



جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

استخدام كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين لعناصر
الإدارة الإستراتيجية الواردة في نموذج *Johnson et al* لمرحلتي تحديد المكانة
والخيارات الاستراتيجية - حالة دراسية

فريق البحث

خالد وليد سلهب التميمي

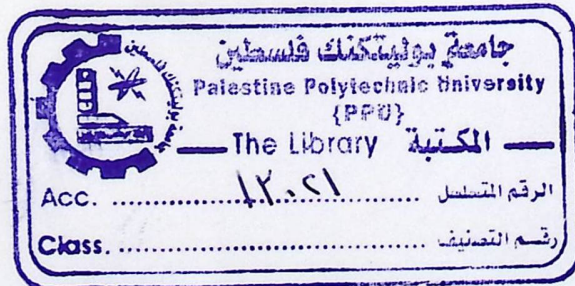
الأمير سمير أبو عياش

كرم مروان المحتسب

إشراف

أ.أمجد النتشة

كانون ثاني 2014م



استخدام كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين لعناصر
الإدارة الإستراتيجية الواردة في نموذج *Johnson et al* لمرحلتي تحديد المكانة
والخيارات الإستراتيجية - حالة دراسية

فريق البحث

الأمير سمير أبو عياش خالد وليد سلهب التميمي

كرم مروان المحتسب

إشراف

أ.أمجد النتشة

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص
إدارة الأعمال المعاصرة في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات جامعة بوليتكنك
فلسطين

كانون ثاني 2014م

الإهداء

إلى الأمي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق نبراس الأنبياء إلى رسولنا الكريم

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها إلى ينبوع الذي لا يَمَلّ العطاء إلى من
حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها وعندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانها ليخفف من

آلامي إلى معلمتي الأولى ومعلمة الأجيال أمي الغالية.

إلى من تعب وشقي لننعم بالراحة والهناء والدي العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى إخواني وأخواتي.

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم إلى

من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تثير لنا سيرة العلم والنجاح إلى

أساتذتنا الكرام.

شكر وتقدير

دائماً هي سطور الشكر والثناء تكون في غاية الصعوبة عند الصياغة ربما لأنها تشعرنا دوماً بقصورها وعدم إيفائها حق من نهديه هذه الأسطر ...

واليوم تقف أمامنا الصعوبة ذاتها ونحن نحاول صياغة كلمة شكر وتقدير لكل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر

السيد الأستاذ القدير أمجد جبريل المنتشة لمساهمته الكبيرة في إنجاز هذه الدراسة واهتمامه به.

السادة أعضاء مجلس إدارة كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات السيد الدكتور غسان شاهين والسيد الدكتور إسماعيل الرومي والسيد الأستاذ أكرم حشيش لما أبدوه من إهتمام وتعاون في إنجاز هذا البحث.

الدكتور مروان جلعود والأستاذة دينا القدسي والأستاذة سعاد سلطان لمساهماتهم في تحكيم أسئلة المقابلة.

والله الموفق لما فيه الخير

قائمة المحتويات

| الرقم | الموضوع | الصفحة |
|---|---|--------|
| * | الإهداء | أ |
| * | شكر وتقدير | ب |
| * | قائمة المحتويات | ت |
| * | قائمة الأشكال | ج |
| * | قائمة الجداول | ح |
| * | ملخص الدراسة باللغة العربية | د |
| الفصل الأول (الإطار العام للدراسة) | | |
| 1.1 | المقدمة | 2 |
| 1.2 | مشكلة الدراسة | 4 |
| 1.3 | أهداف الدراسة | 5 |
| 1.4 | أهمية الدراسة | 5 |
| 1.5 | حدود الدراسة | 6 |
| 1.6 | محددات الدراسة | 6 |
| 1.7 | مصطلحات الدراسة | 7 |
| 1.7.1 | المفاهيم الأساسية | 7 |
| 1.8 | الهيكل التنظيمي للدراسة | 10 |
| الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة) | | |
| 2.1 | الإطار النظري | |
| 2.1.1 | الإستراتيجية (Strategy) | 13 |
| 2.1.2 | خصائص القرار الإستراتيجية (Strategic Decision Characteristics) | 14 |
| 2.1.3 | مفردات الإستراتيجية (Vocabulary) | 15 |
| 2.1.4 | مناظير الإستراتيجية (Strategy Lenses) | 16 |
| 2.1.5 | الإستراتيجية كموضوع للتعلم | 17 |
| 2.1.6 | الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management) | 18 |
| 2.1.7 | أهمية الإدارة الإستراتيجية | 19 |
| 2.1.8 | عناصر الإدارة الإستراتيجية (Components Of Strategic Management) | 20 |

| | | |
|---|--|--------|
| 30 | التعليم العالي في فلسطين | 2.1.9 |
| 31 | خصائص الجامعات | 2.1.10 |
| 32 | الإدارة الإستراتيجية في الجامعات | 2.1.11 |
| 33 | الإدارة الإستراتيجية في كليات الأعمال | 2.1.12 |
| 35 | المقارنة بين كليات الأعمال والأعمال التجارية | 2.1.13 |
| | الدراسات السابقة | 2.2 |
| 38 | الدراسات العربية | 2.2.1 |
| 43 | الدراسات الأجنبية | 2.2.2 |
| 46 | التعقيب على الدراسات السابقة | 2.2.3 |
| 46 | أوجه الإتفاق | 2.2.4 |
| 47 | أوجه الإختلاف | 2.2.5 |
| 47 | أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة | 2.2.6 |
| 48 | ما يميز الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة | 2.2.7 |
| الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات) | | |
| 50 | منهج الدراسة | 3.1 |
| 50 | أداة الدراسة | 3.2 |
| 51 | مجتمع الدراسة | 3.3 |
| 51 | صدق الأداة | 3.4 |
| 52 | إجراءات الدراسة | 3.5 |
| الفصل الرابع (تحليل أسئلة الدراسة) | | |
| 54 | مناقشة أسئلة المرحلة الأولى: تحديد وضع ومكانة الكلية (Strategic Position) | 4.1 |
| 82 | مناقشة أسئلة المرحلة الثانية: الخيارات الإستراتيجية (Strategic Choices) | 4.2 |

| الفصل الخامس (النتائج، الاستنتاجات، والتوصيات) | | | |
|--|--------------------------------|--------------|--|
| 89 | النتائج | 5.1 | |
| 91 | الإستنتاجات | 5.2 | |
| 92 | التوصيات | 5.3 | |
| المراجع والمصادر | | | |
| 94 | المراجع باللغة العربية | | |
| 96 | المراجع باللغة الإنجليزية | | |
| الملاحق | | | |
| 99 | أسئلة المقابلة | ملحق رقم (1) | |
| 115 | ملخص الدراسة باللغة الانجليزية | * | |

قائمة الأشكال

| الصفحة | الشكل | الرقم |
|--------|---|---------|
| 20 | مراحل الإدارة الإستراتيجية حسب نموذج القطامين | شكل (1) |
| 21 | مراحل الإدارة الإستراتيجية حسب نموذج Johnson <i>et al</i> | شكل (2) |
| 36 | مقارنة بين كليات الأعمال والأعمال التجارية | شكل (3) |

قائمة الجداول

| رقم الجدول | اسم الجدول | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 1 | تحليل البيئة الخارجية (PESTEL Analysis) | 54 |
| 2 | العوامل الأساسية للتغيير (Key Drivers For Change) | 55 |
| 3 | التصورات المستقبلية (Scenarios) | 56 |
| 4 | تحليل القوى الخمس التنافسية (Five Forces Analysis) | 57 |
| 5 | المنافسين المباشرين (Strategic Groups) | 58 |
| 6 | التجزئة (Segmentation) | 60 |
| 7 | الزبون الاستراتيجي (Strategic Customers) | 61 |
| 8 | عوامل النجاح المفضلة (Critical Success Factors) | 62 |
| 9 | تحليل الفجوة (Gap Analysis) | 64 |
| 10 | المهارات والموارد التنافسية (Unique Resources And Core Competences) | 65 |
| 11 | استدامة الإمكانيات ذات الميزة التنافسية (Sustaining Competitive Advantage) | 66 |
| 12 | الإمكانيات الديناميكية (Dynamic Capabilities) | 68 |
| 13 | المعرفة المؤسسية (Organizational Knowledge) | 69 |
| 14 | تشخيص الإمكانيات الاستراتيجية (Diagnosing Strategic Capabilities) | 70 |
| 15 | محددات إدارة الإمكانيات الاستراتيجية (Limitations of Managing Strategic Capabilities) | 71 |
| 16 | تعزيز الإمكانيات الاستراتيجية (Developing Strategic Capabilities) | 72 |
| 17 | إدارة الموارد البشرية في تطوير الإمكانيات (Managing People For Capability Development) | 73 |
| 18 | سلسلة الحوكمة (Corporate Governance) | 74 |
| 19 | أخلاقيات الأعمال والمسؤولية المجتمعية (Business Ethics And Social Responsibility) | 76 |
| 20 | توقعات الأطراف ذات المصلحة (Stakeholders Expectation) | 77 |
| 21 | الغاية المؤسسية (Organizational Purpose) | 78 |
| 22 | الثقافة (Culture) | 79 |

| | | |
|----|--|----|
| 82 | وحدات الأعمال الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية (Strategic Business Level and Bases Of Competitive Strategies) | 23 |
| 83 | المنافسة الشديدة (Hypercompetition) | 24 |
| 84 | المنافسة والتعاون (Competition and Collaboration) | 25 |
| 85 | الخيارات الإستراتيجية في النمو (Strategic Directions) | 26 |
| 86 | مصفوفات محفظة الأعمال (Portfolio Matrices) | 27 |
| 87 | طرق تطوير الاستراتيجيات (Methods Of Pursuing Strategies) | 28 |

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استخدام كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين لعناصر الإدارة الإستراتيجية الواردة في نموذج Johnson *et al* لمرحلة تحديد المكانة من خلال النماذج المتعلقة بتحليل البيئة، تحديد إمكانيات المؤسسة، تحليل الثقافة السائدة، وتوقعات الأطراف ذات المصلحة، ومرحلة الخيارات الإستراتيجية لمعرفة خياراتها الإستراتيجية في المنافسة، النمو، والتطوير. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدام المقابلة كطريقة للحصول على المعلومات.

أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها فريق البحث: عدم حرص إدارة الجامعة على إيجاد خطة إستراتيجية لكل كلية من كلياتها على حدى في إطار خطة الجامعة الإستراتيجية، عدم وجود خطة إستراتيجية للكلية تدير عليها إدارة الكلية، عدم وجود منهجية منتظمة وواضحة لدى مسؤولي إدارة الكلية في التعامل مع متطلبات الإدارة الإستراتيجية، عدم إلمام مسؤولي إدارة الكلية بمعظم متطلبات الإدارة الإستراتيجية، عدم استخدام إدارة الكلية للنماذج والأدوات اللازمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الكلية، عدم وجود نظام معرفة مؤسساتية للكلية، وعدم الحرص على حفظ وحماية وتداول ومشاركة المعلومات، عدم وجود أسلوب تشاركي منتظم بين مسؤولي إدارة الكلية في التعاطي مع مسائل الإدارة الإستراتيجية، وجود النزعة الفردية بين مسؤولي إدارة الكلية في التعامل مع متطلبات الإدارة الإستراتيجية، حيث أن كل مسؤول يتعامل معها بطريقته الخاصة ووفق فهمه الخاص به، ووجود أفكار راقية لدى بعض مسؤولي إدارة الكلية لكنها ليست معممة ولم يتم التوصل إليها من خلال منهجية واضحة وتشاركية.

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات وهي: ضرورة تبني إدارة الجامعة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في كلياتها، مع ضرورة أن يكون لكل كلية من الكليات خطتها الإستراتيجية الخاصة بها في إطار خطة الجامعة الإستراتيجية، وإظهار أهميتها ومتابعتها بشكل فعال، ضرورة العمل على إيجاد خطة إستراتيجية شاملة للكلية، ضرورة سير مسؤولي إدارة الكلية وفق منهجية منتظمة وواضحة في التعاطي مع القضايا التي تواجه الكلية من دراسة الواقع والوقوف على الفرص والتحديات ودراسة البدائل وتقييمها واختيار الأفضل من بينها، ضرورة تبني إدارة الكلية لنموذج محدد يوضح متطلبات الإدارة الإستراتيجية بحيث تصبح هذه المتطلبات واضحة لدى مسؤولي إدارة الكلية، ضرورة إلمام مسؤولي إدارة الكلية بالأدوات التي تساعد على إيجاد الخطة الإستراتيجية المناسبة للكلية، وكيفية

استخدامها بشكل فعال والتي تسهل التعامل مع الإدارة الإستراتيجية في الكلية، ضرورة العمل على إيجاد نظام معرفة مؤسسية متكامل للكلية بحيث يتم توثيق وحماية ومشاركة المعلومات وخاصة المهارات والمصادر المتميزة لدى الكلية، ضرورة تبني الأسلوب التشاركي المنتظم بين مسؤولي إدارة الكلية في التعاطي مع مسائل الإدارة الإستراتيجية، ضرورة تجنب الأسلوب الفردي في التعامل مع متطلبات الإدارة الإستراتيجية والعمل في مسار موحد ونهج استراتيجي واضح، والعمل على إبراز الأفكار الراقية لدى مسؤولي إدارة الكلية بشكل واضح ومناقشتها وتعميمها.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم تغيرات سريعة وبيئة ديناميكية تتطلب من المؤسسات مراعاة التغيرات والتحديات التي تواجهها. تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا هاما في التعامل مع هذه التغيرات وهذه النوعية من البيئة. حيث أن بقاء المؤسسات وإستمراريتها يعتمد على قدرتها على التكيف والحفاظ على التغيير السريعين مع البيئة، فالمؤسسات التي لا يكون لديها استجابة لهذه التغيرات لا تستطيع أداء مهامها على المدى البعيد، ويمكن القول أن العديد من المؤسسات بدأت بالبحث عن طرق جديدة وبدائل من أجل بقائها والحفاظ على إستمراريتها.

وجدت أغلب المؤسسات أن الحصول على الحلول المثلى لمشاكلها يأتي من الإطلاع على حلول المشاكل في القطاع الخاص، حيث أن هذه المؤسسات إعتادت على تحقيق أهدافها بأفضل المخرجات وأقل الموارد. يطلق على المصطلح المستخدم في نجاح هذه المؤسسات اليوم مصطلح " الإدارة الإستراتيجية " .

إن المؤسسات بعمومها وكذلك المؤسسات التعليمية والجامعات بحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية في عملها، إذ تعتبر المؤسسات التعليمية والجامعات إحدى الروافد الرئيسية في البلد والتي تحتاج هذه الأداة - أي الإدارة الإستراتيجية - لدوام إستمراريتها ونجاحها. لذلك فإن المؤسسات التعليمية والجامعات المتطورة والعصرية والمواكبة للتطوير يجب أن لا يبقي نظامها الإداري نظاما روتينيا بل يجب عليها استعمال الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعدها على الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها وتنشدها. وتعتبر الإدارة الإستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة حيث أنها عملية بواسطتها تستطيع الإدارة انعاما تحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة، وتتكون هذه العملية من عدة عناصر تتكامل مع بعضها البعض وهذه العناصر هي تحديد الرسالة من الأهداف، وميدان الأعمال، ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها. يقول العالم (Lumby) أن الإدارة الإستراتيجية أنت بمنافع للجامعات التي كانت مهتمة بالإدارة الإستراتيجية، المؤسسات التعليمية بحسب العالم (Fiddler) يمكن أن تستخدم العمليات الإستراتيجية لحل مشكلة معينة أو لتطوير أداء ناجح (Tsikkiros and Pashiardis :2002).

لقد أصبح حتمياً على كليات الأعمال التكيف مع بيئتها المتغيرة من أجل السير على الخطى المرسومة ومنافسة المؤسسات التعليمية الأخرى بشكل ناجح من أجل الوصول إلى أهدافها، وهذا يحتم على كليات الأعمال تعريف ووضع استراتيجيات فعالة تستهدف الطلاب وتصمم عروض من أجل اجتذابهم.

وفي ضوء الدراسات السابقة والتي أظهرت دور الإدارة الإستراتيجية الفعال في تحسين العمل الإداري وتطويره، تتبع أهمية دراسة استخدام كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنيك فلسطين لعناصر الإدارة الإستراتيجية، وذلك من أجل دراسة الواقع وتقديم اقتراحات ورؤى قد تسهم في تطوير وتحسين الأساليب الإدارية الجامعية في جامعة بوليتكنيك فلسطين، وخاصة أن نتيجة البحث والتقصي بينت أن هناك ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الإستراتيجية في الجامعات بشكل عام و كليات الأعمال بشكل خاص .

إن جامعة بوليتكنيك فلسطين وكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات هي إحدى المؤسسات التعليمية الرئيسية في المجتمع الفلسطيني، وهذه الدراسة تناولت كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات واستهدفتها كحالة دراسية خاصة.

لقد أصبح من الواضح على مستوى الأبحاث والدراسات أن كل من علم الإدارة الاستراتيجية والعملياتية
 المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يشكل التحدي في كل المؤسسات التعليمية، وهذا بحث عن تأثيرات الأبحاث
 ووضع استراتيجيات فعالة للتعليم العالي، وذلك من أجل أن يكون أجهزته
 وفي ضوء الدراسات السابقة ظهرت دور الإدارة الاستراتيجية الفعال في تطوير المؤسسة التعليمية من خلال
 أهمية دراسة استخدام كفاءات المعلمين الإداريين في تطوير المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال الأبحاث ذات
 الإستراتيجية، وذلك من أجل دراسة الواقع التعليمي والبيئات الخارجية والداخلية للمؤسسات التعليمية
 الجامعية في جامعة بوليتكنك فلسطين، فالتحليل المنهجي لبيئات العمل والتعليم في كندا خياراتها الإستراتيجية في
 السابقة التي تناولت الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية علم وكانت من خلال
 إن جامعة بوليتكنك فلسطين وكلياتها العلمية والإدارية ونظم المعلومات
 المجتمع الفلسطيني، وهذه الدراسة تناولت كلية العلوم الإدارية

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات فيما يتعلق بعلم الإدارة
 في جامعة بوليتكنك فلسطين فيما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية.
 البحث وذلك من خلال تنمية المهارات الفكرية وإيجاد الحلول للمشاكل بأقل
 من اكتسابها من خلال العمل في هذه الدراسة.
 من البحث من خلال تقديم هذا المشروع من أجل التخرج.
 هذا المجال لعمل المزيد من الدراسات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية التي أثارها

1.2 مشكلة الدراسة

من خلال إطلاع فريق البحث على الأدب النظري تبين أن العلماء قد أشاروا بأن للإدارة الإستراتيجية دور في كليات الأعمال.

أراد فريق البحث التعرف على الإدارة الإستراتيجية وعناصرها المستخدمة في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنيك فلسطين.

تحدد مشكلة الدراسة في ما يلي :

" استخدام كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنيك فلسطين لعناصر الإدارة الإستراتيجية الواردة في نموذج Johnson *et al* لمرحلتى تحديد المكانة والخيارات الإستراتيجية - حالة دراسية "

ويتفرع عن هذه المشكلة النقاط التالية :

1. استخدام كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات للعناصر التي تحدد وضع ومكانة الكلية من خلال النماذج المتعلقة بتحليل البيئة، تحديد إمكانيات المؤسسة، تحليل الثقافة السائدة، وتوقعات الأطراف ذات المصلحة.
2. استخدام كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات للعناصر التي تحدد خياراتها الإستراتيجية في المنافسة، النمو، والتطوير.

استخدم فريق البحث نموذج الإدارة الإستراتيجية لـ (Johnson *et al*:2008) * والذي يلخص التساؤلات السابقة والعلاقة بينهم.

* سوف يتم شرح النموذج لاحقا في الأدب النظري.

1.3 أهداف الدراسة

يسعى فريق البحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على استخدام كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات للعناصر التي تحدد وضع ومكانة الكلية من خلال النماذج المتعلقة بتحليل البيئة، تحديد إمكانيات المؤسسة، تحليل الثقافة السائدة، وتوقعات الأطراف ذات المصلحة.
2. التعرف على استخدام كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات للعناصر التي تحدد خياراتها الإستراتيجية في المنافسة، النمو، والتطوير.
3. الخروج بتوصيات ومقترحات من هذه الدراسة وتقديمها لإدارة الكلية.

1.4 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1. مساهمة الدراسة في تقديم فائدة علمية لكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات فيما يتعلق بعلم الإدارة الإستراتيجية.
2. تقديم فائدة علمية للكليات الأخرى في جامعة بوليتكنك فلسطين فيما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية.
3. فائدة شخصية تعود على فريق البحث وذلك من خلال تنمية المهارات الفكرية وإيجاد الحلول للمشاكل بأقل المخاطر وأسرع وقت والتي يتم اكتسابها من خلال العمل في هذه الدراسة.
4. فائدة شخصية تعود على فريق البحث من خلال تقديم هذا المشروع من أجل التخرج.
5. تشكل مرجعية للباحثين في هذا المجال لعمل المزيد من الدراسات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية التي أثارها الدراسة.

1.5 حدود الدراسة

يتحدد مجال الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

1. الحدود المكانية: تتمثل بكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين.
2. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الصيفي والفصل الدراسي الأول (2013).
3. الحدود البشرية: تتمثل بالأعضاء الإداريين الأكاديميين في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين.
4. الحدود الموضوعية: تتحدد بالمفاهيم والمهارات والإجراءات الواردة في الدراسة وأدواتها.

1.6 محددات الدراسة

1. نظرا إلى ضيق الوقت لم يتم دراسة المرحلة الثالثة في نموذج الإدارة الإستراتيجية الذي اعتمده فريق البحث - مرحلة التطبيق -.
2. نظرا إلى ضيق الوقت لم يتم الوقوف التفصيلي على بعض الموضوعات.
3. نقص في الدراسات الأولية في هذا المجال.

1.7 مصطلحات الدراسة

1.7.1 المفاهيم الأساسية

• الجامعات :

الجامعات هي " المؤسسات التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاثة كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس - الدرجة الجامعية الأولى - وللجامعة إن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح الدبلوم العالي، أو الماجستير، أو الدكتوراه، ويجوز لها إن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم" (وزارة التربية والتعليم، 3:1998).

• كليات الأعمال :

كليات الأعمال هي " كليات تعليمية تتخصص بتعليم المساقات المرتبطة بالأعمال أو خدمات الأعمال، والتي تقدم برامج تعليمية مختلفة في مجال الأعمال يختارها الشخص بناء على رغبته في التخصص، ويمكن أن تكون كلية منفصلة أو جزءا من جامعة، وتدرس مواد كالمحاسبة، الإدارة، الاقتصاد، التمويل، نظم المعلومات، التسويق، السلوك التنظيمي، العلاقات العامة، الإستراتيجية، الأساليب الكمية، وإدارة الموارد البشرية".

(Sharma, Pramodita:2010)

• القطاع الخاص :

هو ذلك الجزء من الاقتصاد الذي يمتلك من قبل مواطني الدولة والذي تكون إدارته من الأشخاص العاديين، ويكون هدفه الربح، ولا تتدخل الحكومة فيه. (ويكيبيديا) .

• القطاع العام :

يغطي مصطلح القطاع العام عددا من المؤسسات التي تمتلكها وتراقبها الحكومة، والتي تتضمن الخدمات العامة أو المدنية، والشركات القانونية (الدستورية) كالمؤسسات المالية التي تمتلكها الحكومة، والوحدات غير الدستورية التي تراقب بواسطة مؤسسات حكومية. (Susan Dann:1996).

• مؤسسات شبه حكومية (Semi Governmental Organizations):

هي المؤسسات التي تعمل بشكل منفصل عن الحكومة، ولكن تلعب الحكومة دورا رقابيا فيها، وتتميز بأن هدفها ليس الربح بشكل أساسي. (ويكيبيديا).

• مناظير الإستراتيجية:

هي أربعة طرق مختلفة للنظر إلى القضايا المتعلقة بتطوير الإستراتيجية في المؤسسة.

(Johnson *et al*: 2008).

• النظرية القائمة على الموارد (Resource Based View):

الميزة التنافسية والأداء الأفضل في المؤسسة يعتمد على التنوعات في إمكانياتها.

(Johnson *et al*: 2008).

• المعرفة المؤسساتية (Organizational Knowledge):

هي مجموع الخبرات المتراكمة من خلال الانظمة، الروتينات، والنشاطات التي يتم مشاركتها في المؤسسة.

(Johnson *et al*: 2008).

• السيناريوهات :

هي الآراء المفصلة والمعقولة عن كيفية تطوير بيئة المؤسسة في المستقبل بالاعتماد على العوامل الأساسية للتغيير والتي تحتوي على مستوى عالٍ من عدم اليقين. (Johnson *et al*: 2008)

• الأطراف ذات المصلحة:

هم الأشخاص أو المجموعات التي تعتمد على المؤسسة لتحقيق أهدافهم الخاصة وكذلك تعتمد المؤسسة عليهم

(يؤثرون ويتأثرون بالمؤسسة). (Johnson *et al*: 2008)

• الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية هي عملية فهم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة وخياراتها الإستراتيجية والعمل على تنفيذها في المستقبل. (Johnson *et al*: 2008).

• جامعة بوليتكنيك فلسطين :

جامعة بوليتكنيك فلسطين في مدينة الخليل هي جامعة فلسطينية عامة تلتزم بقوانين وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، كانت بداية هذه الجامعة في عام 1978 بمبادرة من رابطة الجامعيين في محافظة الخليل ككلية فنية هندسية تمنح درجة الدبلوم، وتطورت عبر مسيرتها الطويلة لتمنح درجة البكالوريوس في بعض البرامج الهندسية في عام 1991. تحولت إلى جامعة في عام 1999 بأربعة كليات تمنح درجات الدبلوم والبكالوريوس في العديد من البرامج الأكاديمية، وتمشياً مع حاجة المجتمع فقد بدأت بطرح برامج ماجستير في العام 2006.

