الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف –المسيلة–

كلية الحقوق

قسم العلوم السياسية

بحث حول :

معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية في الجامعة

ورقة بحثية مقدمة للمشاركة في الملتقى الوطني الاول الموسوم بـ :

القيادة والإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية :

تحديد الاولويات والمخطط المؤسسي

يوم : 05 ديسمبر 2022

من اعداد طالب الدكتوراه : عبد الكريم فني

قسم العلوم السياسية –جامعة المسيلة–

Abdelkarim.fenni@univ-msila.dz

السنة الجامعية : 2023/2022

- **تلخيص:**

كما هو معلوم فإن معظم المنظمات التعليمية في عصرنا الراهن تواجه تحديات كثيرة ، حيث اصبحت عمليات الادارة التقليدية العادية عاجزة عن مواجهتها ، الامر الذي يحتم علينا البحث عن مناهج ادارية تتصف بالديناميكية والفعالية ، ومن اهم هذه المناهج التي برزت مؤخرا نجد منهج الادارة الاستراتيجية القادر على صياغة وتنظيم الاستراتيجيات المناسبة لتلك التحديات ، وبما يساعد على تحقيق مستوى جيد من الاداء .

تختلف الادارة الاستراتيجية عن الادارة العادية في توجهاتها الرئيسية ، كون الادارة العادية تهتم بما يحدث داخل الجامعة بينما تهتم الادارة الاستراتيجية بما يحدث داخل وخارج الجامعة وما يحدث بين العميل والبيئة المحيطة ، ومن الاهداف الرئيسية للإدارة الاستراتيجية نجد زيادة الفاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات ، وكذا تجميع البيانات الكافية عن نقاط الضعف والتهديدات ، بحيث يتم اكتشاف المشاكل قبل وقوعها بدلا من ان تكون قرارات القيادة كرد فعل فقط ، كما ان الادارة الاستراتيجية تسهل عملية الاتصال و التواصل بين الافراد اثناء عملهم ، إلا ان الادارة الاستراتيجية قد تتعرض لعدة عراقيل ومعوقات قد تحد من فعاليتها فيسير الافراد في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة ، نتيجة غياب مفاهيم الادارة الاستراتيجية .

- **Abstract:**

As is known, most of today's educational organizations face many challenges. Traditional management processes have become unable to confront them, We must seek dynamic and effective management approaches. s strategic management approach capable of formulating and organizing appropriate strategies for those challenges, thereby helping to achieve a good level of performance.

Strategic management differs from regular management in its main directions The regular management is concerned with what is happening within the university while strategic management is concerned with what is happening inside and outside the university and what is happening between the client and the surrounding environment, One of the main objectives of strategic management is to increase the effectiveness and efficiency of decision-making, coordination,

oversight, detection and correction of deviations as well as the compilation of adequate data on expected weaknesses and threats, So that problems are detected before they occur instead of leadership decisions being solely in reaction. Strategic management also facilitates communication and communication between individuals during their work, However, strategic management may be subject to several obstacles and constraints that may limit its effectiveness. Individuals proceed in vague and unclear ways and receive contradictory instructions and thus fail to make appropriate decisions, as a result of the absence of strategic management concepts.

المقدمة :

تعمل الادارة الاستراتيجية على تنمية التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية ، وتحديد الخصائص التي تتميز بها منظماتهم عن غيرها ، وفي تخصيص الموارد المتاحة ، وتحقيق تناسق متكامل بين جماعات العمل المختلفة ، وقد اكدت دراسات ان مدخل الادارة الاستراتيجية يعد مدخلا شاملا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل الانشطة والعمليات الادارية ، كما يساعد مؤسسات التعليم العالي في توقع حدوث المشكلات والأزمات الطارئة والاستفادة من الفرص المتاحة لمواجهتها بما يمكنها من تحقيق اهدافها في ظل بيئة تتغير بسرعة بسرعة وتزيد فيها حدة المنافسة .