وهي عضو في مجلس التعليم العالي الفلسطيني وأيضاً في اتحاد الجامعات العربية ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات العالمي، وتربطها علاقات تعاون مع العديد من المؤسسات الأكاديمية والمجتمعية العربية

والأجنبية (<http://www.ppu.edu/p/ar/about>)

- كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات :

كلية العلوم الإدارية هي إحدى كليات جامعة بوليتكنك فلسطين، تتكون الكلية حالياً من دائرتين، الأولى "دائرة العلوم الإدارية" والتي توفر برامج "نظم المعلومات"، و"إدارة الأعمال المعاصرة"، و"إدارة الأعمال المعاصرة - تخصص فرعي إدارة المشاريع". بينما تضم "دائرة العلوم المحاسبية والاقتصاد" برنامجي "اقتصاديات الأعمال" و" المحاسبة " بينما تضم دائرة "الوسائط المتعددة والجغرافيس" وتضم تخصص " الوسائط المتعددة والجغرافيس".

(<http://casi.ppu.edu/ar/overview>)

1.8 الهيكل التنظيمي للدراسة

الفصل الأول : يتضمن هذا الفصل مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة، ومحددات الدراسة، مصطلحات الدراسة، والهيكل التنظيمي للدراسة.

الفصل الثاني: يتضمن هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة، أداة الدراسة، مجتمع الدراسة، صدق الأداة، وإجراءات الدراسة.

الفصل الرابع : يتضمن هذا الفصل تحليل أسئلة الدراسة.

الفصل الخامس: يتضمن هذا الفصل النتائج، الاستنتاجات، والتوصيات.

الفصل الثاني

المبحث الاول: الإطار النظري

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الإطار النظري هو الأساس الذي يبنى عليه البحث العلمي، وهو مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تشرح الظواهر التي يدرسها الباحث. في هذا الإطار، سيتم مناقشة المفاهيم الأساسية التي تتعلق بالدراسة، مثل مفهوم التعلم، والتفكير الناقد، والقدرة على حل المشكلات. كما سيتم استعراض النظريات التي تتناول هذه الجوانب، مثل نظرية التعلم البنائي، ونظرية المجال، ونظرية الذكاء المتعدد. هذه النظريات ستساعد في فهم الظواهر التي يدرسها الباحث، وتوجيه البحث نحو أهداف محددة.

المبحث الأول

الإطار النظري

يهدف هذا المبحث إلى تقديم الإطار النظري للدراسة، وهو الأساس الذي يبنى عليه البحث العلمي. سيتم مناقشة المفاهيم والنظريات التي تشرح الظواهر التي يدرسها الباحث. في هذا الإطار، سيتم مناقشة المفاهيم الأساسية التي تتعلق بالدراسة، مثل مفهوم التعلم، والتفكير الناقد، والقدرة على حل المشكلات. كما سيتم استعراض النظريات التي تتناول هذه الجوانب، مثل نظرية التعلم البنائي، ونظرية المجال، ونظرية الذكاء المتعدد. هذه النظريات ستساعد في فهم الظواهر التي يدرسها الباحث، وتوجيه البحث نحو أهداف محددة.

2.1 الإطار النظري

2.1.1 الإستراتيجية (Strategy)

تعد الإستراتيجية من المفاهيم حديثة الاستعمال في الحقل الإداري، وهي مصطلح مستعار من أصل الكلمة اليونانية (Strategos) والتي تعني قائد أو جنرال الجيش (Tsiakkios and Pashiardis: 2002). يعتبر العلماء أن مفهوم الإستراتيجية مفهوم غامض وغير واضح، وليس هناك إجماع على ماهية الإستراتيجية، حيث وجد العلماء صعوبة في وضع تعريف شامل وجامع لها. تطور مفهوم الإستراتيجية من خلال المؤسسات والشركات الخاصة التي تنافس بعضها البعض على الموارد والإرباح (Khalifa: 2010). وقد عرف العلماء عدة تعاريف لمفهوم الإستراتيجية وسوف نتناول بعضها منها :

يعرف (Johnson *et al*) الإستراتيجية بأنها: "تحديد وجهة ونطاق عمل المؤسسة على المدى الطويل، لخلق ميزة تنافسية واخذ التغيرات البيئية بعين الاعتبار من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والمهارات في المؤسسة، لتلبية أهداف وتوقعات الأطراف ذات المصلحة" (Johnson *et al*: 2008:3).

ويشير (Byars) في عرضه لمفهوم الإستراتيجية بأنها : "الخطوات التي تأخذها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ورسالتها" (ابن حبتور : 2004).

أما (Porter) والذي يعد أحد رواد الاستراتيجيات التنافسية فيعرف الإستراتيجية على أنها "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى اضعف ما يكون وانه لكل منشأة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليط من الأهداف". ويؤكد (Porter) أن الإستراتيجية هي "خلق الموائمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة وأن نجاح الإستراتيجية إنما يقوم على أداء أشياء متعددة بشكل جيد وليس فقط تحقيق التكامل بينهما"، وفي حال عدم وجود الموائمة بين الأنشطة فليس هناك إستراتيجية متميزة ولا ديمومة وإن الموائمة الإستراتيجية هي ضرورة ليس فقط لخلق الميزة التنافسية ولكن لديمومتها أيضا حيث يصعب على المنافسين تقليدها وتقليد مجمل الأنشطة المترابطة، ولكن من السهل عليهم تقليد نشاط محدد. وبعد ذلك حدد (Porter) مفهوم الإستراتيجية على أنها "عملية خلق وضع متفرد للشركة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه

المنافسون". ولذلك حدد مجموعة من المفاهيم الأساسية ذات العلاقة بالإستراتيجية في مقالته المشهورة (What Is Strategy?) والتي فازت بجائزة شركة ماكنزي الاستشارية العالمية في عام 1996م حيث نشرت بدورية هارفرد لإدارة الأعمال. (35:2004:ابن حبتور)

ويرى (Dobson and Starkey) أن رسالة المؤسسة هي الخطوة الأولى في عملية وضع الإستراتيجية والتي تحدد الرؤية طويلة الأمد للمؤسسة والتي تعتبر سبب وجودها. (Dobson and Starkey:1994)

ويعد هذا العرض يتجه فريق البحث إلى اعتماد تعريف (Johnson *et al*) للإستراتيجية كونه يحتوي على معظم العناصر التي تطرق إليها علماء الإستراتيجية.

2.1.2 خصائص القرار الإستراتيجي (Strategic Decision Characteristics):

بعد تعريف الإستراتيجية فقد تطرق (Johnson *et al*) إلى خصائص القرار الإستراتيجي والتي تتمثل بالنقاط التالية:

1. تحديد مسار ومكانة المؤسسة على المدى الطويل وإتخاذ القرارات التي يجب أن تتخذها المؤسسة لتحقيق هذه المكانة.
2. تحديد نطاق أنشطة المؤسسة، هل المؤسسة تركز على نوع واحد من الأنشطة أو مجموعة متنوعة من الأنشطة؟
3. تحقيق ميزة تنافسية على المنافسين من خلال تقديم قيمة أفضل من تلك التي يقدمها المنافسين.
4. الملائمة مع بيئة العمل حيث يجب على المؤسسة تحديد مكانتها أو موقعها من البيئة المحيطة.
5. استخدام الموارد والقدرات الموجودة في المؤسسة للحصول على فرص لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة.
6. تحقيق توقعات الأطراف المحيطة بالمؤسسة من خلال تقديم قيمة ملائمة لهذه التوقعات.

(Johnson *et al*: 2008:2)

2.1.3 مفردات الإستراتيجية (Vocabulary)

بعد عرض خصائص القرار الاستراتيجي فقد تطرق (Johnson *et al*) إلى عدد من المفاهيم والمفردات المرتبطة بالإستراتيجية والتي يجب أن تتوفر بها وهي:

1. الرسالة (Mission): تعبر عن سبب وجود المؤسسة والتي نجيب عنها بسؤال (لماذا نحن هنا؟).
2. الرؤية (Vision): وهي تعبر عن الحالة المستقبلية المرغوبة أو طموحات المؤسسة.
3. الهدف (Goal): هي الغاية العامة والتي تريد المؤسسة الوصول إليها.
4. الغرض (Objective): هي الأهداف الناتجة من الهدف العام والتي تكون كمية ويمكن قياسها، وتكون أكثر دقة من الهدف العام.
5. الإمكانيات الإستراتيجية (Strategic Capabilities): هي الموارد والأنشطة والعمليات الفريدة من نوعها والتي تمتلكها المؤسسة من اجل خلق ميزة تنافسية لها.
6. الاستراتيجيات (Strategies): هي المسار طويل الأمد الذي يجب أن تسير عليه المؤسسة.
7. نموذج الأعمال (Business Model): تتعلق بكيفية تدفق وتربط العمليات الإدارية (منتجات، خدمات، معلومات) بين الأطراف المشاركة في المؤسسة.
8. التحكم (Control): تتعلق بمراقبة العمليات لتقييم فاعلية الإستراتيجية وإدخال بعض التعديلات إذا تطلب الأمر. (Johnson *et al*:2008:9).

2.1.4 2.1.4 مناظير الإستراتيجية (Strategy Lenses):

ويعد التعريف الشامل للإستراتيجية وتحديد خصائصها ومفرداتها، رأى (Johnson *et al*) أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار عند صياغة وتحديد الإستراتيجية أربعة طرق للنظر إلى القضايا المتعلقة بتطوير الإستراتيجية في المؤسسة، وتكمن أهمية هذه المناظير بأنها تعمل على تجنب المشكلات الناجمة عن فهم الإستراتيجية من منظور واحد وإهمال المناظير الأخرى وتعمل على النظر إلى المشاكل من عدة زوايا وإيجاد حلول وقضايا جديدة، ويمكن تلخيص هذه المناظير فيما يلي:

1. الإستراتيجية كتصميم (Strategy as Design): هو المنظور الذي يعتبر الإستراتيجية كعملية منطقية والتي يكون فيها آلية لتحليل وتقييم القوى والمحددات الموجودة في المؤسسة من أجل تحديد وجهة ومسار المؤسسة.
2. الإستراتيجية كخبرة (Strategy as Experience): هو المنظور الذي يعتبر صياغة الإستراتيجية بناء على الخبرات والمهارات المكتسبة من الماضي، وان المدراء يتأثرون بخبراتهم عند صياغة استراتيجيات جديدة بالاعتماد على صياغاتهم لاستراتيجيات سابقة.
3. الإستراتيجية كفكرة (Strategy as Idea): هو المنظور الذي يعتبر صياغة الإستراتيجية يأتي من خلال جهود لتجميع عدد من الأفكار لكي تستطيع الشركة التعامل مع الواقع القادم، حيث أن تنوع الأفكار يجعل صياغة الإستراتيجية أفضل.
4. الإستراتيجية كاتصال (Strategy as Discourse): هو المنظور الذي يركز على عمالية الاتصال والتواصل من قبل المدراء مع كافة الموظفين في المؤسسة كوسيلة لتحديد وتوضيح الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة والتي تتصف عادة بالقوة والشرعية.

(Johnson *et al*: 2008:19).

بينما تعد هذه المناظير هي تجسيد لأراء العلماء فان فريق من العلماء يرى الإستراتيجية من منظور معين وعلماء آخرون يرونها من منظور آخر. إذ انه لا يمكن تفسير الإستراتيجية من منظور واحد وذلك لان بعض الأعمال ترجع لأكثر من منظور فيجب على الباحث الإحاطة بها.

2.1.5 الإستراتيجية كموضوع للتعلم

كانت الإستراتيجية في بداية الأمر عبارة عن مجرد مهام يقوم بها المدير العام. وبعد ذلك اتخذت كمساق يدرس في الجامعات بالأخص (جامعة هارفرد) في ستينات القرن الماضي.

وكان السؤال المطروح دائما " ما هي المهام التي سوف تقوم بها لو كنت مديرا تنفيذيا لشركة ما ؟ "

حيث قام طلاب جامعة هارفرد بعمل دراسة حالة Case Study لعدد من شركات الأعمال حول مجموعة من المهام التي يقوم بها المدير التنفيذي، وتبين أن المدراء التنفيذيون يقومون باتخاذ القرارات الإستراتيجية والمفاضلة بينها دون معرفة سبب تصرفهم بهذا النحو.

بعد ذلك كانت الكتب تتحدث عن تأثير التخطيط على مستوى الإدارة العليا، وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة وذلك للتطوير المستقبلي، ومن ثم استخدام تقنيات رياضية للتخطيط المنظم.

وبعد ذلك جاء الاقتصاديون أمثال مايكل بورتر والذي ادخل بعدا استراتيجيا، حيث ادخل نظريتين وهما (النظرية القائمة على الموارد-Resource Based View)، و(الميزة النسبية-Comparative Advantage)، كما قام الاقتصاديون بتوظيف الاقتصاد في موضوع الإستراتيجية.

وادخل العالمان (Mintzberg and Pettigrew) أبعاد أخرى على إستراتيجية وهي الأبعاد الاجتماعية والنفسية، حيث قالوا أن الناس غير كاملين وأن العالم شديد التعقيد، وبعد ذلك قاموا بتحليل الإنسان ووجدوا أن الإنسان غير عقلائي ويتأثر بالعواطف والأحداث والبيئة المحيطة في اتخاذ قراراتها.

وفي أوائل القرن العشرين ظهر هناك العديد من المفاهيم الحديثة التي تواجهها المؤسسات حيث ركزت على ثلاثة أبعاد وهي:

1. نظرية التعقيد (Complexity Theory): هناك تعقيد في الواقع والبيئة المحيطة بالمؤسسة، فيجب على

المدراء بناء المؤسسة للتعامل مع هذا التعقيد عن طريق رفع مستوى الأفكار الإبداعية في المؤسسة.

2.1.5 الإستراتيجية كموضوع للتعلم

كانت الإستراتيجية في بداية الأمر عبارة عن مجرد مهام يقوم بها المدير العام. وبعد ذلك اتخذت كمساق يدرس في الجامعات بالأخص (جامعة هارفرد) في ستينات القرن الماضي.

وكان السؤال المطروح دائما " ما هي المهام التي سوف تقوم بها لو كنت مديرا تنفيذيا لشركة ما ؟ "

حيث قام طلاب جامعة هارفرد بعمل دراسة حالة Case Study لعدد من شركات الأعمال حول مجموعة من المهام التي يقوم بها المدير التنفيذي، وتبين أن المدراء التنفيذيون يقومون باتخاذ القرارات الإستراتيجية والمفاضلة بينها دون معرفة سبب تصرفهم بهذا النحو.

بعد ذلك كانت الكتب تتحدث عن تأثير التخطيط على مستوى الإدارة العليا، وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة وذلك للتطوير المستقبلي، ومن ثم استخدام تقنيات رياضية للتخطيط المنظم.

وبعد ذلك جاء الاقتصاديون أمثال مايكل بورتر والذي ادخل بعدا استراتيجيا، حيث ادخل نظريتين وهما (النظرية القائمة على الموارد-Resource Based View)، و(الميزة النسبية-Comparative Advantage)، كما قام الاقتصاديون بتوظيف الاقتصاد في موضوع الإستراتيجية.

وادخل العالمان (Mintzberg and Pettigrew) أبعاد أخرى على إستراتيجية وهي الأبعاد الاجتماعية وال نفسية، حيث قالوا أن الناس غير كاملين وأن العالم شديد التعقيد، وبعد ذلك قاموا بتحليل الإنسان ووجدوا أن الإنسان غير عقلاني ويتأثر بالعواطف والأحداث والبيئة المحيطة في اتخاذ قراراتها.

وفي أوائل القرن العشرين ظهر هناك العديد من المفاهيم الحديثة التي تواجهها المؤسسات حيث ركزت على ثلاثة أبعاد وهي:

1. نظرية التعقيد (Complexity Theory): هناك تعقيد في الواقع والبيئة المحيطة بالمؤسسة، فيجب على

المدراء بناء المؤسسة للتعامل مع هذا التعقيد عن طريق رفع مستوى الأفكار الإبداعية في المؤسسة.

2. الاتصال (Discourse) : التركيز على جانب التواصل مع الموظفين في المؤسسة والتي تعد منظور مهم من مناظير الإستراتيجية.

3. الإستراتيجية كتطبيق (Strategy as Practice): استخدام الباحثين للعلوم النفسية والاجتماعية وذلك لمعرفة الممارسات الفعلية للمدراء على الإستراتيجية.

(Johnson *et al* : 2008:16).

2.1.6 الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management)

بعد الحديث السابق عن مفهوم الإستراتيجية بشكل موسع، يمكننا الآن تناول مفهوم الإدارة الإستراتيجية، ولتوضيح المعنى بشكل أكبر سوف يتم عرض عدة تعاريف لمجموعة من العلماء.

يعرف (Johnson *et al*) الإدارة الإستراتيجية على أنها "عملية فهم الوضع الإستراتيجي للمؤسسة وخياراتها الإستراتيجية والعمل على تنفيذها في المستقبل". (Johnson *et al* : 2008).

ويشير (Kotler) في عرضه لمفهوم الإستراتيجية على أنها "عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة". (بن حبتور : 2004)

ويعرف العالم (Ansoff) - والذي يعد أحد رواد الفكر الإداري الاستراتيجي - الإدارة الإستراتيجية بأنها : "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والتي يجب إن تذهب إليه المنظمة ". (1999:33 ، المغربي) .

وتتعدد التسميات للإدارة الإستراتيجية فقد ذكر (Tsiakkiros and Pashiardis) عدة تسميات لها ومنها:

" Business Strategy Process , Management Strategy , Corporate Strategy "

(Tsiakkiros and Pashiardis :2002).

ويرى فريق البحث من خلال التعاريف السابقة أن الإدارة الإستراتيجية عملية إبداعية عقلانية التحليل وحسية التصور الإنساني، وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة ذات كفاءة وفعالية، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

2.1.7 أهمية الإدارة الإستراتيجية

تحقق المؤسسات التي تتبنى الإدارة الإستراتيجية في عملياتها وأنشطتها العديد من المزايا والمنافع وذلك من خلال ما أشارت إليه العديد من الدراسات والتي من أبرزها دراسة (Weighted, 1998) :

1. تحليل الفرص والتهديدات أو القيود الموجود في البيئة الخارجية.
2. تحليل عناصر القوة والضعف الموجودة في المؤسسة.
3. صياغة رسالة المنظمة وتطوير أهدافها.
4. صياغة الاستراتيجيات ضمن المستويات المختلفة (Corporate Level Strategy, Business Level Strategy, Operational Strategies)
5. تنفيذ الإستراتيجيات وتهيئة الموارد اللازمة لذلك.
6. الرقابة الإستراتيجية للتأكد بأن الأهداف الخاصة بالمنظمة قد تحققت أو تم إنجازها.

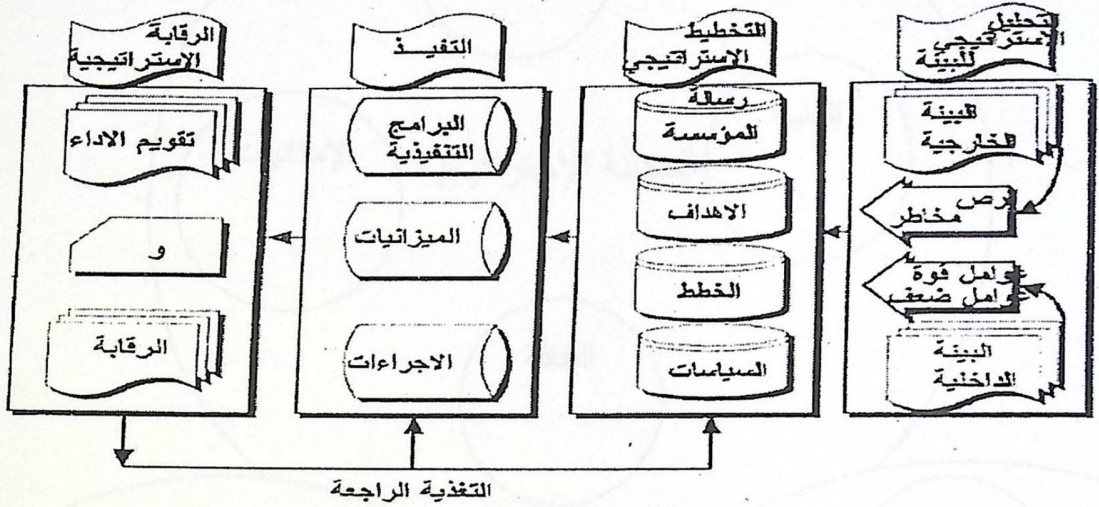
(الحسيني ، 2000)

2.1.8 عناصر الإدارة الإستراتيجية (Components Of Strategic Management)

تتكون الإدارة الإستراتيجية من عدة عناصر والتي تعد خطوات لعمل الإستراتيجية، وهناك عدة نماذج لهذه

المكونات، وسوف يتم عرض اثنين منها :

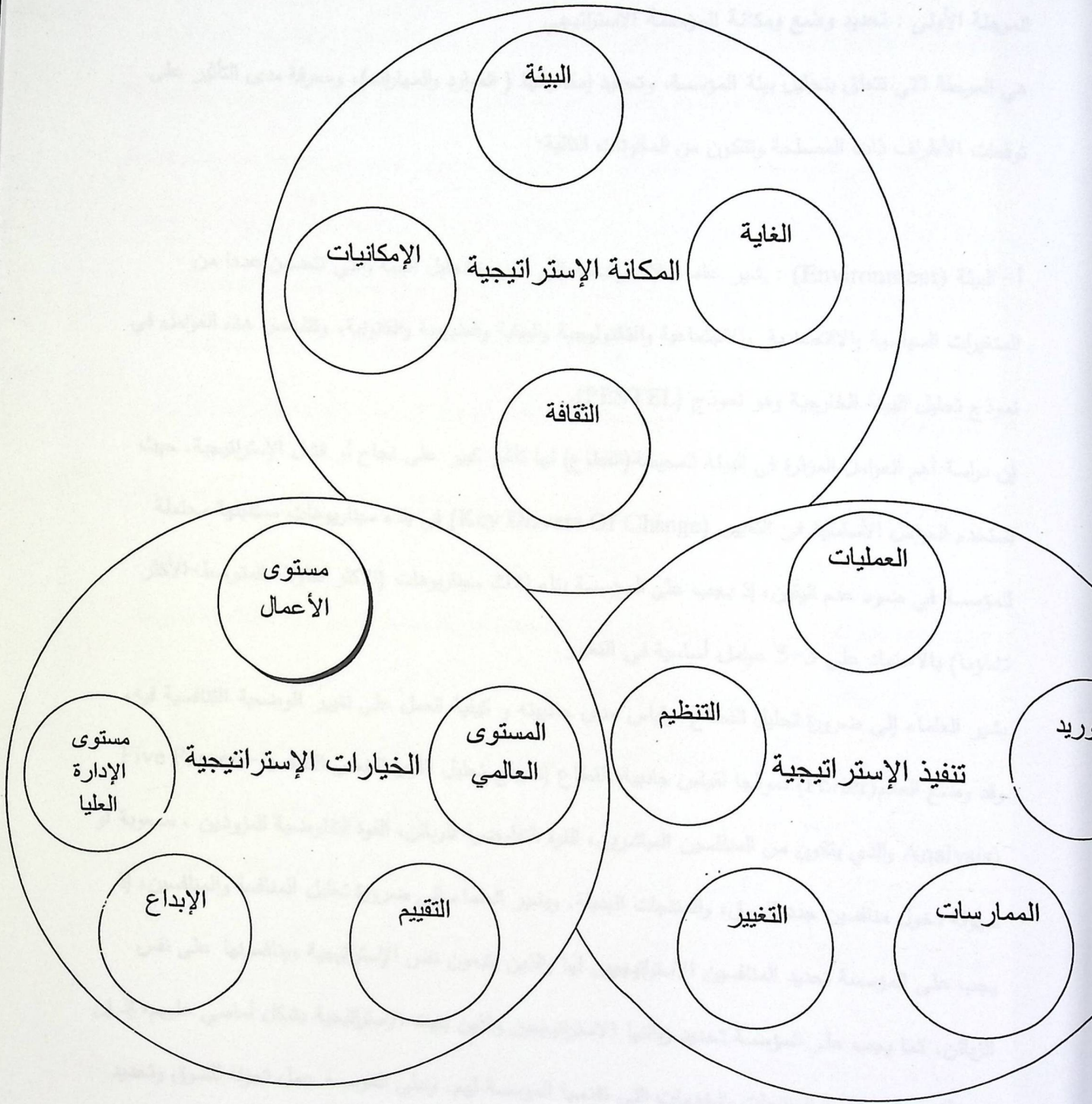
- النموذج الأول: نموذج القطامين.



شكل (1) : مراحل الإدارة الإستراتيجية (11:1996:القطامين) .

تتكون الإدارة الإستراتيجية حسب هذا النموذج من أربع مراحل مختلفة والتي تتضمن التحليل الاستراتيجي للبيئة، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ، والرقابة الإستراتيجية. إذ يتم في مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تمكن المؤسسة من معرفة الفرص والتهديدات المحيطة بها، كما تشمل هذه المرحلة على تحليل البيئة الداخلية والذي يمكن المؤسسة من تحديد نقاط قوتها وضعفها. أما في المرحلة التالية تحدد المؤسسة رسالتها وأهدافها وخططها وسياساتها الإستراتيجية. أما في مرحلة التنفيذ فتقوم المؤسسة بوضع البرامج التنفيذية بناء على تحليلاتها السابقة، كما تضع الميزانيات والإجراءات اللازمة لتحقيق استراتيجياتها المرسومة. أما في المرحلة الرابعة والأخيرة فتقوم المؤسسة بدور رقابي على إستراتيجيتها واتخاذ إجراءات مناسبة لتقويم الأداء.

- النموذج الثاني: نموذج Johnson *et al*.



شكل (2) : مراحل الإدارة الإستراتيجية (Johnson *et al*:2008:12) .