وفي هذا الصدد نجد ان جامعات العالم الثالث عموما وجامعات الدول العربية خصوصا ومنها الجامعات الجزائرية تعاني من مشكلات كثيرة ومعوقات كبيرة ، نتيجة غياب الاهتمام بموضوع الادارة الاستراتيجية ودورها في تطوير العمل الاداري في مؤسسات التعليم العالي ، وإذا ما نظرنا الى الواقع الحالي في أداء الكليات والمعاهد نجد ان هنالك ضعفا قائما لدى القيادات الادارية والأكاديمية فيها ، وهذا راجع الى كونها لازالت تمارس اعمالها ومهامها بالطرق الروتينية القديمة والمعقدة القائمة على النمط الاداري التقليدي ، ومن هنا برزت الاشكالية في هذه الورقة البحثية والتي تتحدد بالاتي : ما هي اهم المعوقات التي تواجه تطبيق الادارة الاستراتيجية الفعالة في الجامعات الجزائرية ؟

ويتفرع عنها الاسئلة الفرعية التالية :

- ما هي الادارة الاستراتيجية وما هو تعريف المعوقات بشكل اجمالي ؟
- ما هي مراحل الادارة الاستراتيجية وفيما تكمن اهميتها ؟
- ما هي المهارات الاساسية التي تساعد القيادات الادارية على تطبيق الادارة الاستراتيجية ؟
- ما هي مميزات وفوائد الادارة الاستراتيجة ؟

- ما هي اهم المعوقات التي تواجه تطبيق الادارة الاستراتيجة ؟

وللإجابة عن هذا الاسئلة نتبع في ورقتنا هاته المحاور التالية :

- نتطرق اولا الى الاطار المفاهيمي الذي نعرف فيه معنى المعوقات والإدارة والإستراتيجية ثم نعرف ماهية الادارة الاستراتيجية ومراحلها وأهميتها بالنسبة للقيادات الادارية ، ثم نتطرق الى اهم المهارات الاساسية التي تساعد القيادات الادارية في تطبيق الادارة الاستراتيجية ، بالإضافة الى معرفة فوائدها ومميزاتها ، ثم نتحدث عن اهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في الجامعات الجزائرية ، واخيرا نطرح بعض التوصيات الهامة تخص الموضوع.

1- الاطار المفاهيمي :

- **مفهوم المعوقات :**

بالنسبة للتعاريف الاصطلاحية نجد ان المعوقات عبارة عن حاجز او مانع مادي او معنوي او نفسي او اجتماعي يقف كالسد بين المرء وطموحه او تحقيق نجاحه ، كما يقصد به تلك النتائج او العمليات التي تحد من تكيف النسق الاجتماعي او توافقه ، كما تتضمن ضغطا وتوتر على المستوى البنائي .

والمعوقات هي الحيلولة دون تحقيق الهدف والمنع من ذلك وعرقلة كل ما من شأنه ان يقف في وجه انجاز الامر او احراز النجاح ، وهي الاعاقة عن القيام بالعمل .

اما التعاريف الاجرائية فالمعوقات في دراستنا الحالية هي الموانع السوسيو-معرفية ، والبيئية التي تعيق تطبيق الادارة الاستراتيجية في الجامعة الجزائرية ، أي كل ما من شأنه اعاقة تواجد الادارة الاستراتيجية بالجامعة الجزائرية على المستوى التنظيمي ، والمعرفي ، وعلى المستوى الخارجي [1].

- **مفهوم الادارة :**

الادارة عملية جوهرية لتسيير امور الانسان ، وقد تميز بها عن غيره من الكائنات الحية الاخرى ، الإدارة هي عملية اتخاذ القرارات التي تهدف إلى استخدام الموارد المختلفة الموجودة في المؤسّسة أو المنظمة على أكمل وجهٍ، بحيث يكفل تحقيق أهداف المؤسّسة المخطّط لها ونجاحها ولا يسبّب الهدر لهذه الموارد ، كما يحقّق الرضا لموظفي وزبائن المؤسّسة وذلك باستخدام وتطبيق مجموعةٍ من النظم التكنولوجية ، والفنية ، والإدارية ، والاجتماعية ، البيئية ، وهي التي يقع على عاتقها استمرارية ووجود المؤسّسة ومواجهة التحديات التي قد تواجهها.[2]

1- مريم مشتة ، معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة محمد دباغين ، سطيف 02 ، سنة 2018 ، ص 27- 28 .

2- شهيرة دعدوع ، مفهوم الادارة بشكل عام ، موقع موضوع ، نشر يوم 2016/08/31 ، تم الاطلاع عليه يوم 2022/11/11 ، https://mawdoo3.com

- **مفهوم الاستراتيجية :**

تُعرف الاستراتيجية على أنّها خطة طويلة الأمد للوصول إلى هدف ما ، وتُعد مهارةً لازمةً لتحقيق النجاح في الحرب ، أو السياسة ، أو الأعمال ، أو الصناعة ، أو الرياضة ، وغيرها ، وتُعرف أيضاً على أنّها الاستخدام الذكي للموارد عن طريق نظام مُعيّن للأعمال في سبيل تحقيق الهدف ، تُشتق كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية (Stratçgos) وهي كلمة مكونة من مقطعين ؛ المقطع الأول منها هو (stratus) ويعني الجيش ، والمقطع الثاني هو (ago) ويعني القيادة أو الحركة ، كما تُعتبر الاستراتيجية خارطة طريق للمؤسسات ؛ تُحدد رؤيتها ، ومهمتها ، وأهدافها ، وعليه فإنّها تهدف إلى زيادة ودعم نقاط قوة المؤسسة وإضعاف نقاط قوة المنافسين.[3]

- **مفهوم الادارة الاستراتيجية :**

الادراة الاستراتيجية كمفهوم ومصطلح ليست جديدة ، اذ ان اول استخدام لهذا المفهوم في المجال الاداري كان في السبعينات من القرن الماضي ، وكان المقصود بهذا المفهوم هو قيام كادر من المخططين الاستراتيجيين بشكل او بآخر بالخروج ببرامج استراتيجية ، ومن ثم محاولة ترويجها الى صناع القرار ، وفي عقد التسعينات اختلفت فكرة التخطيط الاستراتيجي عن مفهوم الادراة الاستراتيجية اختلافا كبيرا ، فالإدارة الاستراتيجية هي قمة الهرم الاداري في الفكر والتطبيق ، وهي رحلة شيقة وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحدة منها الى الاخرى الى ان تنتهي الرحلة في النهاية وقد تحقق الهدف المطلوب .[4]

وتعرف الادارة الاستراتيجية بأنها العملية التي بواسطتها تستطيع الإدارة العليا تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة و كذلك 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 والأهداف ، وميدان الأعمال ، ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها ، كما انها تصور للرؤى المستقبلية للمنظمة ، وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد ، وتحديد ابعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها .[5]

3- مجد خضر ، مفهوم الاستراتيجية ، نشر يوم 2021/05/09 تم الاطلاع عليه يوم 2022/10/11.
https://mawdoo3.com

4- عادل منصور سليمان اللوح ، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، الجامعة الاسلامية ، غزة سنة 2007 ، ص 8-9

5- فاطمة عمر شاعي العتيبي ، واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية في ادارة التعليم بمحافظة الخرج ، SCIENTIFIC MAGAZINE/ THIRTEENTH EDITION/ MARCH 2021 CREATION PIONEERS ،ص 82 .