حدد (Johnson *et al*) مراحل الإدارة الإستراتيجية في ثلاثة مراحل وهي :

المرحلة الأولى : تحديد وضع ومكانة المؤسسة الاستراتيجية

هي المرحلة التي تتعلق بتحليل بيئة المؤسسة، وتحديد إمكانياتها (الموارد والمهارات)، ومعرفة مدى التأثير على

توقعات الأطراف ذات المصلحة وتتكون من المكونات التالية:

أ- البيئة (Environment) : يشير علماء الإستراتيجية إلى ضرورة تحليل البيئة والتي تتضمن عددا من

المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والطبيعية والقانونية، وتتلخص هذه العوامل في

نموذج تحليل البيئة الخارجية وهو نموذج (PESTEL).

إن دراسة أهم العوامل المؤثرة في البيئة المحيطة (القطاع) لها تأثير كبير على نجاح أو فشل الإستراتيجية. حيث

تستخدم العوامل الأساسية في التغيير (Key Drivers Of Change) في بناء سيناريوهات مستقبلية محتملة

للمؤسسة في ضوء عدم اليقين، إذ يجب على المؤسسة بناء ثلاث سيناريوهات (الأكثر تفاؤلا- المتوسط-الأكثر

تشاؤما) بالاعتماد على 3-5 عوامل أساسية في التغيير.

يشير العلماء إلى ضرورة تحليل القطاع وقياس مدى جاذبيته و كيفية العمل على تغيير الوضعية التنافسية فيه،

وقد وضع العالم (Porter) نمودجا لقياس جاذبية القطاع (نموذج تحليل القوى الخمس التنافسية- Five Forces

Analysis) والذي يتكون من المنافسين المباشرين، القوة التفاوضية للزبائن، القوة التفاوضية للمزودين ، صعوبة أو

سهولة دخول منافسين جدد للسوق، والمنتجات البديلة. ويشير العلماء إلى ضرورة تحليل المنافسة والمنافسين، إذ

يجب على المؤسسة تحديد المنافسين الاستراتيجيين لها والذين يتبعون نفس الإستراتيجية وينافسونها على نفس

الزبائن. كما يجب على المؤسسة تحديد زبائنها الاستراتيجيين والذين بنيت الإستراتيجية بشكل أساسي عليهم، إذ إن

لهم تأثير على طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لهم. وعلى المؤسسة عمل تجزئة للسوق وتحديد

الزبائن الذين لديهم نفس الاحتياجات والتي تختلف عن احتياجات الزبائن الآخرين في السوق. كما يجب تحديد

عوامل النجاح الأساسية (Critical Success Factors) والتي تعرف بأنها الخصائص الموجودة في المنتج والتي

لها قيمة من وجهة نظر الزبائن وذلك من اجل إنتاج منتجات تفوق منتجات المنافسين. كما يجب على المؤسسة

البحث عن الفجوة الإستراتيجية في بيئتها المحيطة والتي تعرف بأنها فرصة في البيئة التنافسية والتي لم يستغلها المنافسون.

ب- الإمكانات (Capability) : يشير (Johnson *et al*) إلى أن البحث المتعلق بالإمكانات الإستراتيجية يجب أن يؤدي الوقوف على الميزة التنافسية واستدامتها. ويستخدم في ذلك (النظرية القائمة على الموارد Resource Based View) والتي تعرف بان الميزة التنافسية والأداء الأمثل في المؤسسة يعتمد على الاختلافات والتنوعات في إمكاناتها. وتشمل استدامة الميزة التنافسية الأمور على أربعة أمور هي: أن تكون لها قيمة من وجهة نظر الزبائن، نادرة، غير قابلة للتقليد، وليس لها بدائل. وأشار (Johnson *et al*) إلى عدة أدوات لتشخيص الإمكانات الإستراتيجية في المؤسسة: سلسلة القيمة (Value Chain)، شبكة القيمة (Value Network)، مخططات الأنشطة (Activity Maps)، وتحليل (SWOT Analysis)، والمقارنة المرجعية (Benchmarking).

ج- الغاية (Purpose): يشير العلماء إلى ضرورة تحديد سلسلة الحوكمة في المؤسسة والتي تعرف بأنها الهياكل والأنظمة الرقابية التي يتبعها المدراء ويكونون محاسبين فيها. ويؤثر أطراف سلسلة الحوكمة من خلال تفويض أو مشاركة الإدارة العليا في وضع استراتيجيات المؤسسة. كما يجب على المؤسسة الالتزام بالأخلاقيات والمسؤولية المجتمعية إذ أن هناك أربع تصنيفات تحدد وجهة نظر ودور المؤسسة من المسؤولية المجتمعية. كما انه يجب على المؤسسة تحديد توقعات الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة من خلال استخدام مصفوفة (القوة/الاهتمام) (Interest/Power Matrix) لتحديد نوعية الأطراف ذات المصلحة وتأثيرهم على الإستراتيجية، إذ أن الإستراتيجية تصاغ بناء على توقعاتها . كما يجب على المؤسسة تحديد الغايات المؤسساتية والتي تتلخص بالقيم، الرسالة، الرؤية، الأهداف .

د- الثقافة (Culture) : يشير العلماء إلى ضرورة تحديد الانحراف في المسار (Strategic Drift) وأعراضها والتي تعرف بأنها تطور الإستراتيجية بشكل تدريجي بالاعتماد على التأثيرات التاريخية والثقافية مع تجاهلها للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة. ويعتبر تاريخ المؤسسة هاما من اجل تحديد التوجهات المستقبلية للبيئة لتجنب هذا الانحراف. ويمكن الاعتماد على التحليل التاريخي للمؤسسة لهذا الغرض. كما أشار العلماء إلى ضرورة تحليل

الثقافة السائدة وتحديد المسلمات والسلوكيات والاعتقادات والقيم في المؤسسة. وقد أشار (Johnson *et al*) إلى

استخدام نموذج تحليل الثقافة لهذا الخصوص والذي يسمى (Cultural Web)

المرحلة الثانية : تحديد خيارات المؤسسة

هي المرحلة التي تتعلق بفهم القواعد الأساسية للإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال وعلى مستوى المؤسسة الأم وتحديد الخيارات المتاحة لتطوير الإستراتيجية من حيث الطرق والمعايير وتتكون من العناصر التالية:

أ- الخيار الاستراتيجي في وحدات الأعمال -خيارات المنافسة (Business Level Strategy) : هناك عدد من

الاستراتيجيات التي تتبع في وحدات الأعمال والتي تحقق لها ميزة تنافسية في السوق، والتي تبنى بالاعتماد على

طبيعة الفائدة المقدمة للزبون (Benefits) والتكلفة التي يدفعها الزبون (Costs) وهذه الاستراتيجيات هي:

الاستراتيجيات المعتمدة على السعر، والإستراتيجية المعتمدة على التمايز، والإستراتيجية المهجنة، وإستراتيجية

التمايز المركزة. تعتبر الاستراتيجيات سابقة الذكر الاستراتيجيات الناجحة بالنسبة للمؤسسات. وهناك عدد آخر من

الاستراتيجيات التي تؤدي إلى الفشل وذلك لأنها لا تقدم القيمة المرجوة للزبون بسبب ارتفاع التكاليف مقابل المنفعة.

ويجدر الإشارة إلى أنه يجب تحقيق الاستدامة لهذه الإستراتيجيات من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة على

منافسيها من خلال جعل هذه الميزة التنافسية صعبة التحقيق وسريعة ومرنة وإبداعية وقادرة على التكيف مع

التغيرات البيئية المحيطة. كما يمكن عمل نوع من التعاونات مع المنافسين من أجل اكتساب قوة في السوق.

ب- الخيارات الإستراتيجية في الإدارة العليا - خيارات النمو (Corporate Level Strategy) : هناك عدد من

الاستراتيجيات التي تُتبع في الإدارة العليا والتي تحدد المسار الاستراتيجي للمؤسسة، ترتبط مهام الإدارة العليا

بتحديد نطاق المنتج، السوق، وإضافة القيمة لوحدات الأعمال في المؤسسة. وقد وضع العالم (Ansoff) مصفوفة

لتحديد الإستراتيجية التي يجب إتباعها بالاعتماد على طبيعة السوق (سوق جديد أو نفس السوق) وبالاعتماد على

طبيعة المنتج (منتج جديد أو نفس المنتج) وهذه الاستراتيجيات هي: إستراتيجية اختراق السوق، إستراتيجية تطوير

المنتج، إستراتيجية تطوير السوق، إستراتيجية التنوع. تبنى إستراتيجية التنوع بالاعتماد على دخول أسواق جديدة

بمنتجات جديدة وذلك من خلال تحقيق الكفاءة وخلق إمكانيات جديدة للمؤسسة. ويمكن أن تكون إستراتيجية التنوع

مرتبطة بنفس إمكانيات المؤسسة (تنوع مرتبط) أو يمكن أن تكون هذه الإستراتيجية مرتبطة بإمكانيات جديدة (تنوع غير مرتبط).

تلعب الإدارة العليا دورا هاما في إضافة قيمة أو إزالة قيمة للمؤسسة وكذلك دورا هاما في إدارة محفظة الأعمال في المؤسسة وإدارة التآزر (Synergy) بين وحدات المؤسسة وتطوير محفظة الأعمال.

يستخدم في الإدارة العليا نموذج (النمو/الحصة السوقية) من أجل تحديد توازن في محفظة الأعمال حيث قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية مصفوفة لهذا الأمر مصفوفة (BCG matrix).

ج- الخيارات الإستراتيجية على المستوى العالمي (International level strategy): هناك عدد من

الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة على الصعيد العالمي بالاعتماد على عدد من العوامل وهي: طبيعة السوق،

طبيعة التكلفة، طبيعة التنافس، والتشريعات الحكومية. وهذه الاستراتيجيات تبنى على أساس التنسيق بين الأنشطة

وإعداد هذه الأنشطة وهذه الاستراتيجيات هي: الإستراتيجية العالمية، إستراتيجية التصدير المعقد، إستراتيجية

التصدير البسيط، والإستراتيجية المحلية المتنوعة.

وأشار العالم (Porter) في نظريته (Porters Diamonds) إلى الأسباب التي تجعل بعض الأمم تمتلك ميزة

تنافسية على غيرها من الأمم، والأسباب التي تجعل بعض القطاعات في هذه الأمم تمتلك ميزة تنافسية على غيرها

أيضا. تقوم هذه النظرية على أربعة عناصر هي: حالات عوامل الإنتاج، حالات الطلب، الصناعات المرتبطة

والداعمة، وإستراتيجيات المنشأة وهيكل القطاع والمنافسة.

تدخل المؤسسة إلى السوق العالمي من خلال التصدير، التراخيص، الشراكات والتحالفات، والاستثمار الأجنبي

المباشر.

د-الإبداع (Innovation): يرتبط الإبداع بالريادية ويعتبر السبب الأساسي في استمرارية ونجاح المؤسسة

ويشتمل على عدة خيارات هي: السباق إلى السوق (First Mover) أو التالي إلى السوق (Follower) ويعتمد

ذلك على بناء العلاقات الخارجية واستخدام التوقيت المناسب ويعرف الإبداع على أنه تحويل المعرفة الجديدة إلى

منتجات و عمليات وخدمات جديدة ووضعها للمستهلك من خلال السوق أو وسائل التوصيل الأخرى.

هـ - التقييم (Evaluation) : تتعلق باستخدام عدة طرق ووسائل لتطوير قدرات المؤسسة ومن ثم تقييم الخيارات الموجودة للمؤسسة واختيار الأفضل منها.

وهناك ثلاثة طرق لتطوير الإستراتيجيات وهي: التطوير الذاتي، الاندماج والاستحواذ، والتحالفات الإستراتيجية، ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجيات على ثلاثة معايير (معايير تقييم الإستراتيجية) وهي الملائمة والقبول والجدوى.

المرحلة الثالثة : تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة

هي المرحلة التي تتعلق بالتأكد بأن تطبيق الإستراتيجية يعمل بالإتجاه الصحيح والمرسوم له وتتكون من العناصر التالية:

أ- العمليات (Processes) : تقسم الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة إلى قسمين: الإستراتيجية المقصودة وهي المسار الاستراتيجي الذي ترجوه المؤسسة ويكون مخططا له بشكل مقصود، والإستراتيجية الطارئة والتي تكون اقل قصدا في الأنشطة والسلوكيات التي تنتهجها المؤسسة. يوصف تطوير الإستراتيجية غالبا بوصف الإستراتيجية المقصودة الناتجة من نظام التخطيط في المؤسسة .

ب- التنظيم (Organizing) : يرتبط التنظيم الناجح في المؤسسة بإعداداتها التي تبني من خلال الهياكل التنظيمية، عمليات الرقابة، والعلاقات بين عناصر المؤسسة المختلفة. تتنوع الهياكل التنظيمية للمؤسسات فلها أشكال متعددة وهي : هيكل الوظائف، هيكل متعدد الأقسام، هيكل المصفوفة ، هيكل الإقليميات، الهيكل حسب المشروع .

تكون عمليات الرقابة بشكل مباشر أو غير مباشر على المدخلات وعلى المخرجات وهناك مصفوفة تحدد طبيعة عمليات الرقابة وهي: الرقابة المباشرة، الرقابة المخططة، الرقابة الثقافية، الرقابة الذاتية، الأداء، الهدف المحدد، والأسواق الداخلية. يستخدم نموذج (Balanced Scorecard) من أجل تقييم أداء الإستراتيجية من خلال عدة جوانب وهي : الجانب المالي، جانب الزبون، الجانب الداخلي، وجانب الإبداع والتعلم .

يرتبط التنظيم الناجح بالعلاقات بين القوى البشرية داخل المؤسسة وخارجها. إذ تشمل العلاقات الداخلية العلاقة بين وحدات الأعمال والإدارة العليا وتأثير ذلك في تحديد الإستراتيجية. وتشمل العلاقات الخارجية العلاقات مع أطراف خارج المؤسسة مثل قضايا التوريد الخارجي والتحالفات الإستراتيجية.

ج- التوريد (Resourcing) : يقوم التوريد في المؤسسة على أربعة عناصر أساسية وهي : القوى البشرية، المعلومات، الموارد المالية، والتكنولوجيا. وتصنف القوى البشرية إلى عدة تصنيفات هي : القوى البشرية كمورد، القوى البشرية كسلوك، وتنظيم القوى البشرية. أما المعلومات فهناك ثلاثة ارتباطات بينها على صعيد: المعلومات و الإمكانيات الإستراتيجية، المعلومات و التغيير في نماذج الأعمال في القطاعات، والمعلومات والهياكل والرقابة. أما بالنسبة للموارد المالية فإنها تقسم إلى ثلاثة أقسام وهي : إدارة القيمة والتكلفة، والتمويل المقترض، والتوقعات المالية. وأخيرا بالنسبة للتكنولوجيا فيرتبط نجاح الإستراتيجية بكيفية تغيير التكنولوجيا للطبيعة التنافسية وعلاقة التكنولوجيا بالإمكانيات الإستراتيجية والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية.

د - التغيير (Changing) : هناك عدة أنواع من التغيير الاستراتيجي الذي يؤثر في المؤسسة وطبيعتها، إذ يمكن أن يكون التغيير تدريجيا أو سريعا، كما يمكن أن يشمل التغيير تغييرا في ثقافة المؤسسة. وهناك عدة عوامل تؤثر في تشخيص التغيير في المؤسسة مثل : الوقت، النطاق، التحفظ على الموارد، التنوع، الإمكانيات، السعة، الجاهزية، القوة، والتي تتلخص في نموذج خالد سكريب (Khalid Scope). ومن الجدير ذكره أن هناك عدة قوى تسهل عملية التغيير وهناك قوى تصعب عملية التغيير في المؤسسة وأخرى قوى إضافية (Force Field Analysis)، كما يستخدم نموذج (Cultural Web) لتحليل طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة.

يرتبط التغيير بوكلاء التغيير الذين يؤثرون في التغيير الاستراتيجي الحاصل في المؤسسة ويكون وكلاء التغيير إما قادة استراتيجيين أو مدراء متوسطيين أو وكلاء من خارج المؤسسة. وهناك عدة أنماط لوكلاء التغيير فهناك النمط التعليمي، التعاوني، التدخل، التوجيهي، والإجباري. ويشمل التغيير المسلمات، الروتين، عمليات الرقابة، الرموز، القوة، والسياسات.

هـ - الممارسة (Practice) : ترتبط ممارسة الإستراتيجية بخيارات أساسية يمكن صياغتها على شكل الأسئلة التالية :

- من هم الأشخاص المشاركون بصياغة الإستراتيجية سواء من الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الاستشاريين و المخططين الاستراتيجيين ؟
- ما هي طبيعة الأنشطة الإستراتيجية المطلوبة وتقييمها والتي تشمل التحليل، صناعة القرار، والاتصالات المستخدمة لتوصيل الإستراتيجية؟
- ما هي المنهجية الإستراتيجية المستخدمة لتطبيق الإستراتيجية والتي تتضمن الخطوات الإستراتيجية، اختبار النظريات، وكتابة حالات الأعمال والخطط الإستراتيجية ؟

بعد أن استعرض فريق البحث النماذج السابقة للإدارة الإستراتيجية، فقد اعتمد فريق البحث النموذج المستخدم من قبل (Johnson *et al* : 2008) وذلك لأنه يعد الأكثر حداثة من حيث الاستخدام والأكثر شمولية.

يمكن مما سبق تحديد النماذج والأدوات الإستراتيجية التي يمكن استخدامها في تشخيص الإدارة الإستراتيجية في كليات الأعمال، وهي:

- نموذج تحليل البيئة الخارجية (PESTEL).
- السيناريوهات مستقبلية (Scenario).
- نموذج (SWOT Analysis).
- نموذج القوى الخمس التنافسية لبورتر (Porter Five Forces Analysis).
- تحديد الكلية للمجموعات الإستراتيجية المحيطة بها (Strategic Group).
- نموذج تحليل المنافسة (Comparative Industry Structure Analysis).

هـ - الممارسة (Practice) : ترتبط ممارسة الإستراتيجية بخيارات أساسية يمكن صياغتها على شكل الأسئلة التالية :

- من هم الأشخاص المشاركون بصياغة الإستراتيجية سواء من الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الاستشاريين و المخططين الاستراتيجيين ؟
- ما هي طبيعة الأنشطة الإستراتيجية المطلوبة وتقييمها والتي تشمل التحليل، صناعة القرار، والاتصالات المستخدمة لتوصيل الإستراتيجية؟
- ما هي المنهجية الإستراتيجية المستخدمة لتطبيق الإستراتيجية والتي تتضمن الخطوات الإستراتيجية، اختبار النظريات، وكتابة حالات الأعمال والخطط الإستراتيجية ؟

بعد أن استعرض فريق البحث النماذج السابقة للإدارة الإستراتيجية، فقد اعتمد فريق البحث النموذج المستخدم من قبل (Johnson *et al* : 2008) وذلك لأنه يعد الأكثر حداثة من حيث الاستخدام والأكثر شمولية.

يمكن مما سبق تحديد النماذج والأدوات الإستراتيجية التي يمكن استخدامها في تشخيص الإدارة الإستراتيجية في كليات الأعمال، وهي:

- نموذج تحليل البيئة الخارجية (PESTEL).
- السيناريوهات مستقبلية (Scenario).
- نموذج (SWOT Analysis).
- نموذج القوى الخمس التنافسية لبورتر (Porter Five Forces Analysis).
- تحديد الكلية للمجموعات الإستراتيجية المحيطة بها (Strategic Group).
- نموذج تحليل المنافسة (Comparative Industry Structure Analysis).

- تجزئة السوق (Segmentation).
- تحديد عوامل النجاح الأساسية (Critical Success Factor).
- نموذج سلسلة القيمة (Value Chain)، شبكة القيمة (Value Network)، المقارنة المرجعية (Benchmarking)، وخريطة الأنشطة (Activity Maps).
- سلسلة الحوكمة في الكلية (Corporate Governance).
- نموذج الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية (Corporate Social Responsibility).
- نموذج القوة / الاهتمام (Power/ Interest Matrix).
- تحليل الثقافة السائدة (Cultural Web Analysis).
- مصفوفة تحديد خيارات النمو (Ansoff Matrix).
- مصفوفة النمو / الحصة السوقية (Growth/ Market Share Matrix).
- مصفوفة جاذبية السوق / قوة وحدة الأعمال (Market Attractiveness/SBU Strength).
- نموذج خالد سكوب (Khalid Scope).
- تحليل القوى المرتبطة بالثقافة (Force Field Analysis).

2.1.9 التعليم العالي في فلسطين

نشأت مؤسسات التعليم العالي في ظل الاحتلال الإسرائيلي وبمبادرات محلية وطنية، ونمت وتطورت بسرعة حتى وصل عدد الجامعات على الأرض الفلسطينية عام 2011 (14) جامعة (2 حكومية، 3 خاصة، و 9 عامة) وعدد الكليات الجامعية (15)، والكليات المتوسطة (20)، وبذلك يبلغ عدد مؤسسات التعليم العالي في فلسطين (49) مؤسسة ينخرط فيها حوالي (214) ألف طالب وطالبة ، منهم حوالي (6600) طالب في برامج ماجستير ، وحوالي 65 ألف طالب وطالبة في التعليم المفتوح موزعين جميعاً على تخصصات يقرب عددها من حوالي (1000) . تخصص وبرنامج أكاديمي. ويعمل فيها حوالي (14600) موظف موزعين على كادر أكاديمي وإداري وخدمي (21% منهم غير متفرغين). وقد بلغ معدل الالتحاق بالتعليم العالي للفئة العمرية (18-24) سنة حوالي 30 % (قاعدة بيانات التعليم العالي ، 2011).

ما يميز مؤسسات التعليم الفلسطيني عن غيرها في الدول المجاورة هو وجود مفهوم الجامعة العامة الذي هو ليس حكومياً وليس خاصاً، فهي لا تهدف إلى الربح وفي الوقت نفسه تتمتع باستقلالية في الإدارة والتعيين والتوظيف وتحمل مسؤولية الرواتب والمصاريف التشغيلية الأخرى. هذه الميزة انفردت فيها معظم الجامعات الفلسطينية بحكم نشأتها في ظل احتلال إسرائيلي وغياب وجود سلطة وطنية فلسطينية. ولتخفيف حدة المنافسة بين هذه الجامعات في مجالات استقطاب أعضاء هيئة التدريس وأسس التعيين وما شابه ذلك من أمور، تم في بداية التسعينيات بلورة ما يسمى كادر موحد، من قبل مجلس التعليم العالي المسئول في حينه عن الإشراف على قطاع التعليم العالي حيث توحد سلم الرواتب والعلاوات و الإجازات وتعويض نهاية الخدمة والتوفير .

وبعد وجود السلطة الوطنية الفلسطينية في أوائل التسعينات أنشئت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عام 1996 لتشرف وتدعم وتوجه نمو التعليم العالي الفلسطيني من خلال مجالسها وهيئاتها وإدارتها ووحداتها المختلفة، وصدر قانون التعليم العالي رقم (11) عام 1998، الذي حدد أهداف التعليم العالي ودور الوزارة وصلحياتها ومستويات التعليم العالي وشهاداته الممنوحة وأنماط التعليم وأنواع مؤسساته .

وفي عام 2002، دمجت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع وزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة، وبعد عام أعيد تفعيل مجلس التعليم العالي لرسم السياسات العامة، وكذلك تم تفعيل مجلس البحث العلمي لرسم السياسات

البحثية ضمن إطار مؤسسات التعليم العالي، وتم إنشاء هيئة الاعتماد والجودة لترخيص وتقييم واعتماد مؤسسات وبرنامج أكاديمية جديدة وقديمة، إضافة إلى إنشاء صندوق إقراض الطالب، لمساعدة الطلبة في تغطية نفقات تعليمهم.

وفي عام 2012، أعيد فصل وزارة التعليم العالي عن وزارة التربية والتعليم، واستمرت بتنفيذ كافة أعمالها وتطوير برامجها ووسائل إشرافها وفق خطتها المتوسطة المدى 2011-2013 من خلال مجالسها وهيئاتها وإداراتها العامة وفريق الوزارة الفني والإداري لمواجهة التحديات العديدة وتحقيق رسالتها وتقديم أفضل الخدمات ذات الصلة للمجتمع الفلسطيني.

(موقع وزارة التربية و التعليم العالي ، 2012)

2.1.10 خصائص الجامعات

هناك ثمانية خصائص للجامعات وهي:

1. سمعة الجامعة.
2. العمر.
3. البيئة.
4. الاعتراف بها.
5. الثقافة.
6. الوضع الاجتماعي.
7. الشراكة والتحالفات.
8. السياسات لتشجيع أداء الطلبة.

(Khalifa:2009)

2.1.11 الإدارة الإستراتيجية في الجامعات

هناك جدل بين العلماء بإمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للأعمال على المؤسسات التعليمية (الجامعات) .

الرأي الذي يتفق مع انه يمكن تطبيق الإدارة الإستراتيجية للأعمال في المؤسسات التعليمية:

هناك عدد من العلماء أمثال (Fiddler) و (Byars) و (Hanson and Henry) يرون أن الإدارة الإستراتيجية قابلة للتطبيق في مجال التعليم كما هي مطبقة في مجال الأعمال. حيث استنتج (Lumby) من خلال أبحاثه أن الإدارة الإستراتيجية أتت بمنافع للجامعات التي كانت مهتمة بالإدارة الإستراتيجية. وأضاف (Perrott) أنه إذا أرادت مؤسسات القطاع العام أن تواجه تحدياتها فيجب عليها أن تنظر إلى مؤسسات القطاع الخاص لأخذ الإرشادات. وبشكل عام يمكن القول بأنه من الممكن أن تطبق الإدارة الإستراتيجية بشكل فعال في المؤسسات التعليمية وبالأخص في الجامعات.

(Tsikkiros and Pashiardis :2002).