2- مراحل الإدارة الاستراتيجية:

إن الفكر الإداري في هذا الصدد قد تطور من خلال عدة مراحل نذكرها في أربع مراحل أساسية:

- **المرحلة الأولى:**مرحلة التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على الأساس المالي وإعداد الموازنة السنوية وتنفيذها ، ويتكون من الأهداف المالية في الإيرادات والتكاليف
- **المرحلة الثانية:**مرحلة التخطيط الذي يستند إلى التنبؤ لسنوات عديدة قادمة ، وتزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية وعوامل تأثيرها على المنظمة في الاستخدام الأمثل للموارد والحكمة في إدارة المراكز التنافسية للمنظمة.
- **المرحلة الثالثة:**مرحلة التخطيط الموجه خارجيًا ، فالمنظمة تحاول أن تكون أكثر استجابةً للتغيرات في البيئة الخارجية ، مستندةً إلى التفكير الاستراتيجي.
- **المرحلة الرابعة:**المرحلة التكاملية بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، حيث تركز على إدارة كل موارد المنظمة ومحاولة تعديل المستقبل بما يناسب المنظمة ، وهذه المرحلة تمثل المرحلة المعاصرة والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.[6]

نموذج الادارة الاستراتيجية –موقع جامعة القدس المفتوحة–

https://dspace.qou.edu/contents/4306/unit1/index.html

[6]- فاطمة عمر شاعي العتيبي، مرجع سابق ، ص 83.

3- أهمية الإدارة الاستراتيجية:

ولكي نقنع المنظمات الحكومية أكثر بضرورة ممارسة الإدارة الاستراتيجية ، سنوضح الفوائد المتحققة لها من ممارستها:

1- تتغير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة ويعتبر أسلوب الإدارة الاستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يُمكن المنظمات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية.

2- تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية في أدائها عن المنظمات التي لا تمارسها ، وذلك للفوائد التي تجنيها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم والتي من أهمها:

- تُوفر الإدارة الاستراتيجية أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها.
- المساعدة في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة.
- المساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الاستراتيجية.
- مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال.
- مساعدة متخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم ، فعدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات ، وفشل الإدارة الحكومية في التعامل مع الملامح المتشابكة للإدارة العامة مثل تصارع القيم ، والغموض وعدم التأكد البيئي ، وعدم وضوح المعلومات عن الأداء.

إجمالاً يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية إدارة واعدة وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤيا المستقبلية للمنظمة وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد إمكانية الملائمة بين المنظمة وهذه التغيرات[7].

4- المهارات الإدارية الضرورية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية فى الجامعة:

حاول العديد من الباحثين حصر وتحديد المهارات الإدارية اللازمة للقيادات الاستراتيجية ، و كذلك الصفات القيادية اللازمة لها بما يساعدهم على رفع كفاءة أفراد الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالى ومن ثم تطوير هذه المؤسسات إلا أنه قد ظهر تباين حول نوعية هذه المهارات.

ويتفق العديد من الباحثين علي أهم المهارات الإدارية اللازمة للإدارة العليا من أجل تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي ، وهي:

7-احمد السيد الكردي ، الادارة الاستراتيجية في الاجهزة الحكومية ، 2011/11/30 ، تم الاطلاع عليه يوم 2022/11/12 https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/365180

أولا: مجموعة المهارات التصورية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، ومن أهمها:

- استلهام رؤية مستقبلية مشتركة.
- المهارة في اتخاذ القرار.
- تقديم أفكار إبداعية جديدة فى الأداء.
- تبني التغيير وتنفيذ الأفكار الإبداعية.
- التفكير المنظم.

ثانيا: المهارات الانسانية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية فى مؤسسات التعليم العالى ، ومن أهم مهاراتها :

- استخدام استراتيجيات متنوعة من الاتصال ، ويحتوي عددا من المهارات منها :

مهارة الاستماع – مهارة الاقناع – مهارة حل الصراع – مهارة الاستجابة للجماعات المختلفة ووضع اهتماماتهم فى الاعتبار:

- ثقة القادة في قدراتهم كقادة تنفيذيين.