المؤسسات التعليمية بحسب (Fiddler) يمكن أن تستخدم العمليات الإستراتيجية لحل مشكلة معينة أو لتطوير أداء ناجح. هدف الجامعات حسب ما يرى (Chaffee) هو زيادة الجودة والإنتاجية من أجل التعامل مع المشاكل الاجتماعية والاقتصادية المتوقعة ولشرح سلوك وتوجهات الطلبة بحيث تمكن الطلبة من ضمان مستقبلهم. ولهذا فان المؤسسات التعليمية بحاجة إلى دراسة وتحليل البيئة التي يعملون بها وكذلك الموارد والثقافة وتوقعات الأطراف ذات المصلحة. وباختصار فهم بحاجة لمعرفة المكانة الإستراتيجية وإذا ما كانوا يريدون، على نحو كاف الاستجابة للطلب من المجتمع بشكل كبير. وبعد هذا فان الجامعات بحاجة إلى تحديد الخيارات وتقييمها واختيار الخيار الذي يمكن تحقيقه والتخلص من الخيار الذين لا تريده. وتعتبر مرحلة التنفيذ حسب رأي (Holmes and Davies) أنها من أصعب المراحل وأكثرها تحدياً خلال التخطيط الإستراتيجي. وإذا أردنا جعل مرحلة التنفيذ مرحلة ناجحة فانه يجب على كل الأشخاص المشاركة في مرحلة الصياغة وإيجاد الالتزام الكامل من المؤسسة لتحقيق هذا الأمر.

(Tsikkiros and Pashiardis :2002)

الرأي الذي لا يتفق مع انه يمكن تطبيق الإدارة الإستراتيجية للأعمال في المؤسسات التعليمية:

وفي الجانب الآخر هناك عدد من التحفظات بشأن هذه الفلسفة، حيث ادعى (Tsikkiros and Pashiardis) بأن مرحلة التنفيذ الاستراتيجي في الجامعات العامة مختلفة بعض الشيء عن تنفيذها في مؤسسات القطاع الخاص. فلا يمكننا اعتبار الأعمال و الجامعات بأنها نفس الشيء. فرؤية التعليم وجد لخلق مواطنين ديمقراطيين وأحرار وأصحاء والذين يستطيعون المساهمة في تطوير الدولة وسيادة الفهم والحب بين الشعوب.

(Tsikkiros and Pashiardis :2002).

شركات الأعمال لا تمتلك نفس الرؤية الخاصة بالجامعات، فهدف التعليم هو هدف أكثر إنسانية والذي يتعلق بتطوير الإنسان. أحيانا تستخدم شركات الأعمال طرق غير أخلاقية لتحقيق أهدافها ولكن مؤسسات التعليم لا تستطيع فعل هذا الشيء لأنها تدرس الأخلاق الحميدة والنزاهة، والتي بنهاية الأمر تحكم من قبل الأطراف ذات المصلحة . وذكرونا (Burnt) بأن التعليم هو الرحلة والمحطة، وهو نفسه العملية والمنتج. بالنهاية كمتعلمين يجب علينا أن نكون حذرين بما يتعلق بما هو قابل للتطبيق وما هو غير قابل للتطبيق.

(Tsikkiros and Pashiardis :2002).

2.1.12 الإدارة الإستراتيجية في كليات الأعمال

بعد أن استعرض فريق البحث الإدارة الإستراتيجية في الجامعات تبين أن هناك اختلاف في آراء العلماء من حيث إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للأعمال التجارية على كليات الأعمال.

العالم خليفة (Khalifa) بين وجهتين من النظر بخصوص هذا الموضوع هما:

"إن كليات الأعمال كمؤسسات عامة تختلف عن الشركات التجارية والربحية في أشياء أساسية، التفكير الاستراتيجي في سياق كليات الأعمال يعكس هذه الاختلافات".

ومن جانب آخر فيرى خليفة : "أن استراتيجيات كليات الأعمال تشبه الأعمال التجارية وأن هناك ترابط فيما بينها على الرغم من وجود بعض الاختلافات وهنا يظهر سؤالان مهمان ألا وهما:

1. ما هي طبيعة الأعمال التي سوف تشبه بها كليات الأعمال؟

2. كيف سيتم وصف الطلاب في هذه الحالة؟

و يؤكد خليفة على وجود تشابه بين الأعمال التجارية وكليات الأعمال وهو: لقد أصبح عاديا ومقبولا وصف بيئة التعليم والأعمال باعتبارات الأسواق والصناعات، وأصبحت الضغوطات تقود التنافس في صناعة الأعمال التعليمية".

(Khalifa:2010).

ويرى خليفة أنه من أجل العمل على بناء استراتيجيات ناجحة لكليات الأعمال فإن الباحثين يرون بأنه يجب تطبيق مضامين مثل الريادة والإبداع والجودة، واستخدام وجهات نظر إستراتيجية مثل (Resources Based View) أي وجهة النظر القائمة على الموارد، وتطبيق الأدوات الإستراتيجية مثل نموذج القوى الخمس لبورتر وبالإضافة إلى ذلك فإن كليات الأعمال أظهرت كيفية تحديد مكانتها ووضعها في السوق، وكيفية استخدام نماذج تتعلق باستدامة الميزة التنافسية، وكيفية وضع فرق الإدارة العليا للاستراتيجيات وتطبيقها وممارستها. (Khalifa:2009)

عرض الباحثون عينة توضيحية من الأبحاث المتعلقة بقضايا متنوعة في مجال الإستراتيجية في التعليم العالي والتي تتعلق أيضا بالقيمة المعطاة الزبون في التعليم العالي. أفضل ما يمكن أن تقدمه كليات الأعمال هي الخبرة والمضمون حيث أن الخبرة والمضمون مرتبطان ببعضهما البعض. (Khalifa:2009)

أما بالنسبة لخصائص ما تقدمه كليات الأعمال فإنه يعتمد على : خصائص الجامعة، صورتها وسمعتها، الوصولية للجامعة، خصائص برامج الكلية، خبرات الطلاب في حياتهم الجامعة. ويقوم الطلاب بتقييم هذه الخصائص لجعل هذا التقييم مجدي وذو معنى وكذلك فإن من الضروري أخذ هذه العناصر عند مقارنة الجامعة مع غيرها من الجامعات المنافسة (Khalifa:2009)

وعلى ما سبق يرى فريق البحث أن يتبنى وجهة نظر خليفة والذي يرى بأن هناك تشابه بالإدارة الإستراتيجية في الأعمال التجارية وكليات الأعمال مع الأخذ بعين الاعتبار بعض الخصوصية لكليات الأعمال.

2.1.13 المقارنة بين كليات الأعمال والأعمال التجارية

هناك صعوبة في التفريق بين الأعمال التجارية و كليات الأعمال بسبب الاختلاف في مجالات كل منهما، ومع ذلك هناك بعض التشابهات والفروقات في ما بين كليات الأعمال والأعمال التجارية.

بالنسبة للتشابهات في ما بين كليات الأعمال والأعمال التجارية فإن كلاهما يسعى لتحقيق الربح والفائدة مع اختلاف الطريقة في تحصيل هذا الربح. أما بالنسبة للموارد فإنها محدودة لكلا الطرفين بسبب ندرتها. وهناك أيضا تشابه في الطلب من قبل الزبائن فكلاهما يسعى إلى تحقيق رضا زبائنه. وأيضا بالنسبة للاحتياجات فكلاهما غير محدود للطرفين ويسعيان لتلبيةها، أما بالنسبة للمنافسين فإن كلاهما لديه عدد من المنافسين في نفس المجال. وبالرغم من وجود تشابه في ما بين كليات الأعمال والأعمال التجارية إلا أن هناك فروق كبرى في ما بينهما. إذ أن الهيكل التنظيمي للأعمال التجارية يوصف بأنه غير مستقر بينما الهيكل التنظيمي لكليات الأعمال يعتبر أكثر استقرارا . أما بالنسبة للمرونة في التغيير فإن كليات الأعمال لا تمتلكها كثيرا على عكس الأعمال التجارية . كما أن مدخلات وعمليات كل منهما تختلف حيث أن الأعمال التجارية تستطيع التحكم بمدخلاتها وعملياتها والتي توصف بأنها مرنة على عكس كليات الأعمال التي لا تستطيع التحكم بمدخلاتها كما أنها غير مرنة في عملياتها. أما النظام في الأعمال التجارية يعتبر غير مركزي وأن الرؤية تعتبر قصيرة إلى متوسطة المدى أما بالنسبة لكليات الأعمال فإنها نظامها يعتبر مركزيا ورؤيتها طويلة المدى. أما بالنسبة للمنتجات فإن منتجات الأعمال التجارية تكون ملموسة على عكس المنتجات التي تقدمها كليات الأعمال والتي تكون غير ملموسة.

(Tsikkiros and Pashiardis :2002) .

وعلى ما سبق يرى فريق البحث أن يتبنى وجهة نظر خليفة والذي يرى بأن هناك تشابه بالإدارة الإستراتيجية في الأعمال التجارية وكليات الأعمال مع الأخذ بعين الاعتبار بعض الخصوصية لكليات الأعمال.

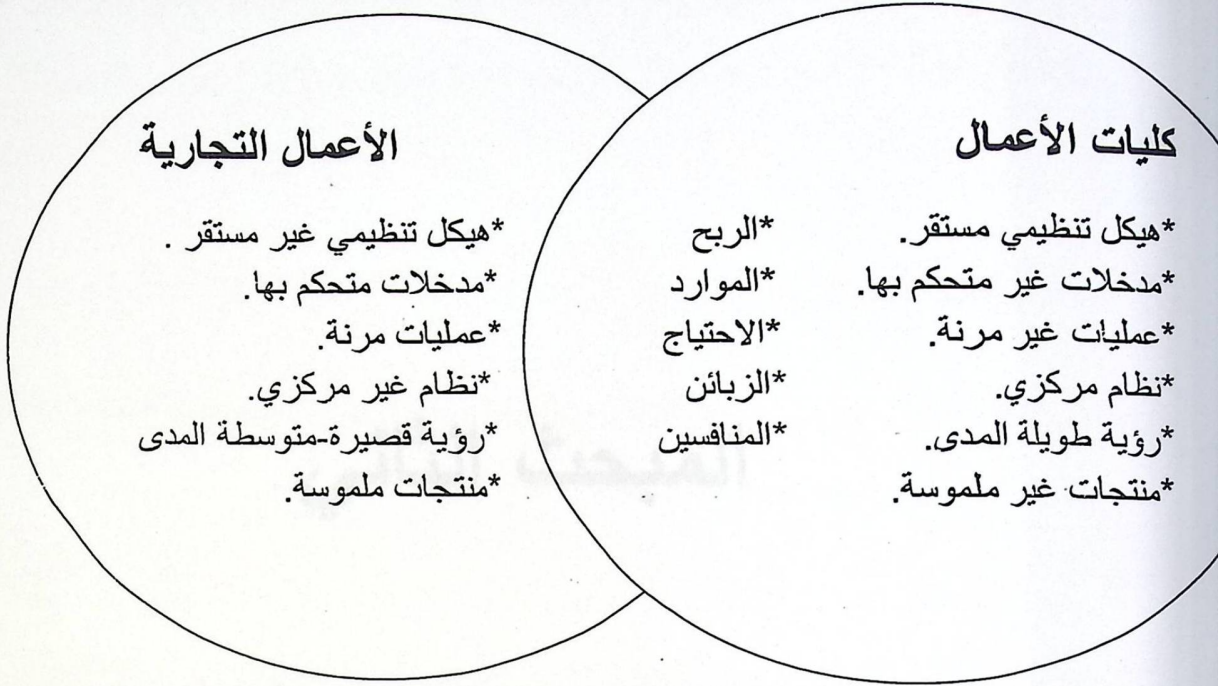
2.1.13 المقارنة بين كليات الأعمال والأعمال التجارية

هناك صعوبة في التفريق بين الأعمال التجارية و كليات الأعمال بسبب الاختلاف في مجالات كل منهما، ومع ذلك هناك بعض التشابهات والفروقات في ما بين كليات الأعمال والأعمال التجارية.

بالنسبة للتشابهات في ما بين كليات الأعمال والأعمال التجارية فإن كلاهما يسعى لتحقيق الربح والفائدة مع اختلاف الطريقة في تحصيل هذا الربح. أما بالنسبة للموارد فإنها محدودة لكلا الطرفين بسبب ندرتها. وهناك أيضا تشابه في الطلب من قبل الزبائن فكلاهما يسعى إلى تحقيق رضا زبائنه. وأيضا بالنسبة للاحتياجات فكلاهما غير محدود للطرفين ويسعيان لتلبيتها، أما بالنسبة للمنافسين فإن كلاهما لديه عدد من المنافسين في نفس المجال. وبالرغم من وجود تشابه في ما بين كليات الأعمال والأعمال التجارية إلا أن هناك فروق كبرى في ما بينهما. إذ أن الهيكل التنظيمي للأعمال التجارية يوصف بأنه غير مستقر بينما الهيكل التنظيمي لكليات الأعمال يعتبر أكثر استقرارا . أما بالنسبة للمرونة في التغيير فإن كليات الأعمال لا تمتلكها كثيرا على عكس الأعمال التجارية . كما أن مدخلات وعمليات كل منهما تختلف حيث أن الأعمال التجارية تستطيع التحكم بمدخلاتها وعملياتها والتي توصف بأنها مرنة على عكس كليات الأعمال التي لا تستطيع التحكم بمدخلاتها كما أنها غير مرنة في عملياتها. أما النظام في الأعمال التجارية يعتبر غير مركزي وأن الرؤية تعتبر قصيرة إلى متوسطة المدى أما بالنسبة لكليات الأعمال فإنها نظامها يعتبر مركزيا ورؤيتها طويلة المدى. أما بالنسبة للمنتجات فإن منتجات الأعمال التجارية تكون ملموسة على عكس المنتجات التي تقدمها كليات الأعمال والتي تكون غير ملموسة.

(Tsikkiros and Pashiardis :2002) .

الشكل التالي يوضع التشابهات الفروق بين كليات الأعمال والأعمال التجارية:



شكل (3) : مقارنة بين كليات الأعمال والأعمال التجارية.

(Tsikkiros and Pashiardis :2002)

2.2.1

تلك التي...

2.2.2

...

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

هذا المبحث...

2.2 الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات موضوع الإدارة الإستراتيجية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويرى فريق البحث أن يعرضها في قسمين حيث يتناول القسم الأول الدراسات العربية ويتناول القسم الثاني الدراسات الأجنبية.

2.2.1 الدراسات العربية

1. دراسة (الدهدار، 2006) بعنوان: (العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا للجامعات الفلسطينية وميزاتها التنافسية " دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة").

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجيه الإستراتيجي (إلزام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي، معدلات الابتكار والتغيير التكنولوجي في مجال التعليم الإلكتروني، تحسين مستمر، الاهتمام بالعنصر البشري) كمتغيرات مستقلة بالإضافة إلى التعرف إلى حقيقة التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة، ومساعدة الإدارة العليا في تطوير أدائها ومهاراتها لما يحقق المسيرة التنافسية لهذه الجامعات من خلال عناصر التوجيه الإستراتيجي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وعددهم (165) موظفًا، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته مكونة من عدة مجالات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجيه الإستراتيجي التي اعتمدها الباحث في الدراسة والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.
2. نسبة (55.1%) من حجم العينة توكل القيام بالتخطيط الإستراتيجي للجان استشارية خارجية.
3. إدارة الجامعات تهتم بالأكاديميين بدرجة أكبر من الإداريين.

ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة:

1. تشجيع الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في غزة على الاهتمام بموضوع التخطيط الإستراتيجي، واستخداماته وذلك لضمان تحقيق الميزة التنافسية.

2. زيادة وتعميق التعاون بين الإدارات العليا للجامعات المختلفة في قطاع غزة، لزيادة كفاءة التعليم العالي في فلسطين.

3. أهمية ممارسة وتطبيق الخطط الإستراتيجية وضرورة الأخذ بتنفيذ الخطط الإستراتيجية الموجودة لدى الإدارات العليا في الجامعات من قبل كافة العاملين في الجامعة؛ وذلك لضمان تحقيق الميزة التنافسية.

2. دراسة (الدجني، 2006) بعنوان: (واقع التخطيط في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة و النوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى، حيث قام بتصميم استبانة مكونة من (58) فقرة موزعة على أربعة أبعاد.

وقد تم توزيع الاستبانة على كل مجتمع الدراسة المتمثلة بإدارة الجامعة، وفريق التخطيط والجودة البالغ عددهم (117) عضواً وقد استجاب منهم (105) كما قام الباحث بإعداد بطاقة تحليل محتوى، وعقد ورشة لمجموعة بورية مكونة من عشرة أساتذة جامعيين من كليات ودوائر مختلفة لتحليل محتوى الخطة.

وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

1. وضوح المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة.

2. إن نسبة % 75.9 من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الإستراتيجي.

3. وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ما يأتي:

1. بناء أهداف الخطة الإستراتيجية على أساس يحقق شمولية محاور الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية.

2. السعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي.

3. دراسة (العرفج، 2005) بعنوان: (التعليم العالي في المملكة العربية السعودية " دراسة تحليلية من منظور استراتيجي").

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وتقويم أدائه وتقديم بعض التوصيات، وذلك باستخدام نظريات الإدارة الإستراتيجية والاتجاهات الإدارية الحديثة كمرجع عملي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، حيث تم تبني أسلوب البحث العلمي لتحليل مجموعة من مصادر المعلومات الثانوية المتمثلة بالبيانات والتقارير والمعلومات.

وقد استخدم الباحث أدبيات الإدارة الإستراتيجية، وأهم التغييرات البيئية، والاتجاهات الإدارية الحديثة، لتقويم واقع التعليم العالي، واقتراح سبل تطويره، كما استخدم أسلوب الملاحظة كطريقة لجمع معلومات الدراسة، حيث استفاد الباحث من ملاحظاته التي كونها خلال عمله في إحدى الجامعات لحرالي عشرين عامًا، وزياراته لعدة جامعات وكليات خلال تلك الفترة.

وقد توصل الباحث للعديد من النتائج من خلال هذه الدراسة نذكر منها:

1. التعليم العالي بحاجة ماسة لأن يتغير تغيرًا انتقاليًا، لمواكبة التغييرات الكبيرة في البيئة واقتناص الفرص ومواجهة التحديات الناتجة عنها.

2. هناك فجوة بين واقع التعليم العالي و التطلعات.

3. هناك عدة مسببات للانحراف الإستراتيجي منها رفض الأفكار الجديدة، واهتمام محدودة بالبيئة وهناك قوى رئيسة تقف عثرة أمام التغيير.

وقد أوصت الدراسة:

1. أن تختار المؤسسة ضمن رؤية مستقبلية نوع التميز الذي يتوافق وقدراتها ويلبي رغبات المستهدفين من خلالها.
2. أهمية مشاركة القطاع الخاص في التعليم العالي و التحالف الاستراتيجي مع المؤسسات التعليمية الأجنبية، وأن لا تقتصر الطريقة التي تتبناها مؤسسات التعليم العالي على النمو من الداخل.

4 . دراسة (الغزالي، 2000) بعنوان: (الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية - دراسة ميدانية).

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم الإدارة الإستراتيجية ودرجة ممارستها في تلك المؤسسات، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط واتجاهات المديرين (إدارة عليا) نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي.

ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانته أعدت لهذا الغرض ووزعت على جميع أفراد العينة من أجل الوصول للنتائج والتي كان من أهمها:

1. لدى (57.3 %) من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، بينما لدى نسبة كبيرة بلغت (42,7 %) غموض أو عدم وضوح في مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

2. تقوم المؤسسات العامة الأردنية بممارسة التخطيط الإستراتيجي بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي

لفقرات هذا المجال 3.39 .

3. لدى مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات إيجابية نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي.

5. دراسة (عبده، 1999) بعنوان: (الإدارة الإستراتيجية : أهميتها و ضرورتها في مواجهة تحديات التنمية في الجمهورية اليمنية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز مشكلات ومعوقات التنمية، والتعرف عن طريقها على الوضع الاقتصادي والاجتماعي بصورة عامة وإبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية وشروط نجاحها، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي فهي دراسة نظرية وتوصلت إلي عدة نتائج والتي كان من أهمها:

أهم معوقات التنمية هي الفجوة بين معدلات النمو الاقتصادية ومعدل النمو السكاني وذلك من حيث التوزيع والتركيب السكاني والخصائص النوعية للسكان، وكذلك الغذاء والأمن الغذائي والمتمثلة في عدم إمكانية تحقيق اكتفاء ذاتي على المدى القريب والمتوسط، وعدم قدرة الموارد المالية المتاحة على تأمين الغذاء، وكذلك مشكلة المياه المتمثلة في نوعية المياه وتلوثها.

ولقد أكدت الدراسة على ما يأتي:

مشكلات ومعوقات التنمية إجمالاً لا تشكل دوافع حقيقية نحو التفكير في الإدارة الإستراتيجية فحسب، بل من الصعب تجاوزها ومواجهتها دون فعل إستراتيجي مناسب وإدارة إستراتيجية فاعلة، أي يجب أن يكون المدخل الإستراتيجي أساساً للقيام بالإصلاحات وتحقيق الأهداف.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (ستدهام Steadham، 2006) بعنوان: (كفاءات الإدارة الإستراتيجية بين مديري القوى البشرية في كليات المجتمع في ولاية تكساس الاميريكية).

(Strategic management competencies among chief human resources of facers in texas public community colleges).

هدفت الدراسة إلى التعرف على المستويات المتوقعة والحقيقية للكفاءات الضرورية للإدارة الإستراتيجية الفعالة بين وجهات نظر كل من مديري القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وأعد الباحث لذلك استبانته مكونة من عدة مجالات واستخدم الباحث الطريقة المسحية في توزيعه لاستبانته، والتي شملت جميع العاملين في مجال إدارة القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. المديرون التنفيذيون ومديرو القوى البشرية اتفقوا في تقديرهم للكفاءات الضرورية المتوقعة للأداء الإستراتيجي لمديري القوى البشرية، على الرغم من أن مديري القوى البشرية يعتقدون أن الكفاءة الحقيقية منسجمة مع درجة الكفاءة المطلوبة أو المتوقعة بعكس المديرين التنفيذيين.

2. مديرو القوى البشرية لديهم مبالغة في عوامل الكفاءة في الإدارة الإستراتيجية عند مقارنتها بوجهات نظر المديرين التنفيذيين.

وأوصت الدراسة بضرورة بذل جهد أكبر سواء من المديرين التنفيذيين أو مديري القوى البشرية لمعالجة نقص الكفاءة في الإدارة الإستراتيجية.

2. دراسة (كوليمان Coleman، 2006) بعنوان: (الإدارة الإستراتيجية وقياس الأداء في مؤسسات الشرطة الكندية).

(The study of strategic management and performance measurement in Canadian police organizations).

هدفت الدراسة إلى دراسة قياس الأداء والإدارة الإستراتيجية المنسجمة مع القطاع الخاص والقطاع العام بشكل معاصر.

وكذلك هدفت الدراسة إلى تطوير النموذج التقليدي لهذه الشرطة لكي يصبح نموذجًا مجتمعيًا معاصرًا، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث عينة مسحية مكونة من (75) قائدًا للمؤسسات الشرطة في كندا، أعد الباحث لذلك استبانته وزعت على جميع أفراد العينة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. بعض الخدمات الشرطة كانت متقدمة بشكل واضح حتى لو كان الاستخدام للبعد الإستراتيجي ومبدأ التركيز على النتائج بشكل جزئي.

2. غياب البعد الإستراتيجي في العديد من المؤسسات التي أجري عليها المسح.

وأوصت الدراسة بضرورة تحديث العمل الشرطي وذلك باستخدام الإدارة الإستراتيجية وتقييم الأداء.

3. دراسة (برينان Brennen، 2003) بعنوان: (الإدارة الإستراتيجية والتسويق والقوى البشرية في التعليم العالي).

(Strategic management of marketing and human resources in further education colleges).

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى تطبيق التسويق الفعال في قطاع التعليم العالي في (بريطانيا)، وتقييم درجة

التكامل بين الوظائف الإستراتيجية وبشكل خاص بين التسويق وإستراتيجية إدارة القوى البشرية.

واستخدم الباحث في دراسته أسلوب دراسة الحالة بطريقة طويلة، واستخدم المقابلة الشخصية كأداة للدراسة بشكل أساسي، حيث طبقت الدراسة على ثلاث كليات في التعليم العالي في (بريطانيا). وقد شملت الدراسة (1000) من موظفي الإدارة في الجامعات الثلاثة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

هناك سوء في التقدير لأهمية التسويق الفعال وإدارة القوى البشرية، وسوء التقدير للميزات التي يمكن الحصول عليها من خلال التكامل بين التسويق وإستراتيجيات القوى البشرية وتكاملهم جميعاً من ناحية الإدارة الإستراتيجية والجودة. وأوصت الدراسة بضرورة التكامل الفعال بين إستراتيجيات التسويق وإستراتيجيات القوى البشرية.

4. دراسة (دالتن وآخرون Dalton، 2000) بعنوان: (تأثير مكتبة هايبريكس الإلكترونية على الإدارة الإستراتيجية).

(The impact of the Hybrix library on strategic management).

هدفت الدراسة إلى اختيار وبشكل مفصل بعد واحد لعملية مشروع بناء مكتبة (هايبريكس الإلكترونية) داخل جامعة "بيرمنج هام" في بريطانيا، وتأثير هذا المشروع على الإدارة الإستراتيجية.

وقد استخدم الباحثون الطريقة التجريبية على عينة من المديرين المتمرسين قبل المشرع وبعده، لاكتشاف الاختلاف في وجهات النظر في مفهوم جامعة (هايبرد الإلكترونية) ومدى تطور الحاصل، وللتعرف أيضاً على المدى الذي وصل إليه تطبيق هذا المشروع وكيف أثر على تفكيرهم.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. رغم أن المشروع كان له التأثير الواضح على العديد من المدارس إلا أن النتائج أظهرت أن التطورات الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية كان لها الأثر الأكبر على الجامعة.

2. مدى المعرفة التي طورتها الخدمات الإلكترونية من خلال المشروع كانت ذات قيمة في دعم التحول باتجاه التكنولوجيا والاستمرار في هذا النهج التطويري.

وأوصت الدراسة بضرورة توفير الخدمات الإلكترونية في الجامعات لأنها تسهم في التغيير نحو الإدارة الإستراتيجية.

2.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة يمكن استنتاج ما يأتي:

1. هدفت أغلب الدراسات السابقة إلى الكشف عن أهمية الإدارة الإستراتيجية في تطوير العمل الإداري .
2. تنوعت الدراسات في المنهجية المستخدمة، فمعظمها استخدم المنهج الوصفي بالاعتماد على أداة الاستبانة أو المقابلة.

3. تباينت عينة الدراسات السابقة، فقد اعتمدت بعض الدراسات على المجتمع الأصلي كله كعينة للدراسة إما لصغره، أو لضرورته، كما اختلفت العينات من حيث الفئة المستهدفة حسب هدف كل دراسة.

2.2.4 أوجه الاتفاق

1. اتفقت الدراسة الحالية من حيث الأهداف مع دراسة كل من (العرفج ، 2005) ، (عبده ، 1999) من حيث التعرف على مدى الممارسات الإدارية في ضوء الإدارة الإستراتيجية .
2. تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث مكان إجرائها كدراسة (الدجني، 2006)، (الدهدار، 2006) حيث أن جميع هذه الدراسات أجريت في فلسطين.

3. أجمعت الدراسات السابقة العربية والأجنبية على أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في هذه جميع المؤسسات سواء كانت تهدف إلى الربحية أو الخدمات التعليمية، وضرورة أن تكون هناك دورات تدريبية تساعد المديرين على فهم هذا الأسلوب الإداري الحديث وتطبيقه.

2.2.5 أوجه الاختلاف

1. اختلفت الدراسة الحالية على مكان دراسة البحث حيث إن الدراسة الحالية هي على مستوى كلية أما اغلب الدراسات فقد كانت على مستوى جامعات .
2. بعض الدراسات السابقة لم تتحدث عن الإدارة الإستراتيجية بشكل أساسي فمثلا دراسة (الدهدار، 2006) تحدثت عن التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية و دراسة (الدجني، 2006) تحدثت عن التخطيط الاستراتيجي، أما بالنسبة للدراسة الحالية عن الإدارة الإستراتيجية بشكل أساسي.
3. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى في تحليلها لأسئلة الدراسة بأنها اعتمدت على التحليل الوصفي على خلاف الدراسات الأخرى التي غالبا ما تعتمد على التحليل الكمي.

2.2.6 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

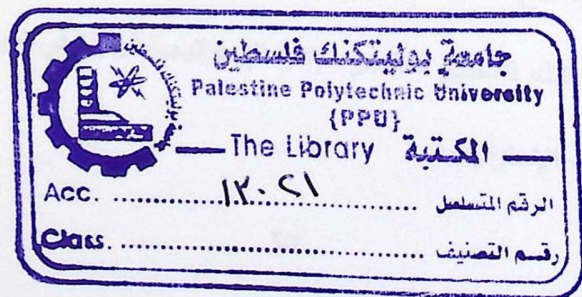
1. استفاد فريق البحث من الدراسات السابقة في بناء فكرة الدراسة.
2. استفاد فريق البحث من الدراسات السابقة في الإطار النظري.
3. استفاد فريق البحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة.
4. استفاد فريق البحث من الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.

2.2.7 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. تعتبر هذه الدراسة -على حد علم فريق البحث- أول دراسة تبحث في الإدارة الإستراتيجية في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنيك فلسطين في مدينة الخليل.
2. سعت الدراسة الحالية إلى تشخيص الإدارة الإستراتيجية في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين بغية معرفة حقيقتها والسعي إلى تطويرها.
3. سعى فريق الباحث من خلال دراسته إلى عرض بعض النماذج العالمية للإدارة الإستراتيجية ودورها في نجاح العمل في أي مؤسسة سواء أكانت تعليمية أو غيرها.
4. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الحديثة بالمقارنة مع الدراسات الأخرى.
5. تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات العربية و الأجنبية في أن هذه الدراسة طبقت على مستوى كلية بالمقارنة مع الدراسات الأخرى، التي درست الجامعات.
6. تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى في تحليلها لأسئلة الدراسة بأنها اعتمدت على التحليل الوصفي على خلاف الدراسات الأخرى التي غالبا ما تعتمد على التحليل الكمي.
7. تشكل هذه الدراسة مع الدراسات السابقة إضافة علمية جديدة تكون منارة جديدة للعديد من الباحثين في هذا المجال.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات



يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للطريقة والإجراءات التي قام بها فريق البحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل منهج الدراسة، أداة الدراسة، مجتمع الدراسة، صدق الأداة، وإجراءات الدراسة.

3.1 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي للحصول على المعلومات حول استخدام كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين لعناصر الإدارة الإستراتيجية الواردة في نموذج Johnson *et al* لمرحلتى تحديد المكانة والخيارات الإستراتيجية، حيث تم اخذ الكلية كحالة دراسية (Case Study).

يعرف Saunders *et al* المنهج الوصفي على أنه: "عرض تفصيلي لمجموعة من الأشخاص، الأحداث، المواقف، ويستخدم للحصول على صورة واضحة للظاهرة التي تمكنا من الحصول على المعلومات الكافية".

(Saunders *et al* : 2007:134).

ويعرف Saunders *et al* دراسة الحالة بأنها: "إستراتيجية لعمل الأبحاث من خلال التحقيقات المتعلقة بحالة معينة في الحياة العملية باستخدام أدلة مختلفة المصادر". (Saunders *et al* :2007:139)

3.2 أداة الدراسة

استخدم فريق البحث المقابلة المهيكله كأداة لجمع المعلومات نظرا لسهولة تطبيقها وتحليل نتائجها، ولأنها تغطي جوانب كثيرة من موضوع البحث بالمقارنة مع الأدوات الأخرى لجمع المعلومات، وللوقوف على استخدام كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين لعناصر الإدارة الإستراتيجية الواردة في نموذج Johnson *et al* لمرحلتى تحديد المكانة والخيارات الإستراتيجية.

الطريقة والإجراءات

يعرف Saunders *et al* المقابلة الشخصية المهيكلة على أنها: "مجموعة من التساؤلات القياسية المحضرة مسبقا والتي يتم طرحها من المقابل، وبعد ذلك تدوين ردود وإجابات المبحوثين لهذه الأسئلة".

(Saunders *et al*:2007:312).

3.3 مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الأعضاء الأكاديميين الإداريين في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين في مدينة الخليل للعام الدراسي (2013/2014)، والمنوط بهم وضع الخطة الإستراتيجية وتطبيقها. حيث يبلغ عدد مجتمع الدراسة ثلاثة أفراد وهم عميد الكلية، ورئيس دائرة العلوم الإدارية، ورئيس دائرتي العلوم المحاسبية والاقتصاد والوسائط المتعددة والجغرافيا.

3.4 صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بمناقشتها مع المشرف أولاً، كما تم عرض أسئلة المقابلة على مجموعة من المحكمين وهم (الدكتور مروان جلا، د. الأستاذة دينا القدسي، والأستاذة سعدية سلطان) والذين أبدوا عددا من الملاحظات حول بعض الأسئلة، والتي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج أداة الدراسة بشكلها الحالي.

3.5 إجراءات الدراسة

بعد تحديد مشكلة الدراسة والانتهاج من إعداد أسئلة المقابلة وتحكيمها، قام فريق البحث بمقابلة المبحوثين، وتوضيح أسئلة المقابلة لهم. وبعد الانتهاء من المقابلات قام فريق البحث بتحليل أسئلة المقابلة التي أجاب عليها المبحوثون، وتم التوصل إلى عدد من النتائج والاستنتاجات والخروج بالتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

مناقشة أسئلة الدراسة

4.1 مناقشة أسئلة المرحلة الأولى: تحديد وضع ومكانة الكلية (Strategic Position).

أولاً: تحليل البيئة (Environment).

الموضوع الأول: تحليل البيئة الخارجية (PESTEL Analysis).

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | |
|---|-----------|-------|-------|------------|--|
| تحال الكلية عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على القطاع التعليمي حسب نموذج (PESTEL): | | | | | |
| | | / | // | | أ. العامل السياسي (Political Factor). |
| | | | / | // | ب. العامل الاقتصادي (Economic Factor). |
| | | | /// | | ج. العامل الاجتماعي (Social Factor). |
| | | | / | // | د. العامل التكنولوجي (Technological Factor). |
| | // | | / | | هـ. العامل البيئي (Environmental Factor). |
| | | | / | // | و. العامل القانوني (Legal Factor). |

جدول رقم (1)

اتفق المبحوثون الثلاثة على وجود تحليل للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية. أما بالنسبة للعامل السياسي فقد اتفق اثنان من المبحوثين على وجه تحليل للعامل السياسي، بينما حاد الثالث في وجود هذا التحليل. وبالنسبة للعامل البيئي فقد اتفق اثنان من المبحوثين على عدم وجود تحليل للعامل البيئي، بينما وافق الثالث على وجود هذا التحليل.

يرى فريق البحث بأن الكلية تحلل بعض العوامل البيئية الخارجية وتهمل بعضها الآخر، مما يدل على أن التحليل هو تحليل بسيط ولا يعتمد على أسلوب منهجي مدروس. وقد يرجع سبب التباين الموجود في العاملين السياسي والبيئي إلى عدم إدراك أهمية تحليل هذين العاملين أو صعوبة في تحديدها، وعدم وجود مشاركة في وضع هذه العوامل بين المسؤولين في إدارة الكلية وأن كل مسؤول له نهجه الخاص.

مناقشة أسئلة الدراسة

كما يرى فريق البحث أن إهمال بعض جوانب التحليل البيئي يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الكلية في صياغتها لإدارتها الإستراتيجية المستقبلية، ولها تأثيرات سلبية على دقة تحديد العوامل الأساسية للتغيير التي تعتمد على التحليل الدقيق للبيئة الخارجية.

الموضوع الثاني: العوامل الأساسية للتغيير (Key Drivers For Change).

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|--|
| | | | /// | | أ. تقوم الكلية بتحديد أهم العوامل الأساسية للتغيير التي تؤثر على بيئتها. |
| | | | // | / | ب. يجب تحديد العوامل الأساسية للتغيير عند دراسة البيئة. |
| | / | / | | / | ج. يجب تحديد عدد العوامل عند دراسة البيئة. |
| | | | | | د. ما هي هذه العوامل؟ |
| | | | | | المبحوث الأول |
| | | | | | المبحوث الثاني |
| | | | | | المبحوث الثالث |
| | | | | | 1. العامل التكنولوجي |
| | | | | | العامل المادي |
| | | | | | 2. الانترنت والشبكات الاجتماعية |
| | | | | | الإمكانيات |
| | | | | | 3. عوامل اقتصادية |
| | | | | | المؤهلات |
| | | | | | 4. العامل الديموغرافي |
| | | | | | أنظمة الجامعة العام |
| | | | | | 5. العامل الاجتماعي |
| | | | | | الأنظمة بشكل عام |

جدول رقم (2)

اتفق المبحوثون الثلاثة على أن إدارة الكلية تقوم بتحديد أهم العوامل الأساسية للتغيير المؤثرة على بيئتها. كما اتفق المبحوثون أيضا على وجوب تحديد هذه العوامل عند دراسة البيئة، بينما تباينت إجابات المبحوثين حول وجود تحديد عدد معين لهذه العوامل عند دراسة الكلية لبيئتها، وأيضا لم يتفق المبحوثون في تحديد هذه العوامل الأساسية للتغيير.

مناقشة أسئلة الدراسة

يرى فريق البحث أن إدارة الكلية لا تحدد العوامل الأساسية للتغيير التي تؤثر على بيئتها، حيث أن إدارة الكلية لا تلتزم بعدد العوامل الأساسية للتغيير حيث يجب أن تكون من (3-5) عوامل. مع العلم أن المبحوثين أكدوا أن هناك تحديد لعدد العوامل، وهذا يدل على عدم وجود منهج استراتيجي متفق عليه بين مسؤولين إدارة الكلية أو أن التحديد يتم بشكل فردي وغير تشاركي. ويرى فريق البحث أن العوامل التي ذكرها المبحوثون عامة جدا وغير متفق عليها فيما بينهم، وهذا يؤكد أن دراسة العوامل البيئية الخارجية التي تقوم بها الكلية إنما هي دراسة بسيطة وغير متعمقة للبيئة، على الرغم من تأكيد المبحوثين بأن هناك تحليل لمعظم العوامل البيئية الخارجية.

الموضوع الثالث: التصورات المستقبلية (Scenarios)

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق |
|------------|-------|-------|----------------|-----------|
| | /// | | | |
| | / | | // | |
| | / | // | | |
| | // | / | | |

جدول رقم (3)

اتفق المبحوثون الثلاثة على أن الكلية تقوم بوضع مجموعة من التصورات المستقبلية، وأن الكلية تقوم ببناء هذه التصورات بالاعتماد على العوامل الأساسية للتغيير. بينما اختلف المبحوثون في وجود خطط للتعامل مع هذه التصورات، كما اختلفوا في وجود متابعة للتغيرات الحاصلة في البيئة وتطبيق للخطة التي توافق التصور المستقبلي المختار.

يرى فريق البحث أن إدارة الكلية لديها مشاكل مؤكدة في وضع التصورات المستقبلية للكلية، وذلك لعدم وجود تحديد استراتيجي للعوامل الأساسية للتغيير. أي أن هذه التصورات غير دقيقة وغير منهجية وينتج عنها عدد لا نهائي من السيناريوهات، وهذا يؤكد التباين والاختلاف في إجابات المبحوثين في الفروع (ج، د).

الموضوع الرابع: تحليل القوى الخمس التنافسية (Five Forces Analysis)

يرجى ملئ الجدول التالي بوضع الاختيار الصحيح في المربع الفارغ (فقط في حالة وجود دراسة لجاذبية التخصص).

| القوى الخمس | | | | | |
|---------------|------------|-----------------|------------------|-----------|-----------------------------------|
| معوقات الدخول | البدائل | القوى التفاوضية | القوى التفاوضية | المنافسة | تخصصات الكلية |
| للسوق (قليلة) | (قليلة) | للزبائن (ضعيفة) | للمزودين (ضعيفة) | (ضعيفة) | |
| (أم كثيرة) | (أم كثيرة) | (أم قوية) | (أم قوية) | (أم قوية) | |
| +++ | +++ | --- | ---+ | ---+ | إدارة الأعمال المعاصرة. |
| +++ | --- | --- | --- | --- | أعمال معاصرة / فرعي إدارة مشاريع. |
| --- | --- | --- | --- | --- | اقتصاديات الأعمال. |
| +++ | +++ | --- | --- | +++ | المحاسبة. |
| +++ | --- | --- | --- | --- | الوسائط المتعددة والجغرافيكس. |
| +++ | --- | --- | --- | --- | نظم المعلومات. |

جدول رقم (4): (إشارة + تعني قوية أو كثيرة، وإشارة - تعني ضعيفة أو قليلة).

اختلف المبحوثون في تحديد وضع معظم القوى الخمس التنافسية للتخصصات في الكلية، حيث تباينت إجابات المبحوثين بهذا الخصوص.

يرى فريق البحث بأن الكلية لا تقوم بعمل تحليل منهجي استراتيجي للقوى الخمس التنافسية لتخصصاتها، وبالتالي ليس لديها معرفة بمدى جاذبية القطاع الذي تعمل فيه وليس لديها تحديد للوضع التنافسي لها. كما وجد فريق البحث بأن المبحوثين لديهم مشكلة في تحديد من هم الزبائن والمزودين للكلية وطبيعة معوقات الدخول، حيث منهم من رأى أن زبائن الكلية هم طلاب التوجيهي، ومنهم من رأى أن الزبائن هم المشغلين في سوق العمل. أما بالنسبة للمزودين فمنهم من رأى بأنهم المدارس التي تزود الكلية بالطلاب، ومنهم من رأى بأنهم الممولين للكلية، والآخر رأى بأن المزودين هم من يزودون الكلية بالمعدات. كما تباينت اعتباراتهم لماهية معوقات دخول السوق.

مناقشة أسئلة الدراسة

الموضوع الخامس: المنافسين المباشرين (Strategic Groups)

| | |
|---|---|
| <p>أ. من هم المنافسين المباشرين للكلية؟</p> <p>الكلية المناظرة في الجامعات الفلسطينية الأخرى جنوب الضفة.</p> | |
| <p>ب. ما هي المعايير التي تعتمد عليها الكلية لتحديد منافسيها المباشرين؟</p> <p><u>المبحوث الأول</u></p> <p>- معدل التوجيهي</p> <p>- الناحية الأكاديمية</p> <p>- السمعة</p> <p><u>المبحوث الثاني</u></p> <p>قدرة الاستقطاب</p> <p>تدريس نفس التخصص</p> <p>عدم وجود بدائل</p> <p><u>المبحوث الثالث</u></p> <p>طبيعة الخدمة</p> <p>نوعية التعليم</p> <p>السمعة</p> <p>الحيز الجغرافي</p> | <p>ج. ما هي الفائدة التي تجنيها الكلية من تحديد المنافسين المباشرين؟</p> <p><u>المبحوث الأول</u></p> <p>- تحديد ميزات المنافسين</p> <p>- تحديد الفئة المستهدفة</p> <p>- تقوية نقاط القوة</p> <p>- تغطية النقص الموجود لدى الكلية</p> <p>- الحفاظ على أن نكون أفضل من المنافسين</p> <p><u>المبحوث الثالث:</u> التركيز على الخطط وتحقيق التميز للطلاب.</p> <p><u>المبحوث الثاني</u></p> <p>تحسين نوعية الخدمات المقدمة</p> <p>توفير مزايا إضافية</p> <p>التغلب على نقاط الضعف ومعرفة مكامن القوة</p> <p>تجنب تهديدات المنافسين</p> <p>بناء إستراتيجية المؤسسة لتحسين الميزة التنافسية</p> |

جدول رقم (5)

اتفق المبحوثون الثلاثة على أن المنافسين المباشرين للكلية هم الكليات المناظرة في الجامعات الفلسطينية الأخرى في جنوب الضفة الغربية، بينما اختلف المبحوثون في تحديد معظم المعايير التي تعتمد عليها الكلية لتحديد منافسيها المباشرين، بينما اتفق اثنان على أن السمعة هي إحدى المعايير على الرغم من أن السمعة ليست معياراً يعتمد

مناقشة أسئلة الدراسة

تحديد المنافسين المباشرين. كما اختلف المبحوثون في تحديد معظم الفوائد التي تجنيها الكلية من تحديد المنافسين المباشرين سوى اتفاق اثنين منهم على موضوع تحديد مكامن القوة لدى الكلية.

رى فريق البحث أن إدارة الكلية لا تنتهج نهجا استراتيجيا في تحديد المنافسين المباشرين، حيث يعزى ذلك إلى اختلاف في إجابات المبحوثين حول المعايير التي تعتمدها الكلية في تحديد منافسيها المباشرين والاختلاف في لفائدة التي تجنيها الكلية من تحديد المنافسين المباشرين. ويرجع ذلك إلى عدم وجود مشاركة في وضع المعايير إدراك للفوائد أو صعوبة في تحديدها.

حيث أن النهج الاستراتيجي الذي يجب إتباعه من قبل الكلية الذي يخص المعايير المتعلقة بتحديد المنافسين المباشرين يجب أن يكون مبنيا على أساس: الخصائص الإستراتيجية، الاستراتيجيات، وأسس التنافس المشابهة في الكليات المنافسة.

كما أن النهج الاستراتيجي الذي يجب إتباعه من قبل الكلية الذي يخص الفوائد التي تجنيها الكلية من تحديد المنافسين المباشرين تتلخص في: فهم أكثر لطبيعة المنافسة، تحليل الفرص الإستراتيجية، والتقل من مجموعة إستراتيجية لأخرى.

إن تحديد المنافسين المباشرين هو شرط أساسي لتحديد الخيار الاستراتيجي الذي تنتجه الكلية على مستوى وحدات الأعمال. وبالتالي فإن أي مشكلة في تحديد المنافسين المباشرين سوف تتعكس سلبا على الخيار الاستراتيجي الذي تنتجه الكلية.

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|-------|-------|-----------|----------------|
| | | | /// | |
| أ. تقوم الكلية بعمل تجزئة للقطاعات (Segmentation). | | | | |
| ب. في حالة وجود التجزئة، ما هي الأسس المتبعة في التجزئة؟ | | | | |
| 1. الجغرافيا | | | | |
| 2. تخصص التوجيهي | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| ج. من من هؤلاء هو المستهدف؟ | | | | |
| - الجغرافيا | | | | |
| - حسب تخصص التوجيهي | | | | |
| | | / | | |
| د. تعطي الكلية كل فئة خصوصية تختلف عن الأخرى. | | | | |
| | | | /// | |
| هـ. تراعي الكلية نقاط القوة في قدراتها وكذلك وضع المنافسين. | | | | |

جدول رقم (6)

اتفق المبحوثون الثلاثة على أن الكلية تقوم بعمل تجزئة للقطاعات التي تستهدفها، كما اتفق المبحوثون على أن الأسس المتبعة في التجزئة هما أساسان: الجغرافيا، وتخصص التوجيهي. واتفق المبحوثون على أن الكلية لا تعطي خصوصية لكل فئة، وكذلك اتفق المبحوثون على أن الكلية تراعي نقاط القوة في قدراتها وكذلك وضع المنافسين. يرى فريق البحث بأن الكلية تقوم بعمل تجزئة للقطاعات التي تستهدفها ولكن بشكل تقليدي، إذ أنه لا يوجد لدى الكلية توجه جديد لعمل تجزئة على أسس مبتكرة وجديدة. أي أن عملية التجزئة تمت بناء على تقليد أسس التجزئة للآخرين وليس بناء على دراسة ممنهجة ومقصودة. كما أن المبحوثين لم يحددوا من هو المستهدف من هذه الفئات المعتمدة على العامل الجغرافي وتخصص التوجيهي. ويرى فريق البحث أن الكلية تقوم بإعطاء خصوصية لكل فئة تختلف عن الفئات الأخرى على عكس إجابة المبحوثين بعدم وجودها ودليل ذلك وجود تخصصات مختلفة في الكلية تستهدف فئات مختلفة.

مناقشة أسئلة الدراسة

الموضوع السابع: الزبون الاستراتيجي (Strategic Customers)

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------|----------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------|----------|-------------------|--|----------------|
| <p>أ. من هم الزبائن بالنسبة للكلية</p> <table border="1"> <tr> <td><u>المبحوث الأول</u></td> <td><u>المبحوث الثاني</u></td> <td><u>المبحوث الثالث</u></td> </tr> <tr> <td>1. المشغلون في السوق</td> <td>المشغلون في السوق</td> <td>المشغلون في السوق</td> </tr> <tr> <td>2. طلاب التوجيهي</td> <td>طلاب التوجيهي</td> <td>المانحون</td> </tr> <tr> <td>3. مؤسسات المجتمع</td> <td></td> <td>مؤسسات المجتمع</td> </tr> </table> | | | | | <u>المبحوث الأول</u> | <u>المبحوث الثاني</u> | <u>المبحوث الثالث</u> | 1. المشغلون في السوق | المشغلون في السوق | المشغلون في السوق | 2. طلاب التوجيهي | طلاب التوجيهي | المانحون | 3. مؤسسات المجتمع | | مؤسسات المجتمع |
| <u>المبحوث الأول</u> | <u>المبحوث الثاني</u> | <u>المبحوث الثالث</u> | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. المشغلون في السوق | المشغلون في السوق | المشغلون في السوق | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. طلاب التوجيهي | طلاب التوجيهي | المانحون | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. مؤسسات المجتمع | | مؤسسات المجتمع | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>ب. هناك تفضيل (تركيز) لزبون على باقي الزبائن</p> <table border="1"> <tr> <td>/</td> <td>//</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> | | | | | / | // | | | | | | | | | | |
| / | // | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>ج. من هو هذا الزبون المفضل؟</p> <p><u>المبحوث الأول</u>: طلاب التوجيهي، المشغلون في السوق.</p> <p><u>المبحوث الثاني</u>: طلاب التوجيهي، المشغلون في السوق.</p> <p><u>المبحوث الثالث</u>: طلاب التوجيهي، من يقوم بدعم الكلية.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | |

جدول رقم (7)

اتفق المبحوثون الثلاثة على أن زبائن الكلية هم المشغلون في سوق العمل، وطلاب التوجيهي بإجماع اثنين منهم، ومؤسسات المجتمع أيضا بإجماع اثنين منهم، كما رأى احدهم أن المانحين هم احد زبائن الكلية. واختلف المبحوثون في وجود تفضيل لزبون على باقي الزبائن، حيث حايد اثنان من المبحوثين ووافق الثالث على وجود تفضيل لزبون على باقي الزبائن. واختلف المبحوثون في تحديد الزبون الاستراتيجي للكلية فكان هناك تباين وازدواجية في تحديد من هو الزبون الاستراتيجي للكلية.

يرى فريق البحث بأنه ليس هناك إجماع مشترك متفق عليه بين مسؤولي إدارة الكلية حول من هم زبائن الكلية، على الرغم من إجماع المبحوثين على أن المشغلين في السوق هم زبائن للكلية بينما تباينت الإجابات حول باقي الزبائن. كما يرى فريق البحث أن الكلية لا تفضل زبون معين على باقي الزبائن وهذا يؤكد عدم إدراك الكلية لأهمية

مناقشة أسئلة الدراسة

يد الزبون الاستراتيجي من بين باقي الزبائن. كما أن هناك تناقض في الفرع "ب" مع الفرع "ج" حيث حايث اثنان ق الثالث في وجود تركيز، ثم قام المبحوثون الثلاثة بتحديد مزدوج للزبون الاستراتيجي المفضل.

ين الحاصل في تحديد من هو الزبون الاستراتيجي يرجع إلى عدم الاتفاق على من هم زبائن الكلية، وبالتالي وجود دراسة مشتركة لهذا الزبون الاستراتيجي والتي يتبعها رؤية مشتركة وعمل مشترك.

تحديد الزبون الاستراتيجي هو شرط أساسي لتحديد الخيار الاستراتيجي الذي تنتهجه الكلية على مستوى وحدات أعمال. وبالتالي فإن عدم تحديد الكلية لزيونها الاستراتيجي سوف ينعكس سلبا على الخيار الاستراتيجي الذي تهجه الكلية.

بوضوع الثامن: عوامل النجاح المفضلة (Critical Success Factors)

| | | | | |
|------------|-------|-------|----------------|-----------|
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق |
| / | // | | | |

يتم الوقوف على احتياجات الزبائن

ما هي عوامل التفضيل (CSFs) من وجهة نظر الزبون في اختياره للكلية؟

المبحوث الأول:

عوامل التفضيل للزبون كمشغل في السوق

- نوعية الخريج
- المعرفة والمهارات
- القدرة على استيعاب العمل

عوامل التفضيل للزبون كطالب توجيهي

- نوعية التعليم
- التكلفة "اقل تكلفة"
- السمعة
- البعد الاجتماعي
- فرص ما بعد التخرج

مناقشة أسئلة الدراسة

المبحوث الثاني:

عوامل التفضيل للزبون كمشغل في السوق

القدرة الموجودة لدى الخريج

القدرة على التطبيق الفعلي

التدريب الجيد

عوامل التفضيل للزبون كطالب توجيهي

- ندرة التخصصات

- فرص العمل المتاحة

- المهارات التي يزود بها الطالب

- السمعة

- العامل الاجتماعي

المبحوث الثالث:

- تميز تخصصات الكلية عن غيرها من التخصصات

- قدرة الخريجين على تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم.

- الخطط الدراسية القوية

| | | | | |
|--|--|--|-----|---|
| | | | /// | هناك تصور لدى الكلية لترتيب الزبون لاحتياجاته من ناحية الأهمية والأولوية مقارنة بالمنافسين. |
|--|--|--|-----|---|

جدول رقم (8)

المبحوثون الثلاثة على أن الكلية تقوم بتحديد احتياجات الزبائن وتقف عليها، كما اتفق اثنان من المبحوثين على أن الكلية لا تقف على احتياجات الزبائن، ويعزى ذلك إلى عدم تحديد الكلية لزيونها الاستراتيجي. حيث أعطى اثنان من المبحوثين عوامل تفضيل مزدوجة لكل من الزبون كطالب توجيهي والزيون كمشغل في السوق، أما المبحوث الثالث أعطى عوامل تفضيل بشكل عام. وهذا يؤكد رأي فريق البحث في الموضوع السابق ليس هناك تحديد للزبون الاستراتيجي للكلية. كما يرى فريق البحث أن عوامل التفضيل التي أعطاها المبحوثون

مناقشة أسئلة الدراسة

ن عدم جدواها بسبب عدم تحديد الزبون الاستراتيجي - ليست مرتبة حسب الأولوية والأهمية بالنسبة
أقضى إجابة المبحوثين بأن الكلية لديها تصور لترتيب الزبون لاحتياجاته في الفرع "ج".

ع: تحليل الفجوة (Gap Analysis)

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق |
|--|-------|---------------------------|----------------|-----------------------|
| | | // | / | |
| كلية باستخدام تحليل الفجوة (Gap Analysis). | | | | |
| ل استخدام، أين تكمن هذه الفجوة (فرصة غير مستغلة من قبل المنافسين)؟ | | | | |
| <u>المبحوث الأول</u> | | <u>المبحوث الثاني</u> | | <u>المبحوث الثالث</u> |
| - برامج الأعمال الالكترونية | | برامج جديدة في الكلية | | |
| - برامج تطبيقية للمحاسبة | | الفجوة بين العملي والنظري | | |
| - تخصص الإعلام الحديث مع الجرافيكس | | | | |

جدول رقم (9)

المبحوثين على أن الكلية تقوم بتحليل الفجوة، أما المبحوث الثالث فرأى بأن الكلية لا تقوم بتحليل
ختلف اثنان من المبحوثين في تجديد الفرص الإستراتيجية، بينما لم يذكر المبحوث الثالث أي فرصة

حث بأن الكلية لا تقوم بعمل تحليل منهجي مدروس للفجوات المحيطة بها، ويتبين هذا من خلال
إجابات المبحوثين الاثنان وعدم إجابة المبحوث الثالث. ويدل هذا على عدم وجود نهج استراتيجي
ل الفجوة، وما ذكره المبحوثان إنما هي عبارة عن تصورات فردية غير تشاركية بين مسؤولي إدارة

ثانياً: الإمكانيات الإستراتيجية (Strategic Capabilities)

الموضوع العاشر: المهارات والموارد التنافسية (Unique Resources And Core Competences)

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق |
|---|-------|-----------------------|----------------|-----------------------|
| | | | /// | |
| أ. لدى الكلية ميزة تنافسية في مصادرها الإستراتيجية | | | | |
| ب. ما هي هذه المصادر؟ | | | | |
| <u>المبحوث الأول</u> | | <u>المبحوث الثاني</u> | | <u>المبحوث الثالث</u> |
| - الطاقم | | الطاقم | | الكوادر |
| - البرامج التخصصية | | الخطط الدراسية | | المختبرات والتجهيزات |
| - التكنولوجيا | | المراجع | | |
| | | | /// | |
| ج. لدى الكلية ميزة تنافسية في مهاراتها الإستراتيجية | | | | |
| د. ما هي هذه المهارات؟ | | | | |
| <u>المبحوث الأول</u> | | <u>المبحوث الثاني</u> | | <u>المبحوث الثالث</u> |
| - التدريب | | التحليل الإستراتيجي | | مهارات بحثية |
| - التدريس | | اتخاذ القرارات | | مهارات أساليب التدريس |
| - العلاقات مع الأطراف الخارجية | | | | |

جدول رقم (10)

اجمع المبحوثون الثلاثة على أن الكلية لديها ميزة تنافسية في مصادرها الإستراتيجية، على الرغم من اختلافهم في تحديد معظم هذه المصادر المتميزة. كما اتفق المبحوثون الثلاثة على أن الكلية لديها ميزة تنافسية في مهاراتها الإستراتيجية، على الرغم من اختلافهم في تحديد معظم هذه المهارات المتميزة.

يرى فريق البحث أن الكلية ليس لديها بحث منهجي للتوصل للميزة تنافسية في مصادرها أو مهاراتها الإستراتيجية. ويعزى ذلك لعدم وجود ربط بين هذه المصادر والمهارات وبين عوامل التفضيل لدى الزبون، حيث أنه لم يتم

مناقشة أسئلة الدراسة

إيجادها من وجهة نظر الزبون بسبب الاختلاف في تحديد الزبون الاستراتيجي للكلية. كما أن الحكم بوجود ميزة تنافسية في هذه المصادر والمهارات يتطلب مقارنتها بالمنافسين المباشرين للكلية، وهذا الأمر غير متحقق لدى الكلية. كما أن عدم وضوح أماكن التميز لدى الكلية يدل على عدم وجود مشاركة في الرؤى والمعلومات والتحليلات بين مسؤولي الكلية.

الموضوع الحادي عشر: استدامة الإمكانات ذات الميزة التنافسية (Sustaining Competitive Advantage)

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|----------------|--|
| | /// | | | أ. تسيير الكلية على النظرية القائمة على الموارد (Resource Based View). |
| | /// | | | ب. قياس الإمكانات الإستراتيجية في الكلية مبني على القيمة من وجهة نظر الزبون الاستراتيجي. (Valued to customer). |
| | // | / | | ج. يوجد لدى الكلية ندرة في الموارد والمهارات الإستراتيجية والتي تميزها عن غيرها من المنافسين (Rarity). |
| | // | / | | د. إمكانات الكلية الإستراتيجية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين (Inimitability). |
| | | | | هـ. تعتمد الكلية في المحافظة على ميزتها التنافسية من التقليد من خلال : |
| | | / | // | - التعقيد (Complexity). |
| | | | /// | - الثقافة والتاريخ (Culture and history). |
| | | / | // | - غموض سبب التميز (Causal ambiguity). |
| | | / | // | و. إمكانات الكلية الإستراتيجية لا يوجد لها بدائل - وليس بالإمكان وجود بدائل لها - (Non- Substitutability). |

جدول رقم (11)

اتفق المبحوثون الثلاثة على أن الكلية تسير على النظرية القائمة على الموارد (Resource Based View)، كما اتفقوا على أن إمكانيات الكلية الإستراتيجية مبنية على أساس القيمة من وجهة نظر الزبون. كما تباينت إجابات المبحوثين حول وجود ندرة وعدم القابلية للتقليد ووجود بدائل للموارد والمهارات الإستراتيجية للكلية. وتباينت الإجابات أيضا حول اعتماد الكلية على التعقيد وغموض سبب التميز في المحافظة على ميزتها التنافسية من التقليد، بينما اتفق المبحوثون على أن الثقافة والتاريخ تؤدي إلى الحفاظ على الميزة التنافسية من التقليد.

يرى فريق البحث أن الكلية لا تسير على النظرية القائمة على الموارد (Resource Based View)، وذلك بسبب عدم تحديد الزبون الاستراتيجي للكلية حتى تبنى الإمكانيات الإستراتيجية من وجهة نظره. بالإضافة إلى ذلك عدم وجود تحديد للمنافسين من قبل الكلية يلغي وجود ندرة في الميزة التنافسية، لأنه يجب أن تقارن هذه الميزة بالمنافسين. كما ويرى فريق البحث أن التباين في إجابات المبحوثين حول عدم قابلية الميزة التنافسية للتقليد وتباين الإجابات حول الطرق المستخدمة للحفاظ على الميزة التنافسية من التقليد يؤكد عدم وجود ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين. كما أن فريق البحث يرى بأن إمكانيات الكلية الإستراتيجية يمكن أن يكون لديها بدائل، وذلك بسبب تأكيد اثنين من المبحوثين على ذلك ومخالفة المبحوث الثالث.

يخشى فريق البحث من أن وجود مثل هذه التصورات لدى الكلية - أي اعتقادهم بوجود ميزة تنافسية في المصادر والمهارات - قد يقود إلى الانحراف في مسار الكلية (Strategic Drift). حيث يعتقد فريق البحث أن وجود فائدة السباقين إلى السوق لدى الكلية في فتح تخصصات جديدة قد تراه الكلية على أنه ميزة تنافسية لديها، بينما بالفعل قد يؤدي إلى ظاهرة (Success in the past) وهي الاعتماد على نجاحات سابقة وعدم القدرة على التجديد والابتكار. مع أنه لا بأس من وجود فكرة السباقين إلى السوق لدى الكلية ولكن هذا الأمر يتطلب دراسة للعوامل المتغيرة من منافسة وزبائن وتكنولوجيا، ولكن في حالة عدم مواكبة هذه التغيرات ودراسة حالة المنافسين وحاجات الزبائن المتجددة وإمكانيات الكلية قد يؤدي هذا إلى ما ذكره فريق البحث آنفا وهو الانحراف عن المسار (Strategic Drift).

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق |
|--|-------|------------------------------|----------------|-------------------------|
| | | / | // | |
| | | | /// | |
| <p>أ. تمتاز بيئة القطاع التعليمي بالديناميكية.</p> <p>ب. يتم خلق إمكانيات إستراتيجية ديناميكية لتوائم هذه البيئة الديناميكية.</p> <p>ج. كيف تعمل الكلية على خلق إمكانيات ديناميكية ؟</p> | | | | |
| المبحوث الأول | | المبحوث الثاني | | المبحوث الثالث |
| - تطوير برامج متميزة | | التخطيط المتواصل | | تدريب الطواقم التدريسية |
| - استقطاب مدرسين جدد | | متابعة الإمكانيات والمستجدات | | أساليب تدريس حديثة |
| - تطوير الكادر الحالي | | | | مختبرات جديدة |
| - استخدام التكنولوجيا | | | | |

جدول رقم (12)

اتفق اثنان من المبحوثين على أن بيئة القطاع التعليمي تمتاز بالديناميكية، بينما حايده المبحوث الثالث في هذا الأمر. كما اتفق المبحوثون الثلاثة على أن هناك إمكانيات إستراتيجية ديناميكية لدى الكلية لموائمة هذا النوع من البيئة. وتباينت إجابات المبحوثين الثلاثة حول الآلية التي تعمل الكلية من خلالها على خلق إمكانيات ديناميكية، حيث اجمع اثنان من المبحوثين على أن تدريب وتطوير الطواقم التدريسية هي إحدى الطرق المستخدمة في ذلك، بينما اختلفوا في باقي الطرق.

يرى فريق البحث بعدم وجود إمكانيات ديناميكية لدى الكلية، باعتبار أنه ليس لديها وسائل لخلق إمكانيات ديناميكية باستثناء تطوير برامج متميزة. وهذا يدل على عدم وضوح ما هي هذه الإمكانيات الديناميكية، وعدم وجود تشارك بين مسؤولي الإدارة في الكلية لتحديدها. إذ يجب أن يتم الاستفادة من موضوع المؤسسة المتعلمة والإبداع من أجل التعامل مع البيئة الديناميكية. مع العلم أن بيئة القطاع التعليمي عادة ما توصف بأنها غير ديناميكية على عكس

مناقشة أسئلة الدراسة

وصف الباحثين. فهي - أي الكلية - هنا بحاجة إلى دراسة معمقة لمعرفة مدى ديناميكية البيئة التي تتواجد فيها الكلية بالتالي إيجاد الآليات اللازمة للتعامل مع نتيجة هذه الدراسة.

يرى فريق البحث بأن لدى إدارة الكلية بعض الأفكار الجيدة بخصوص التعامل مع البيئة الديناميكية، ولكن يبدو أنه ليس لديها المنهجية الإستراتيجية اللازمة لتفعيلها.

الموضوع الثالث عشر: المعرفة المؤسسية (Organizational Knowledge)

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|----------------|---|
| | // | / | | أ. تطبيق الكلية مفهوم المعرفة المؤسسية (Organizational Knowledge). |
| | | | | ب. تظهر أهمية المعرفة المؤسسية في الكلية لأي من الأسباب التالية : |
| | // | | | - هناك حاجة لمشاركة ما يعرفه الموظفين في الكلية. |
| | | / | / | - هناك نظم معلومات تزود الكلية بالطرق اللازمة لمشاركة المعرفة بين موظفيها. |
| | // | | | - تحقق الكلية ميزة تنافسية من خلال المعرفة أكثر منها من المصادر الفيزيائية. |
| | // | | | ج. تقوم الكلية بنشر المعرفة سواء أكانت صريحة أو ضمنية |

جدول رقم (13)

اتفق اثنان من الباحثين على أن الكلية تطبق مفهوم المعرفة المؤسسية، بينما اختلف الباحث الثالث معهم وعارضهم. كما تباينت الإجابات عند الباحثين حول أهمية المعرفة المؤسسية في الكلية، حيث أجاب اثنان من الباحثين بهذا الخصوص بينما لم يجب الباحث الثالث. ورأى اثنان من الباحثين بأن الكلية تقوم بنشر المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة، بينما لم يجب الباحث الثالث بهذا الخصوص.

مناقشة أسئلة الدراسة

يرى فريق البحث بأنه لا يوجد إدارة المعرفة في الكلية. وهذا نابع عن اختلاف رؤى الباحثين حول فهم إدارة المعرفة، فالبعض قد يراها أنها مجرد نقل معلومات والبعض الآخر قد يراها أكثر من ذلك. وبالعودة إلى السؤال حول وجود ميزة تنافسية في الكلية فهذا يدل على أمرين: أولاً أن الكلية لا تعرف إذا ما كان لديها ميزة تنافسية، وثانياً أن الميزة التنافسية محصورة بالموارد وليست بالمهارات. وذلك لعدم وجود نظام إدارة معرفة لدى الكلية وكذلك لعدم وجود مشاركة بين مسؤولي إدارة الكلية وعدم قيام الكلية بنشر المعرفة التي تتطلب نظام معلومات معين.

الموضوع الرابع عشر: تشخيص الإمكانيات الإستراتيجية (Diagnosing Strategic Capabilities)

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--|-------|-------|-----------|----------------|
| | /// | | | |
| | /// | | | |
| <p>ج. تشخيص الإمكانيات الإستراتيجية في الكلية يتم من خلال: (يمكن استخدام أكثر من إجابة في حالة وجود التشخيص)</p> <p>(//) سلسلة القيمة (Value Chain)</p> <p>(/) شبكة القيمة (Value Network)</p> <p>() خريطة الأنشطة (Activity Map)</p> <p>(///) المقارنة المرجعية (Benchmarking)</p> <p>(///) تحليل SWOT</p> | | | | |

جدول رقم (14)

اتفق الباحثون الثلاثة على أن الكلية تقوم بتشخيص إمكانياتها الإستراتيجية، كما اتفقوا على أن الكلية تستفيد من هذا التشخيص في الوقوف على مكامن القوة والضعف لديها. وأجمع الباحثون على أن الكلية تستخدم المقارنة المرجعية وتحليل SWOT في تشخيصها لإمكانياتها الإستراتيجية، وذهب البعض لوجود استخدام سلسلة القيمة وشبكة القيمة.

مناقشة أسئلة الدراسة

يرى فريق البحث بان الكلية وان شخصت إمكانياتها الإستراتيجية فان هذا التشخيص بسيط وغير متواصل، وذلك لعدم وجود تحديد دقيق لزيون الكلية الاستراتيجي ومنافسيها المباشرين وعدم إجماع لماهية الإمكانيات الإستراتيجية لدى الكلية، الأمر الذي لا يمكن الكلية من معرفة نقاط قوتها وضعفها. كما أن عدم إجماع واشترك المبحوثين في تحديد الوسائل المستخدمة في عملية التشخيص يؤكد على أن الكلية لا تطبق هذا التشخيص. وهذا يدل على عدم إدراك مسؤولي إدارة الكلية للفائدة التي تنجم عن استخدام هذه الأدوات بشكل فعال في تشخيص إمكانياتها.

الموضوع الخامس عشر: محددات إدارة الإمكانيات الإستراتيجية

(Limitations of Managing Strategic Capabilities)

| لا | نعم | |
|----|-----|---|
| / | // | أ. هناك معوقات ومحددات لإدارة إمكانيات الكلية الإستراتيجية |
| | | ب. إذا كان الجواب نعم، فان إمكانيات الكلية الإستراتيجية تحت أي من الظروف التالية: () المهارات لها قيمة ولكن غير معروفة () المهارات ليس لها قيمة (//) المهارات مدركة، لها قيمة، ومعروفة |

جدول رقم (15)

تباينت إجابات، المبحوثين الثلاثة حول وجود معوقات ومحددات لإدارة إمكانيات الكلية الإستراتيجية، حيث رأى اثنان من المبحوثين أن هناك معوقات ومحددات لإدارة إمكانيات الكلية الإستراتيجية، بينما رأى المبحوث الثالث عكس ذلك. كما اتفق المبحوثان اللذان أكدا على وجود معوقات ومحددات لإدارة الإمكانيات الإستراتيجية للكلية على أن المهارات مدركة ولها قيمة ومعروفة لدى الكلية، بينما لم يجب المبحوث الثالث الذي أكد على عدم وجود معوقات ومحددات لإدارة إمكانيات الكلية الإستراتيجية.

يرى فريق البحث أن هذا التباين في الإجابة يدل على أن موضوع محددات ومعوقات إدارة إمكانيات الكلية غير مفهوم بصورة كاملة لدى إدارة الكلية. كما أن إجابة احد المبحوثين بعدم وجود محددات ومعوقات، يتنافى مع إجابته بان الكلية لا تطبق مفهوم المعرفة المؤسسية، مع أنها اكبر المحددات والمعوقات لإدارة الكلية لإمكانياتها

الإستراتيجية. كما يرى فريق البحث أن التصور الموجود لدى الكلية بأن مهاراتها مدركة ولها قيمة ومعروفة قد يقود الكلية إلى مشكلة الجمود (Core Rigidity)، وعدم قدرة الكلية على التكيف ومجاراة التغيرات البيئية التي غالباً ما تقودها إلى الانحراف عن المسار المطلوب (Strategic Drift).

الموضوع السادس عشر: تطوير الإمكانيات الإستراتيجية (Developing Strategic Capabilities)

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|
| | | | /// | | أ. تقوم الكلية بتطوير إمكانياتها الإستراتيجية |
| | | | | | ب. يقوم مدراء الكلية بتطوير الإمكانيات الإستراتيجية للكلية من خلال : |
| | | | /// | | - إضافة و تغيير الإمكانيات |
| | | | /// | | - توسيع الإمكانيات |
| | | | /// | | - تنويع الإمكانيات |
| | | | /// | | - الاستغلال الريادي للإمكانيات (التي يتركها الآخرون). |
| | / | | // | | - التوريد الخارجي للإمكانيات |
| | | | /// | | - التطوير الخارجي للإمكانيات |

جدول رقم (16)

اتفق المبحوثون على إن الكلية تقوم بتطوير إمكانياتها الإستراتيجية، كما اتفق المبحوثون على إن الكلية تستخدم كافة الطرق لتطوير هذه الإمكانيات مع معارضة احد المبحوثين على وجود التوريد الخارجي للإمكانيات. يرى فريق البحث أن الكلية لا تقوم بتطوير إمكانياتها الإستراتيجية، وذلك لعدم وجود دراسة لإمكانياتها أصلاً وعدم وجود إمكانيات ديناميكية لدى الكلية، وكذلك عدم وجود دراسة للمنافسة وطبيعتها وعدم وجود مشاركة منتظمة للمعلومات (عدم وجود إدارة معرفة في الكلية). على الرغم من وجود بعض الجوانب التي ترى الكلية بأنها تطورها

مناقشة أسئلة الدراسة

إلا أن السؤال المطروح ما هو حجم هذا التطوير في الإمكانيات؟ وهل هذا التطوير يتم من خلال أسس ثابتة ومنهج استراتيجي متفق عليه؟

وللوقوف على تفاصيل هذا الأمر فإن الكلية بحاجة لدراسة مستفيضة أكثر للتعرف على حجم التطوير لكل بند من هذه البنود.

الموضوع السابع عشر: إدارة الموارد البشرية في تطوير الإمكانيات

(Managing People For Capability Development)

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|
| | / | | // | | أ. تقوم الكلية بإدارة الموارد البشرية من أجل تطوير الإمكانيات. |
| | | | // | | ب. من خلال أي من التالية: |
| | | | // | | - التدريب والتطوير المحدد. |
| | / | | / | | - وضع سياسات مخصصة لتطوير مهارة معينة . |
| | | | // | | - المؤسسة المتعلمة. |
| | | | // | | - زيادة معرفة العاملين بأهمية عملهم ومدى تأثيره على الإستراتيجية. |

جدول رقم (17)

تباينت إجابات الباحثين حول قيام الكلية بإدارة الموارد البشرية من أجل تطوير الإمكانيات، حيث رأى اثنان من الباحثين إن الكلية تقوم بذلك بينما لم يوافقهم المبحوث الثالث. كما تباينت الإجابات حول الوسائل المستخدمة في عملية تطوير الموارد البشرية، حيث أجاب اثنان من الباحثين بينما لم يجيب الثالث بهذا الخصوص .

مناقشة أسئلة الدراسة

يرى فريق البحث بان الكلية لا تقوم بإدارة مواردها البشرية في تطوير إمكانياتها الإستراتيجية وفق أسس منهجية، وأن التباين في إجابات المبحوثين تدلل على أن عملية إدارة الموارد البشرية في تطوير الإمكانيات إنما هي جهود فردية غير تشاركية.

ثالثاً: الغاية الإستراتيجية (Strategic Purpose)

الموضوع الثامن عشر: سلسلة الحوكمة (Corporate Governance)

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق بشدة | |
|------------|-------|-------|----------------|----------------|--|
| | / | / | / | | أ. الكلية راضية عن هذه السلسلة (سلسلة الحوكمة). |
| | / | | // | | ب. تحاول الكلية تطوير هذه السلسلة (سلسلة الحوكمة). |
| | | | | | ج. من هم المستفيدين (Beneficiaries) من الكلية؟ - موظفين - طلبة - إدارة الجامعة |
| | /// | | | | د. هناك متابعة من طرف المستفيدين للاستراتيجيات وكيفية تغير هذه الاستراتيجيات لتلائم أطراف سلسلة الحوكمة المتنوعين. |
| | / | | // | | هـ. هناك مراقبة وضوابط من المستفيدين على أنشطة المدراء للتأكد من أن الأهمية تولى للمستفيدين. |
| | | | /// | | و. هناك وضوح عند الكلية لمن هم المستفيدين منها. |
| | /// | | | | ز. هناك تقسيم عادل للقوة بين أطراف السلسلة. |
| | | | /// | | ح. هناك مستويات مختلفة من الوصولية للمعلومات. |
| | | | /// | | ط. ليس هناك اهتمام بالمصلحة الشخصية على حساب مصلحة المؤسسة. |

مناقشة أسئلة الدراسة

| | | | | | |
|----|---|---|----|--|--|
| ي. | يتم وضع المعايير لتركز على فوائد المستفيدين بدلا من الفوائد الشخصية. | / | // | | |
| ك. | تؤثر أطراف سلسلة الحوكمة في الإستراتيجية من خلال أي من الآتية: (///) تفويض مجلس الإدارة لإدارة الجامعة لوضع الاستراتيجيات (Delegation) () إشراك مجلس الإدارة مع إدارة الجامعة في وضع الاستراتيجيات (Involvement) | | | | |

جدول رقم (18)

تباينت إجابات المبحوثين حول رضا الكلية عن هذه سلسلة الحوكمة، كما تباينت الآراء حول قيام الكلية بمحاولة تطوير هذه السلسلة. بينما اجمع المبحوثون على أن الموظفين والطلبة وإدارة الجامعة هم المستفيدين من الكلية، ورأى المبحوثون الثلاثة أن هناك متابعة من طرف المستفيدين من الكلية لاستراتيجياتها، وتباينت إجاباتهم حول وجود مراقبة وضوابط من المستفيدين على أنشطة مدراء الكلية. واتفق المبحوثون على أن هناك وضوح عند الكلية لمن هم المستفيدين منها، واتفقوا أيضا على عدم وجود تقسيم عادل للقوة بين أطراف سلسلة الحوكمة. كما اتفق المبحوثون على أن هناك مستويات مختلفة من الوصولية للمعلومات، وأنه ليس هناك اهتمام بالمصلحة الشخصية على حساب مصلحة الكلية. كما اتفق المبحوثون على أنه يتم وضع معايير لتركز على فوائد المستفيدين بدلا من الفوائد الشخصية. ورأى المبحوثون أن تفويض مجلس الإدارة لإدارة الجامعة لوضع استراتيجياتها هي الطريقة التي تؤثر فيها سلسلة الحوكمة على صياغة الإستراتيجيات.

يرى فريق البحث أن إدارة الكلية غير راضية عن سلسلة الحوكمة، وأنه ليس هناك محاولات لتطوير هذه السلسلة. وأن هناك مشكلة في تحديد إدارة الكلية للمستفيدين منها حيث أجابوا بأن المستفيدين هم الموظفين والطلبة وإدارة الجامعة، مع العلم أن المستفيدين فعليا هم أعضاء رابطة الجامعيين العاديين الذين يمتلكون حق انتخاب مجلس الإدارة. كما يرى فريق البحث بان هناك ضرورة لإيجاد متابعة ومراقبة وضوابط من طرف المستفيدين على الكلية، كما أن تقسيم القوة غير العادل يرجع إلى ارتباطه بإدارة مجلس الإدارة الذي يمتلك كامل القوة وحق التدخل.

مناقشة أسئلة الدراسة

يرى فريق البحث بأن هناك نقاط ممتازة فيما يتعلق بوجود مستويات مختلفة من الوصولية للمعلومات وعدم وجود اهتمام بالمصلحة الشخصية على حساب مصلحة المؤسسة، وأن هناك معايير توضع للتركيز على فوائد المستفيدين بدلا من الفوائد الشخصية.

يرى فريق البحث بأن تفويض مجلس الإدارة للجامعة لوضع استراتيجياتها هو الخيار الذي تؤثر فيه أطراف سلسلة الحوكمة على الاستراتيجيات.

الموضوع التاسع عشر: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية المجتمعية (Business Ethics And Social Responsibility)

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق |
|---|-------|-------|----------------|-----------|
| | | | // | / |
| أ. تطبيق الكلية المسؤولية المجتمعية. | | | | |
| ب. تطبيق الكلية أي من مواقف المسؤولية المجتمعية التالية: () Laissez-faire () Enlightened self- interest () Forum for stakeholder interaction (///) Shaper of society | | | | |
| ج. لماذا اختارت هذا الموقف؟ لأن الكلية تابعة لمؤسسة غير ربحية. | | | | |

جدول رقم (19)

تباينت إجابات الباحثين حول تطبيق الكلية للمسؤولية المجتمعية، حيث أجاب اثنان من الباحثين إن الكلية تطبق المسؤولية المجتمعية بينما خالفهم الباحث الثالث. واتفق الباحثون الثلاثة على إن موقف المسؤولية المجتمعية الذي تطبقه الكلية هو (Shaper of society).

يرى فريق البحث أن الكلية تطبق المسؤولية المجتمعية من خلال موقف (Shaper of society)، وذلك لأنها تتبع لمؤسسة غير ربحية، على الرغم من اختلاف إجابات الباحثين الثلاثة. كما أن الباحث الذي لم يوافق على وجود

مناقشة أسئلة الدراسة

تطبيق للمسؤولية المجتمعية فقد اختار (Shaper of society) كموقف المسؤولية المجتمعية التي تطبقه الكلية وهذا يدل على عدم وعي المبحوث لمفهوم المسؤولية المجتمعية، وعدم وجود رؤية جامعية مشتركة بهذا الخصوص.

الموضوع العشرين: توقعات الأطراف ذات المصلحة (Stakeholders Expectation)

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|----------------|--|
| | | | /// | أ. يوجد تحديد للمستفيدين (Stakeholders) من الكلية. |
| | | // | / | ب. يوجد دراسة ووقوف على مكان القوة لكل طرف. |
| | | // | / | ج. تستخدم الكلية مصفوفة (القوة / الاهتمام). |
| | | // | / | د. تستفيد الكلية من مصفوفة (القوة / الاهتمام). |
| | | | /// | هـ. تأخذ الكلية توقعات الأطراف ذات المصلحة في حساباتها. |
| | | | /// | و. تحدد الكلية الأطراف ذات المصلحة الأكثر تأثيرا. |
| | | | /// | ز. تحدد الكلية أي التوقعات التي يجب إعطاؤها الأهمية. |
| | | | /// | ح. يتفاوت الأطراف ذات المصلحة في التوقعات والتأثيرات. |
| | / | | // | ط. هناك تغيير لمكانة بعض الأطراف (Repositioning) في حال تغيير قوتهم واهتمامهم. |

جدول رقم (20)

اتفق المبحوثون على أن إدارة الكلية تحدد المستفيدين منها، بينما تباينت إجاباتهم حول وجود دراسة ووقوف لمكان القوة لكل طرف من المستفيدين. كما تباينت إجاباتهم حول استخدام واستفادة الكلية من مصفوفة (القوة/الاهتمام)، بينما اتفق المبحوثون على إن الكلية تأخذ توقعات الأطراف في حساباتها، وكذلك تحدد من هم الأطراف الأكثر تأثيرا. كما اتفق المبحوثون بأن الكلية تحدد أي التوقعات التي يجب إعطاؤها الأهمية، كما رأى المبحوثون بأن هناك تفاوت في التوقعات والتأثيرات بين الأطراف ذات المصلحة، بينما اختلفت آرائهم حول وجود تغيير لمكانة بعض الأطراف في حالة تغيير قوتهم واهتمامهم.

مناقشة أسئلة الدراسة

يرى فريق البحث بان الكلية لا تأخذ توقعات جميع الأطراف ذات المصلحة في حساباتها، وذلك لعدم وجود دراسة لمكان القوة والاهتمام لكل طرف من الأطراف. وهذا يؤكد عدم استخدام الكلية لمصفوفة (القوة / الاهتمام) وعدم اقتناع مسؤولي الكلية بالفائدة التي تجنيها من استخدامها. كما أن عدم استخدام هذه المصفوفة لا يمكن الكلية من معرفة من هو الطرف الأكثر تأثيراً، وبالتالي عدم تحديد أي التوقعات التي يجب إعطاؤها الأهمية مما يؤدي إلى عدم القدرة على تغيير مكانة بعض الأطراف في حال تغير قوتهم واهتمامهم.

ويمكن القول أن إدارة الكلية لديها فهم عام بتحديد وإرضاء الأطراف، وليس لديها طريقة إستراتيجية ممنهجة. إذ أن التباين في الإجابات يدل على أنه ليس هناك شيء رسمي متفق عليه وإنما هي عموميات فردية.

الموضوع الحادي والعشرين: الغاية المؤسساتية (Organizational Purpose)

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق بشدة | |
|------------|-------|-------|----------------|----------------|--|
| | // | / | | | أ. رسالة الكلية واضحة (Mission). |
| | // | / | | | ب. رؤية الكلية واضحة (Vision). |
| | // | / | | | ج. قيم الكلية التي تحكم استراتيجياتها واضحة (Values). |
| | // | / | | | د. أهداف الكلية واضحة (Objectives). |
| | /// | | | | هـ. تراعي الكلية عند وضع الأهداف إن تكون (SMART). |
| | | | | | و. أهداف الكلية ///) مفتوحة (Opened).) مغلقة (Closed). |
| | | | | | ز. لماذا؟ <u>المبحوث الأول</u> : مواكبة التغيرات وتحقيق فائدة أكبر. <u>المبحوث الثاني</u> : تحقيق الفائدة والاستفادة من كافة المستجدات. <u>المبحوث الثالث</u> : المرونة. |

جدول رقم (21)

تباينت إجابات المبحوثين حول وضوح رسالة ورؤية وأهداف الكلية. كما تباينت إجاباتهم حول وضوح قيم الكلية التي تحكم استراتيجياتها، بينما اتفق المبحوثون على إن الكلية تراعي عند وضع الأهداف إن تكون (SMART). واتفق المبحوثون على أن أهداف الكلية مفتوحة، وتباينت إجاباتهم حول اختيارهم لأسباب اعتماد الأهداف المفتوحة. يرى فريق البحث بان رسالة ورؤية وأهداف وقيم الكلية غير واضحة وغير معمة، كما أنها لا تزيد عن كونها حبر على ورق، وهذا يفسره الاختلاف في إجابات المبحوثين بهذا الخصوص. كما يرى فريق البحث أن هناك تناقضا بين إجابة المبحوثين بكون الأهداف (SMART) مع تباين الإجابة حول وضوح أهداف الكلية. كما إن هناك تناقضا بين إجابات المبحوثين بان أهداف الكلية مفتوحة مع إجابات المبحوثين المتباينة حول وضوح أهداف الكلية.

رابعا: الثقافة (Culture)

الموضوع الثاني والعشرين: الثقافة (Culture)

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق | |
|------------|-------|-------|----------------|-----------|---|
| | / | | // | | أ. تقوم الكلية بتشخيص الثقافة. |
| | | | /// | | ب. هناك نموذج معين تستخدمه الكلية في تشخيص الثقافة. |
| | | | | | ج. هل هناك توصيف معين للثقافة في الكلية؟ المبحوث الأول: التزام، مشاركة، تعاون، الحرص على الكلية وتطويرها لإيجاد ثقافة انفتاح و خلق ثقافة الريادي. المبحوث الثاني: المبحوث الثالث: ثقافة مؤسساتية تعليمية، ثقافة مجتمع. |
| | | | /// | | د. تستفيد الكلية من ال (Path Dependency). |
| | | | /// | | هـ. تقف الكلية على ال (Paradigm). |
| | / | | / | / | و. هناك جوانب يلزمها تطوير في ثقافة الكلية. |
| | | | // | / | ز. هناك تصور واضح لنوع الثقافة المطلوب (في حالة التطوير). |

| لا | نعم | |
|-----|-----|---|
| | | ح. هل الكلية في وضعية تجعلها غير قادرة على مواكبة البيئة ؟ |
| /// | | ط. إذا كان الجواب لا، فما السبب؟ المبحوث الأول: وجود إمكانيات إستراتيجية ديناميكية، الثقافة. المبحوث الثاني: تمتلك من الموارد الإستراتيجية والطواقم والخطط ما يمكنها من مواكبة البيئة. المبحوث الثالث: البحث والتطوير والمتابعة. |
| | | ي. هناك إدراك للثقافات الأخرى (national, organizational, filed, functional, individual) |
| / | // | ك. هناك عوامل نابعة من الثقافة الشخصية. |
| / | // | ل. هناك انعكاسات للثقافة على تحديد القرار الاستراتيجي. |

جدول رقم (22)

تباينت إجابات المبحوثين حول قيام الكلية بتشخيص الثقافة، حيث أجاب اثنان من المبحوثين بعدم وجود تشخيص للثقافة بالكلية بينما عارضهم المبحوث الثالث وأجاب بأن الكلية تشخص ثقافتها. واتفق المبحوثون على عدم وجود نموذج معين تستخدمه الكلية لتشخيص الثقافة، كما تباينت إجابات المبحوثين حول وجود توصيف معين لثقافة الكلية حيث أجاب اثنان من المبحوثين عن هذا السؤال بشكل عام بينما لم يجب المبحوث الثالث بشيء. اتفق المبحوثون على إن الكلية تستفيد من Path Dependency وتقف على Paradigm. وتباينت آراء المبحوثين حول وجود جوانب يلزمها تطوير في ثقافة الكلية، وإن هناك تصور واضح لنوع الثقافة المطلوب. كما اتفق المبحوثون على أن الكلية في وضعية تجعلها قادرة على مواكبة البيئة، بينما تفاوتت إجاباتهم حول الآلية المتعلقة في ذلك. وتباينت إجاباتهم حول وجود إدراك للثقافات الأخرى، وإن هناك عوامل نابعة من الثقافة الشخصية ووجود انعكاسات للثقافة على تحديد القرار الاستراتيجي .

يرى فريق البحث بان الكلية لا تقوم بتشخيص الثقافة، وأنه ليس هناك نموذج مستخدم لتشخيص الثقافة. وأن توصيف المبحوثين لثقافة الكلية عام جدا وهذا أمر طبيعي لعدم وجود تحليل للثقافة وعدم استخدام نموذج معين لتشخيصها. كما يرى فريق البحث بأن الكلية تستفيد من Path Dependency . بينما لا تقف على Paradigm

وذلك لعدم تشخيصها لثقافتها أصلاً. كما يرى فريق البحث أن هناك عدم وضوح لجوانب الثقافة التي يلزمها تطوير وعدم وضوح لنوع الثقافة المطلوب.

يرى فريق البحث إن الكلية قد تعاني من وضعية تجعلها غير قادرة على مواكبة البيئة، والتي قد تقودها إلى الانحراف على مسارها المطلوب (Strategic Drift)، وذلك لتباين إجابات المبحوثين حول الآلية التي تستخدمها الكلية لمواكبة البيئة. كما إن الكلية تعاني من عدم إدراك للثقافات الأخرى، وعدم إدراك بان هناك عوامل نابعة من الثقافة الشخصية، وان هناك عدم إدراك لانعكاسات للثقافة على تحديد القرار الاستراتيجي .

4.2 مناقشة أسئلة المرحلة الثانية: الخيارات الإستراتيجية (Strategic Choices)

أولاً: الخيارات الإستراتيجية في المنافسة (Bases of Competitive Strategy)

الموضوع الأول: وحدات الأعمال الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية (Strategic Business Level and Bases Of Competitive Strategy).

| لا | نعم | |
|----|-----|--|
| | /// | أ. هل يوجد في الكلية وحدات أعمال إستراتيجية؟ |
| | | ب. إذا كان الجواب نعم، فما هي وحدات الأعمال في الكلية؟ دوائر الكلية |
| | /// | ج. هل يوجد لدى الكلية خيار واحد لجميع وحدات الأعمال؟ |
| | | د. إذا كان الجواب في الفرع "ج" (نعم)، ما هو هذا الخيار؟ الإستراتيجية المهجنة (Hybrid Strategy) - منفعة أكبر وتكلفة أقل. |
| | | هـ. إذا كان الجواب في الفرع "ج" (لا)، هل يوجد لدى الكلية خيارات مختلفة للوحدات المختلفة؟ |
| | | و. إذا كان الجواب (نعم)، فما هي الخيارات الإستراتيجية المنوطة بكل وحدة إستراتيجية؟ |

جدول رقم (23)

اتفق المبحوثون على أن هناك وحدات أعمال إستراتيجية في الكلية وهي دوائر الكلية. كما اتفق المبحوثون الثلاثة على أن هناك خيار واحد (إستراتيجية) لجميع وحدات الأعمال، حيث أن هذا الخيار هو الإستراتيجية المهجنة (Hybrid Strategy) = (منفعة أكبر وتكلفة أقل).

يرى فريق البحث بان الكلية لديها وحدات أعمال إستراتيجية، وذلك لوجود فئات مختلفة تستهدفها الكلية من خلال الدوائر المختلفة. أما بالنسبة للخيار الاستراتيجي لوحدات الأعمال فان الكلية لا يوجد لديها فهم كامل لمتطلبات هذا الخيار، حيث أن هذا الخيار يتطلب من الكلية دراسة لوضع الزبائن والمنافسين لها ومتغيرات أخرى، وعليه فإن

فريق البحث يعتبر هذه الإجابات عبارة عن تخمينات تفقر إلى الدراسة لمعرفة متطلبات هذا الخيار، مما يجعلها في موقع يصعب عليها تحديد خيارها الاستراتيجي بدقة.

الموضوع الثاني: المنافسة الشديدة (Hypercompetition)

| لا | نعم | |
|----|-----|--|
| | /// | أ. هل توصف المنافسة في القطاع بالشديدة (Hypercompetition) |
| | | ب. إذا كان الجواب نعم، كيف تتعامل الكلية مع المنافسة الشديدة (Hypercompetition) ؟ المبحوث الأول: التميز، السمعة، استقطاب كوادر جديدة. المبحوث الثاني: الاهتمام بالعوامل الإستراتيجية بالكلية (الطواقم ، الإمكانيات، الخطط) المبحوث الثالث: تحسين الميزة التنافسية من خلال استقطاب الكوادر، فتح تخصصات. |

جدول رقم (24)

اتفق المبحوثون على وصف المنافسة في القطاع بالشديدة (Hypercompetition)، بينما تباينت إجاباتهم حول الآلية التي تتعامل فيها الكلية مع هذه المنافسة.

يرى فريق البحث بان الكلية ليس لديها آليات واضحة ومشاركة للتعامل مع المنافسة الشديدة، وهذا يؤكد تباين إجابات المبحوثين الثلاثة فيما يتعلق بكيفية التعامل معها، كما أن الكلية- كما ذكر فريق البحث مسبقا -لا تمتلك إمكانيات ديناميكية تمكنها من موازنة هذه البيئة التي تمتاز بالتغير السريع وغير المستقر ومستوى عالي من عدم اليقين.

يرى فريق البحث أن الكلية بحاجة إلى دراسة معمقة لمعرفة وضع المنافسة في القطاع، وإمكانية وصفه بأنه شديد المنافسة، ومن ثم التعامل مع نتيجة الدراسة بالشكل المناسب والفعال.

الموضوع الثالث: المنافسة والتعاون (Competition and Collaboration)

| | |
|----|---|
| أ. | تلجأ الكلية إلى التعاون مع المنافسين من خلال: (يمكن اختيار أكثر من إجابة) |
| | (//) تتعاون الكلية مع المنافسين من أجل زيادة قوتها التفاوضية مقابل الزبائن. |
| | (/) تتعاون الكلية مع المنافسين من أجل زيادة قوتها الشرائية . |
| | () تتعاون الكلية مع المنافسين من أجل زيادة معوقات الدخول أمام المنافسين الجدد. |
| | (/) تتعاون الكلية مع المنافسين من أجل الدخول إلى أسواق جديدة وزيادة القوة التنافسية لها . |
| | (///) تتعاون الكلية مع الزبائن للاستفادة من مقترحاتهم. |
| | (///) تتعاون الكلية مع القطاعات الأخرى من أجل الاستفادة من الدعم الحكومي. |

جدول رقم (25)

اتفق المبحوثون على إن الكلية تتعاون مع الزبائن للاستفادة من مقترحاتهم، كما أنها تتعاون مع القطاعات الأخرى من أجل الاستفادة من الدعم الحكومي، بينما تفاوتت الإجابات حول لجوء الكلية إلى الطرق الأخرى. كما لم يُجب أي من المبحوثين على إن الكلية تتعاون مع المنافسين من أجل زيادة معوقات الدخول أمام المنافسين الجدد.

يرى فريق البحث بان الكلية لا تستغل جميع سبل التعاون مع المنافسين والزبائن من أجل تحقيق منافع أكبر لها، إذ يطعن فريق البحث في وجود تعاون مع الزبائن للاستفادة من مقترحاتهم وذلك لعدم تحديدها لزيونها الاستراتيجية أصلاً، كما إن هناك تخمين لدى بعض المبحوثين بوجود تعاونات أخرى مع المنافسين من أجل زيادة القوة التفاوضية والقوة الشرائية ودخول أسواق جديدة، وهذا يؤكد إجابة احد المبحوثين بهذا الخصوص وعدم إجابة باقي المبحوثين. وهذا مرده عدم وجود نظرة إستراتيجية متكاملة وعدم وجود تشارك بين مسؤولي إدارة الكلية. كما إن عدم اختيار المبحوثين لوجود تعاون مع المنافسين من أجل زيادة معوقات الدخول أمام منافسين جدد يخالف الإجابة على وجود معوقات كثيرة لدخول السوق في نموذج القوى الخمس التنافسية. إلا أن الكلية تتعاون مع القطاعات الأخرى من أجل الاستفادة من الدعم الحكومي. ولكن السؤال المطروح ما هي طبيعة هذا التعاون وكم مرة حصل؟

ثانياً: الخيارات الإستراتيجية في النمو (Strategic Direction)

الموضوع الرابع: الخيارات الإستراتيجية في النمو (Strategic Direction)

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق بشدة |
|---|-------|-------|----------------|----------------|
| | / | | // | |
| أ. تستخدم الكلية مصفوفة (Ansoff matrix) في تحديد وجهتها الإستراتيجية. | | | | |
| ب. ما هي الوجهة الإستراتيجية التي تنتهجها الكلية: (يمكن اختيار أكثر من إجابة) (//) إستراتيجية اختراق السوق (Market Penetration). (//) إستراتيجية تطوير السوق (Market Development). (///) إستراتيجية تطوير التخصص (Product Development). (//) إستراتيجية التنوع (Diversification). | | | | |
| | /// | | | |
| ج. تقوم إدارة الكلية بأنشطة لإضافة قيمة. | | | | |
| د. ما هي أنشطة إدارة الكلية لإضافة القيمة لديها: | | | | |
| | // | / | | |
| - توضيح الرؤية المستقبلية | | | | |
| | /// | | | |
| - مساعدة مسؤولي التخصصات لتطوير إمكانياتها الإستراتيجية من خلال توجيهها وإدارة التآزر بينها وتقديم التسهيلات لهم. | | | | |
| | /// | | | |
| - تقديم الموارد والخدمات لكل التخصصات. | | | | |
| | /// | | | |
| - تدخل إدارة الكلية بأعمال ونشاطات كل التخصصات للتأكد من أدائها. | | | | |

جدول رقم (26)

تباينت إجابات الباحثين حول استخدام الكلية لمصفوفة (Ansoff matrix)، حيث أجاب اثنان من الباحثين بعدم استخدام الكلية لهذه المصفوفة بينما عارضهم الباحث الثالث وأكد على أن الكلية تستخدمها. كما تباينت

مناقشة أسئلة الدراسة

إجابته حول الوجهة الإستراتيجية التي تنتهجها الكلية حيث اتفق المبحوثون الثلاثة على وجود إستراتيجية تطوير التخصص (Product Development)، بينما اختار اثنان من ثلاث باقي الاستراتيجيات. كما اتفق المبحوثون على إن إدارة الكلية تقوم بأنشطة لإضافة القيمة. واتفق المبحوثون في جميع الأنشطة التي تقوم بها إدارة الكلية لإضافة القيمة لديها، بينما حايدها أحد المبحوثين في موضوع توضيح الرؤية المستقبلية.

يرى فريق البحث بان عدم استخدام الكلية لمصفوفة (Ansoff matrix) لتحديد وجهتها الإستراتيجية يؤكد عدم وجود منهجية إستراتيجية للنمو وعدم وضوح كافة الجهات الإستراتيجية المتاحة، وعدم وجود توجيه للأفكار وترتيبها والذي تبينه المصفوفة. يرى فريق البحث بان إدارة الكلية تنتهج إستراتيجية تطوير التخصص كطريقة للحفاظ على استمرارية عملها ليس إلا، أما بالنسبة لباقي الاستراتيجيات فما هو السوق الذي تم استهدافه من قبل الكلية، حيث أن الكلية - كما ذكر فريق البحث مسبقا - تقوم بتجزئة القطاعات واستهدافها بشكل تقليدي ليس أكثر.

يرى فريق البحث بان الكلية تقوم ببعض أنشطة إضافة القيمة ولكن السؤال المطروح هو ما حجم هذه الأنشطة ؟ كما أن رؤية الكلية غير واضحة فكيف تعمل الكلية على توضيحها؟

الموضوع الخامس: مصفوفات محفظة الأعمال (Portfolio Matrices)

| لا | نعم | |
|-----|-----|---|
| /// | | أ. تستخدم الكلية مصفوفة (BCG) لإدارة تخصصاتها |
| /// | | ب. تستخدم الكلية مصفوفة (GE-McKinsey) لتحديد وضعية تخصصاتها |

جدول رقم (27)

اتفق المبحوثون الثلاثة على عدم استخدام الكلية لمصفوفة (BCG) لإدارة تخصصاتها، كما اتفق المبحوثون على عدم استخدام الكلية لمصفوفة (GE-McKinsey) لتحديد وضعية تخصصاتها. يرى فريق البحث بان عدم استخدام الكلية للمصفوفتين السابقتين يفقدها لأداتين تساعدها في إدارة محفظة الأعمال لديها، وهذا يؤكد الضعف الموجود لدى الكلية في تحديد وجهاتها الإستراتيجية.

ثالثاً: طرق تطوير الاستراتيجيات (Methods Of Pursuing Strategies)

الموضوع السادس: طرق تطوير الاستراتيجيات (Methods Of Pursuing Strategies)

| | |
|-----------|--|
| <p>أ.</p> | <p>تفضل الكلية تطوير استراتيجياتها من خلال: (يمكن اختيار أكثر من إجابة) (///) التطوير الذاتي (Organic Development). () الاندماج والاستحواذ (Mergers And Acquisitions). (/) التحالفات الإستراتيجية (Strategic Alliances).</p> |
| <p>ب.</p> | <p>ما هو سبب هذا التفضيل؟ المبحوث الأول: استغلال الموارد وتطويرها دون قيود، الاستفادة من إمكانيات ومزايا المنافسين. المبحوث الثاني: الاستناد على موارد حقيقة بين أيدي الكلية. المبحوث الثالث: توافر الإمكانيات، الخيار الوحيد المتاح.</p> |

جدل رقم (28)

اتفق المبحوثون الثلاثة على إن الكلية تطور استراتيجياتها من خلال التطوير الذاتي، بينما ذهب احد المبحوثين إلى وجود التحالفات الإستراتيجية أيضاً. وتباينت إجابات المبحوثين حول سبب اختيار هذا النوع من التطوير، حيث رأى البعض إن السبب في ذلك هو وجود إمكانيات مناسبة، والأخر رأى إن موارد الكلية هي سبب هذا الخيار. يرى فريق البحث أن خيار تطوير الكلية لاستراتيجياتها من خلال التطوير الذاتي هو خيار غير مناسب يتناقض مع إجابة المبحوثين بأن الكلية تتواجد في بيئة ديناميكية شديدة المنافسة، والتي تتطلب منها الذهاب إلى الخيار الذي لم يختره أي من المبحوثين وهو خيار الاندماج والاستحواذ الذي تلجأ إليه المؤسسات في ظل البيئة الديناميكية والمنافسة الشديدة. كما إن تباين إجابات المبحوثين حول أسباب التفضيل لخيار التطوير الذاتي يدل على عدم وجود تطوير منهجي تشاركي لاستراتيجيات الكلية من أصله.

الفصل الخامس

النتائج، الاستنتاجات، والتوصيات

5.1 النتائج

كانت النتائج على النحو التالي حسب تساؤلات الدراسة:

أولاً: ما مدى استخدام كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات للعناصر التي تحدد وضع ومكانة الكلية من خلال النماذج المتعلقة بتحليل البيئة، تحديد إمكانيات المؤسسة، تحليل الثقافة السائدة ، وتوقعات الأطراف ذات المصلحة.

1. أظهرت الدراسة أن الكلية تقوم بتحليل بعض العوامل البيئية الخارجية تحليلاً بسيطاً لا يعتمد على أسلوب منهجي مدروس، وتهمل بعضها الآخر.

2. أظهرت الدراسة أن الكلية لا تحدد العوامل الأساسية للتغيير التي تؤثر على بيئتها.

3. أظهرت الدراسة أن الكلية لديها مشاكل مؤكدة في وضع التصورات المستقبلية للكلية.

4. أظهرت الدراسة أن الكلية لا تقوم بعمل تحليل منهجي استراتيجي للقوى الخمس التنافسية لتخصصاتها.

5. أظهرت الدراسة أن الكلية لا تنتهج نهجاً استراتيجياً في تحديد المنافسين المباشرين لها.

6. أظهرت الدراسة أن الكلية تقوم بعمل تجزئة للقطاعات التي تستهدفها بشكل تقليدي.

7. أظهرت الدراسة أن الكلية ليس لديها تحديد واضح لمن هم زبائنهم وليس هناك إجماع على من هو زبونهم

الاستراتيجي.

8. أظهرت الدراسة أن الكلية لا تقوم بتحديد عوامل النجاح المفضلة (Critical Success Factors).

9. أظهرت الدراسة أن الكلية لا تقوم بعمل تحليل منهجي مدروس للفجوات الإستراتيجية المحيطة بها .

10. أظهرت الدراسة أن الكلية ليس لديها ميزة تنافسية في مصادرها أو مهاراتها الإستراتيجية.

11. أظهرت الدراسة أن الكلية لا تسير على النظرية القائمة على الموارد (Resource Based View).

12. أظهرت الدراسة أن الكلية ليس لديها إمكانيات ديناميكية.

13. أظهرت الدراسة أن الكلية لا يوجد لديها إدارة للمعرفة المؤسسية.

14. أظهرت الدراسة أن الكلية لا تشخص إمكانياتها الإستراتيجية.

النتائج، الاستنتاجات، والتوصيات

15. أظهرت الدراسة أن هناك محددات ومعوقات لإدارة إمكانيات الكلية الإستراتيجية.
 16. أظهرت الدراسة أن الكلية لا تقوم بتطوير إمكانياتها الإستراتيجية بشكل منهجي.
 17. أظهرت الدراسة أن الكلية لا تقوم بإدارة مواردها البشرية في تطوير إمكانياتها الإستراتيجية.
 18. أظهرت الدراسة أن هناك عدم وضوح في سلسلة الحوكمة لدى الكلية وتأثيراتها على الاستراتيجيات.
 19. أظهرت الدراسة أن الكلية تطبق المسؤولية المجتمعية من خلال موقف (Shaper Of Society).
 20. أظهرت الدراسة أن الكلية لا تأخذ جميع توقعات الأطراف ذات المصلحة بحساباتها.
 21. أظهرت الدراسة أن هناك عدم وضوح في الغاية المؤسساتية للكلية (رسالة ورؤية وأهداف وقيم الكلية).
 22. أظهرت الدراسة أن الكلية لا تقوم بتشخيص الثقافة لديها.
- ثانياً: ما مدى استخدام كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات للعناصر التي تحدد خياراتها الإستراتيجية في المنافسة، النمو، والتطوير.
1. أظهرت الدراسة أن الكلية لديها وحدات أعمال إستراتيجية (SBUs). ولكن ليس لديها الخيار الاستراتيجي (الإستراتيجية) المناسبة لها.
 2. أظهرت الدراسة أن الكلية ليس لديها آليات واضحة ومشاركة للتعامل مع المنافسة الشديدة (Hypercompetition).
 3. أظهرت الدراسة أن الكلية لا توظف جميع السبل التعاون مع المنافسين والزبائن من أجل تحقيق منافع أكبر لها، ولكنها تتعاون مع القطاعات الأخرى من أجل الاستفادة من الدعم الحكومي.
 4. أظهرت الدراسة أن الكلية لا تستخدم مصفوفة (Ansoff Matrix) في تحديد وجهتها الإستراتيجية، وكذلك لا تقوم بكل أنشطة إضافة القيمة للكلية.
 5. أظهرت الدراسة أن الكلية لا تستخدم مصفوفات محفظة الأعمال (Portfolio Matrices).
 6. أظهرت الدراسة أن الكلية لا تنتهج الطريقة الأنسب من طرق تطوير الاستراتيجيات.

5.2 الاستنتاجات

يستنتج فريق البحث ما يلي:

1. عدم حرص إدارة الجامعة على ضرورة إيجاد خطة إستراتيجية لكل كلية من كلياتها على حدا، في إطار خطة الجامعة الإستراتيجية.
2. عدم وجود خطة إستراتيجية متكاملة للكلية تدير عليها إدارة الكلية.
3. عدم وجود منهجية منتظمة وواضحة لدى مسؤولي إدارة الكلية في التعامل مع متطلبات الإدارة الإستراتيجية.
4. عدم إلمام مسؤولي إدارة الكلية بمعظم متطلبات الإدارة الإستراتيجية.
5. عدم استخدام إدارة الكلية للنماذج والأدوات اللازمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الكلية.
6. عدم وجود نظام معرفة مؤسساتية متكامل للكلية، وعدم الحرص على حفظ وحماية وتداول ومشاركة المعلومات.
7. عدم وجود أسلوب تشاركي منظم بين مسؤولي إدارة الكلية في التعاطي مع مسائل الإدارة الإستراتيجية.
8. وجود النزعة الفردية بين مسؤولي إدارة الكلية في التعامل مع متطلبات الإدارة الإستراتيجية، حيث أن كل مسؤول يتعامل معها بطريقته الخاصة ووفق فهمه الخاص به.
9. وجود أفكار راقية لدى بعض مسؤولي إدارة الكلية لكنها ليست معممة ولم يتم التوصل إليها من خلال منهجية واضحة وتشاركية.

5.3 التوصيات

يوصي فريق البحث بما يلي :

1. ضرورة تبني إدارة الجامعة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في كلياتها، مع ضرورة أن يكون لكل كلية من الكليات خطتها الإستراتيجية الخاصة بها في إطار خطة الجامعة الإستراتيجية، وإظهار أهميتها ومتابعتها بشكل فعال.
2. ضرورة العمل على إيجاد خطة إستراتيجية شاملة للكلية.
3. ضرورة سير مسؤولي إدارة الكلية وفق منهجية منتظمة وواضحة في التعاطي مع القضايا التي تواجه الكلية من دراسة الواقع والوقوف على الفرص والتحديات ودراسة البدائل وتقييمها واختيار الأفضل من بينها.
4. ضرورة تبني إدارة الكلية لنموذج محدد يوضح متطلبات الإدارة الإستراتيجية بحيث تصبح هذه المتطلبات واضحة لدى مسؤولي إدارة الكلية.
5. ضرورة إمام مسؤولي إدارة الكلية بالأدوات التي تساعد على إيجاد الخطة الإستراتيجية المناسبة للكلية، وكيفية استخدامها بشكل فعال. ومن أهم هذه الأدوات: نموذج تحليل البيئة الخارجية (PESTEL)، السيناريوهات (Scenarios)، تحليل القوى الخمس التنافسية (Five Forces Analysis)، المنافسين المباشرين (Strategic Group)، المهارات المتميزة (Core Competences)، سلسلة القيمة (Value Chain)، مصفوفة القوة/الاهتمام (Power / Interest Matrix)، نموذج تحليل الثقافة (Cultural Web)، والتي تسهل التعامل مع الإدارة الإستراتيجية في الكلية.
6. ضرورة العمل على إيجاد نظام معرفة مؤسسية متكامل للكلية بحيث يتم توثيق وحماية ومشاركة المعلومات وخاصة المهارات والموارد المتميزة لدى الكلية.
7. ضرورة تبني الأسلوب التشاركي المنتظم بين مسؤولي إدارة الكلية في التعاطي مع مسائل الإدارة الإستراتيجية.
8. ضرورة تجنب الأسلوب الفردي في التعامل مع متطلبات الإدارة الإستراتيجية والعمل في مسار موحد ونهج إستراتيجي واضح وان تكون القرارات موحدة ومجمع عليها .
9. العمل على إبراز الأفكار الراقية لدى مسؤولي إدارة الكلية بشكل واضح ومناقشتها وتعميمها.

أبو بكر، محمد (2004)، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أحمد، فلاح حسن (2007)، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها - مبادئها - تطبيقاتها - التطوير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المراجع والمصادر

أحمد، فلاح حسن (1996)، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم، نظريات ومبادئ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أحمد، محمد (1999)، الإدارة الاستراتيجية (التوجيهية لطلاب كليات التربية)، الطبعة الأولى، مصرعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

أحمد، فلاح حسن (2006)، واقع التخطيط في المؤسسة الإسلامية في ضوء مفهوم الجودة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أحمد، فلاح حسن (2006)، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإداريين العليا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أحمد، فلاح حسن (2007)، الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الفلسطينية - رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

قائمة المراجع العربية

الكتب

- ابن حبتور، محمد (2004): الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الأولى، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحسيني، فلاح حسن (2000): الإدارة الإستراتيجية " مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- القطامين، أحمد عطا الله (1996): التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم ونظريات وحالات خاصة "، الطبعة الأولى دار المجدلاوي، عمان، الأردن .
- المغربي، عبد الحميد (1999): الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن العشرين)، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.

الرسائل العلمية

- الدجني، اياد علي (2006): واقع التخطيط في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الدهدار، مروان (2006) : العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا للجامعات الفلسطينية وميزاتها التنافسية " دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الغزالي، كرمة ماجد (2000): الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية - دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، جامعة اليرموك، الأردن.

- عبده، فؤاد راشد (1999): الإدارة الإستراتيجية: أهميتها و ضرورتها في مواجهة تحديات التنمية في الجمهورية اليمنية، مركز دراسات المستقبل، مجلة دراسات مستقبلية، جامعة أسيوط، السنة 3، العدد 4، ص ص 177-203 .

المؤتمرات والندوات

- العرفج، عبد المحسن (2005): التعليم العالي في المملكة العربية السعودية "دراسة تحليلية من منظور استراتيجي"، بحث مقدم إلى المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس ص ص 233-253.

المواقع الالكترونية:

موقع وزارة التربية والتعليم

<http://www.ppu.edu/p/ar/about>

<http://casi.ppu.edu/ar/overview>

http://en.wikipedia.org/wiki/private_sector

<http://en.wikipedia.org/wiki/semi-governmental>

- Brennan, R (2003): **(Strategic management of marketing and human resources in Farther Education colleges**, journal of farther And Higher Education, Val. 27, NO.2,UK
- Colmam, T. , (2006) : **The study of strategic management and performance measurement in Canadian police organizations** , MAT 45/02 , P. 648 , APR. 2007, Canada.
- Dalto , P, Nanrivell , c, The bridge, S, Hampson, A, (2000): **The impact of the Hybrix library on strategic management**, (New Review Of Academic Librarian Ship) , VOL. 6 , P 61-64, 14P . LONDON.
- Dann , Susan (1996): **Public sector reform and the long-term public servant** , Griffith University, Queensland, Australia .
- Dobson and starkey (1994): **The Strategic Management blueprint**, basil Blackwell, oxford .
- Johnson G. et al (2008): **Exploring Corporate Strategy**, 8th Edition, Prentice Hall .
- Khalifa, Ezaddin Salem (2010): **Rethinking the current dominant approach to business school strategy**. European Business Review, Vol 22 Iss: 6 pp.591 – 607
- Khalifa, Ezaddin Salem (2009): **Drawing on students evaluation to draw a strategy cancas for a business school** , International Journal of educational management , Vol.23 Iss : 6 , pp. 467 – 483
- Saunders M. et al (2007): **Research methods for business students**,4th Edition , Prentice Hall .
- Sharma, Pramodita (2010): **Managing for the long run : lessons in competitive advantage** , Harvard business school press – v.18, no.3,pp.259-263.
- Steadham, KS ,(2006): **Strategic management competencies among chief human resources of facers in texas public community colleges**, DAT-A 67/11,P.4075 , May 2007.

- Tsiakkiros A., Pashiardis P. (2002): **Strategic planning and education: The case of cyprus**, International journal of educational management, Vol.16 Iss 1 – pp.6 – 17

المرحلة الأولى: تحديد وضع ومكانة الكلية (Strategic Position).

أولاً: تحليل البيئة (Environment).

الموضوع الأول: تحليل البيئة الخارجية (PESTEL Analysis).

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|-------|-------|-----------|--|
| تحلل الكلية عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على القطاع التعليمي حسب نموذج (PESTEL): | | | | |
| | | | | أ. العامل السياسي (Political Factor). |
| | | | | ب. العامل الاقتصادي (Economic Factor). |
| | | | | ج. العامل الاجتماعي (Social Factor). |
| | | | | د. العامل التكنولوجي (Technological Factor). |
| | | | | هـ. العامل البيئي (Environmental Factor). |
| | | | | و. العامل القانوني (Legal Factor). |

الموضوع الثاني: العوامل الأساسية للتغيير (Key Drivers For Change).

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|---|
| | | | | أ. تقوم الكلية بتحديد أهم العوامل الأساسية للتغيير (Key Drivers For Change) التي تؤثر على بيئتها. |
| | | | | ب. يجب تحديد العوامل الأساسية للتغيير عند دراسة البيئة. |
| | | | | ج. يجب تحديد عدد العوامل عند دراسة البيئة. |
| | | | | د. ما هي هذه العوامل؟ |

الموضوع الثالث: التصورات المستقبلية (Scenarios)

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|
| | | | | | أ. تقوم الكلية بوضع مجموعة من التصورات المستقبلية (Scenarios). |
| | | | | | ب. تبني الكلية تصوراتها المستقبلية على العوامل الأساسية للتغيير. |
| | | | | | ج. يوجد لدى الكلية خطط للتعامل مع هذه التصورات المستقبلية. |
| | | | | | د. تتابع الكلية التغييرات الحاصلة في البيئة وتطبق الخطة التي توافق التصور المستقبلي المختار. |

الموضوع الرابع: تحليل القوى الخمس التنافسية (Five Forces Analysis)

يرجى ملئ الجدول التالي بوضع الاختيار الصحيح في المربع الفارغ (فقط في حالة وجود دراسة لجاذبية التخصص).

| معوقات الدخول | البدائل | القوى التفاوضية | القوى التفاوضية | المنافسة | القوى الخمس |
|---------------|------------|-----------------|-----------------|-----------|-----------------------------------|
| للسوق قليلة | (قليلة) | للزبائن ضعيفة | للمزودين ضعيفة | (ضعيفة) | |
| (أم كثيرة) | (أم كثيرة) | (أم قوية) | (أم قوية) | (أم قوية) | |
| | | | | | إدارة الأعمال المعاصرة. |
| | | | | | أعمال معاصرة / فرعي إدارة مشاريع. |
| | | | | | اقتصاديات الأعمال. |
| | | | | | المحاسبة. |
| | | | | | الوسائط المتعددة والجغرافيكس. |
| | | | | | نظم المعلومات. |

الموضوع الخامس: المنافسين المباشرين (Strategic Groups)

| | |
|----|---|
| أ. | من هم المنافسين المباشرين (Strategic Groups) للكلية؟ |
| ب. | ما هي المعايير التي تعتمد عليها الكلية لتحديد منافسيها المباشرين؟ |
| ج. | ما هي الفائدة التي تجنيها الكلية من تحديد المنافسين المباشرين؟ |

الموضوع السادس: التجزئة (Segmentation)

| | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| أ. | | | | | |
| ب. | | | | | |
| ج. | | | | | |
| د. | | | | | |
| هـ. | | | | | |

الموضوع السابع: الزبون الاستراتيجي (Strategic Customers)

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--|-------|-------|-----------|----------------|
| أ. من هم الزبائن بالنسبة للكلية؟ | | | | |
| ب. هناك تفضيل (تركيز) لزبون على باقي الزبائن | | | | |
| ج. من هو هذا الزبون المفضل؟ | | | | |

الموضوع الثامن: عوامل النجاح المفضلة (Critical Success Factors)

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--|-------|-------|-----------|----------------|
| أ. يتم الوقوف على احتياجات الزبائن. | | | | |
| ب. ما هي عوامل التفضيل (CSFs) من وجهة نظر الزبون في اختياره للكلية؟ | | | | |
| ج. هناك تصور لدى الكلية لترتيب الزبون لاحتياجاته من ناحية الأهمية والأولوية مقارنة بالمنافسين. | | | | |

الموضوع التاسع: تحليل الفجوة (Gap Analysis)

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

أ. تقوم الكلية باستخدام تحليل الفجوة (Gap Analysis).

ب. في حال استخدامه، أين تكمن هذه الفجوة (فرصة غير مستغلة من قبل المنافسين)؟

ثانياً: الإمكانيات الإستراتيجية (Strategic Capabilities)

الموضوع العاشر: المهارات والموارد التنافسية (Unique Resources And Core Competences)

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

أ. لدى الكلية ميزة تنافسية في مصادرها الإستراتيجية.

ب. ما هي هذه المصادر؟

ج. لدى الكلية ميزة تنافسية في مهاراتها الإستراتيجية.

د. ما هي هذه المهارات؟

الموضوع الحادي عشر: استدامة الإمكانيات ذات الميزة التنافسية (Sustaining Competitive Advantage)

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|
| | | | | | أ. تسير الكلية على النظرية القائمة على الموارد (Resource Based View). |
| | | | | | ب. قياس الإمكانيات الإستراتيجية في الكلية مبني على القيمة من وجهة نظر الزبون الاستراتيجي (Valued to customer). |
| | | | | | ج. يوجد لدى الكلية ندرة في الموارد والمهارات الإستراتيجية والتي تميزها عن غيرها من المنافسين (Rarity). |
| | | | | | د. إمكانيات الكلية الإستراتيجية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين (Inimitability). |
| | | | | | هـ. تعتمد الكلية في المحافظة على ميزتها التنافسية من التقليد من خلال : - التعقيد (Complexity). - الثقافة والتاريخ (Culture and History). - غموض سبب التمييز (Causal Ambiguity). |
| | | | | | و. إمكانيات الكلية الإستراتيجية لا يوجد لها بدائل - وليس بالإمكان وجود بدائل لها - (Non-Substitutability). |

الموضوع الثاني عشر: الإمكانيات الديناميكية (Dynamic Capabilities)

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

أ. تمتاز بيئة القطاع التعليمي بالديناميكية.

ب. يتم خلق إمكانيات إستراتيجية ديناميكية لتوائم هذه البيئة الديناميكية.

ج. كيف تعمل الكلية على خلق إمكانيات ديناميكية؟

الموضوع الثالث عشر: المعرفة المؤسسية (Organizational Knowledge)

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

أ. تطبيق الكلية مفهوم المعرفة المؤسسية (Organizational Knowledge).

ب. تظهر أهمية المعرفة المؤسسية في الكلية لأي من الأسباب التالية :

- هناك حاجة لمشاركة ما يعرفه الموظفون في الكلية.

- هناك نظم معلومات تزود الكلية بالطرق اللازمة لمشاركة المعرفة بين موظفيها.

- تحقق الكلية ميزة تنافسية من خلال المعرفة أكثر منها من المصادر الفيزيائية.

ج. تقوم الكلية بنشر المعرفة سواء أكانت صريحة أو ضمنية.

الموضوع السادس عشر: تطوير الإمكانيات الإستراتيجية (Developing Strategic Capabilities)

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|
| | | | | | أ. تقوم الكلية بتطوير إمكانياتها الإستراتيجية. |
| | | | | | ب. يقوم مدراء الكلية بتطوير الإمكانيات الإستراتيجية للكلية من خلال : |
| | | | | | - إضافة و تغيير الإمكانيات |
| | | | | | - توسيع الإمكانيات |
| | | | | | - تنويع الإمكانيات |
| | | | | | - الاستغلال الريادي للإمكانيات (التي يتركها الآخرون). |
| | | | | | - التوريد الخارجي للإمكانيات |
| | | | | | - التطوير الخارجي للإمكانيات |

الموضوع السابع عشر: إدارة الموارد البشرية في تطوير الإمكانيات (Managing People For Capability

Development)

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|
| | | | | | أ. تقوم الكلية بإدارة الموارد البشرية من أجل تطوير الإمكانيات. |
| | | | | | ب. من خلال أي من التالية: |
| | | | | | - التدريب والتطوير المحدد. |
| | | | | | - وضع سياسات مخصصة لتطوير مهارة معينة . |
| | | | | | - المؤسسة المتعلمة. |
| | | | | | - زيادة معرفة العاملين بأهمية عملهم ومدى تأثيره على الإستراتيجية. |

الموضوع الحادي والعشرين: الغاية المؤسساتية (Organizational Purpose)

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|
| | | | | | أ. رسالة الكلية واضحة (Mission). |
| | | | | | ب. رؤية الكلية واضحة (Vision). |
| | | | | | ج. قيم الكلية التي تحكم استراتيجياتها واضحة (Values). |
| | | | | | د. أهداف الكلية واضحة (Objectives). |
| | | | | | هـ. تراعي الكلية عند وضع الأهداف إن تكون (SMART). |
| | | | | | و. أهداف الكلية () مفتوحة (Opened). () مغلقة (Closed). |
| | | | | | ز. لماذا؟ |

المرحلة الثانية: الخيارات الإستراتيجية (Strategic Choices)

أولاً: الخيارات الإستراتيجية في المنافسة (Bases of Competitive Strategy)

وحدات الأعمال الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية (Strategic Business Level and Bases Of Competitive Strategy)

| لا | نعم | |
|----|-----|---|
| | | أ. هل يوجد في الكلية وحدات أعمال إستراتيجية (SBU)؟ |
| | | ب. إذا كان الجواب نعم، فما هي وحدات الأعمال في الكلية؟ |
| | | ج. هل يوجد لدى الكلية خيار (Strategy) واحد لجميع وحدات الأعمال؟ |
| | | د. إذا كان الجواب في الفرع "ج" (نعم)، ما هو هذا الخيار؟ |
| | | هـ. إذا كان الجواب في الفرع "ج" (لا) ، هل يوجد لدى الكلية خيارات مختلفة للوحدات المختلفة؟ |
| | | و. إذا كان الجواب (نعم)، فما هي الخيارات الإستراتيجية المنوطة بكل وحدة إستراتيجية؟ |

الموضوع الثاني: المنافسة الشديدة (Hypercompetition)

| لا | نعم | |
|----|-----|--|
| | /// | أ. هل توصف المنافسة في التطاع بالشديدة (Hypercompetition)؟ |
| | | ب. إذا كان الجواب نعم، كيف تتعامل الكلية مع المنافسة الشديدة (Hypercompetition)؟ |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | - مساعدة مسؤولي التخصصات لتطوير إمكانياتها الإستراتيجية من خلال توجيهها وإدارة التآزر بينها وتقديم التسهيلات لهم. |
| | | | | | - تقديم الموارد والخدمات لكل التخصصات. |
| | | | | | - تدخل إدارة الكلية بأعمال ونشاطات كل التخصصات للتأكد من أدائها. |

الموضوع الخامس: مصفوفات محفظة الأعمال (Portfolio Matrices)

| لا | نعم | |
|----|-----|---|
| | | أ. تستخدم الكلية مصفوفة (BCG) لإدارة تخصصاتها |
| | | ب. تستخدم الكلية مصفوفة (GE-McKinsey) لتحديد وضعية تخصصاتها |

ثالثاً: طرق تطوير الاستراتيجيات (Methods Of Pursuing Strategies)

| الموضوع السادس: طرق تطوير الاستراتيجيات (Methods Of Pursuing Strategies) | |
|--|---|
| أ. | تفضل الكلية تطوير استراتيجياتها من خلال: (يمكن اختيار أكثر من إجابة) () التطوير الذاتي (Organic Development). () الاندماج والاستحواذ (Mergers And Acquisitions). () التحالفات الإستراتيجية (Strategic Alliances). |
| ب. | ما هو سبب هذا التفضيل؟ |

ملحق رقم (1): أسئلة المقابلة.

Abstract

This study aimed to identify the use of strategic management according to Johnson *et al* model in the college of administrative science and informatics in Palestine Polytechnic University in the position stage through analyzing the environment, strategic capabilities, purpose, and stakeholders expectations, and the strategic choices stage through competitive strategy, strategy directions, and methods of pursuing strategies. This study based on descriptive methodology, and used the interview as tool to obtain information.

The Conclusions for this study are: the university does not work to make strategic plan for each college of its colleges in the frame of the university strategic plan, the college have not a strategic plan, there is no systematic methodology in dealing with strategic management requirements in the college, the college management members does not use the required tools to implement the strategic management, there is no knowledge management system in the college, there is no participatory manner in dealing with strategic management issues, there is individualism in dealing with strategic management issues, some college management members have an excellent ideas but they do not get it through participation or clear methodology.

The recommendations for this study are: the university must adopt strategic management in its colleges and each college should have a separate strategic plan in the frame of the university strategic plan, the college must work to make strategic plan, college management members should depend on clear methodology in dealing with strategic management issues, the college management should use one of the strategic management models in order to clarify all strategic management requirements to the college management members, college management members should be able to use the tools that support making strategic plan, the college must work to establish an integrated knowledge management system, college management members should adopt to participatory manner in dealing with strategic management issues, college management members must avoid the individualism manner in dealing with strategic management issues, college management members should present their ideas and discuss it with other management members and work to share it.