ثالثا : المهارات الفنية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية فى مؤسسات التعليم العالى:

ويمكن تقسيم هذه المهارات إلى نوعين هما:

- مهارات تتعلق بمجال التدريس مثل : إعداد المعلومات وتوصيلها وإدارة الوقت وفن البحث العلمى وإعداد مادة علمية جيدة.
- مهارات متعلقة بانجاز المهام والواجبات الإدارية مثل مهارات اتخاذ القرار والمتابعة والإشراف والتنظيم ، والتنسيق وتوجيه فريق العمل بمرونة بما يتناسب مع متطلبات التغيير[8].

5- مميزات وفوائد الادارة الاستراتيجية :

تحقق الادارة الاستراتيجية جملة من الفوائد والمميزات منها :

- تساهم الادارة الاستراتيجية في بلورة اطار فكري شامل وأساسي للمنظمة ، كما تساهم في صياغة وتقييم الخطط الاستراتيجية .
- تساعد الجامعة على توقع التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها ، مما يسهل للادارة العليا صياغة الاستراتيجيات اللازمة لمواجهتها .

8- منى احمد البهي السيد وحيش ، استخدام مدخل الادارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الادارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر ، مجلة بحوث التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، عدد 48 ، اكتوبر 2018 ، ص 135 – 136

- يمكن من خلال الادارة الاستراتيجية توقع التكلفة والعائد الناجمة عن البدائل الاستراتيجية المتاحة ، وبالتالي تحدد اولويات الاهداف ، ومن تخصيص الموارد على الاهداف ذات الاهمية .
- تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في انشطتها ، ومن ثم السعي للتكيف والانسجام معها او السيطرة على جزء منها .
- تمكن من تحديد الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، واستغلالها في التقليل من آثار التهديدات السلبية.
- تؤدي الى تحقيق الفاعلية والأداء المتميز من خلال اتاحة الفرصة للأفراد ، والمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات .
- تؤدي الى التقليل من تكاليف الانتاجية ، وزيادة القدرة على الابتكار والإبداع .
- تساهم وباستمرار في تحسين حدة المنافسة ، وتقييمه ضمن اطار البيئة التنافسية ، مما يولد القدرة على النمو [9].

6- المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية :

تتعدد المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع : المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية ، المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية ، والمعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الاستراتيجية.

1- المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية :

تواجه صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية عدد من المعوقات ، والتي من أهمها :

1- تعدد أهداف المنظمات الحكومية، بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية.

2- الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل .

3- نقص الكفاءات الإدارية المحترفة ، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي ؛ مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية .

4- قيام المشرع بوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة الحكومية ، وبالتالي انحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق .

2- المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :

---

9 – مجاهد سعد احمد بطة ، واقع الادارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها ، المركز العربي الديمقراطي ، الطبعة الاولى ، سنة 2020 ، ص 45 .

تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ ؛ لذا لا بد من الإشارة إلى هذه المعوقات ، لمحاولة تجنبها والتي من أهمها :

1. وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي ، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.

2. قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلبه تنفيذ الاستراتيجية ، كالنقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة ؛ مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة .

3. وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة.

4. ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة ؛ لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي .

5. شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمات الحكومية ؛ مما يؤثر سلباً على تنفيذ الاستراتيجية ، فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة ، أما القائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم إعدادها.

3- المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الاستراتيجية :

يواجه تقويم الاستراتيجية في المنظمات الحكومية عدد من المعوقات ، والتي من أهمها :

1. صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات الحكومية؛ نظراً لطبيعة أهدافها النوعية .

2. تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات ؛ لسهولة قياس المدخلات مقارنةً بالمخرجات .

3. صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة.

4. صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.

5. ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء ؛ مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفوء للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية وبالتالي استناد التقويم إلى الحكم الشخصي .

وأخيراً فإن محاولة تجنب هذه المعوقات ، والعمل على التقليل من آثارها السلبية يساعد بلا شك على تحسين الإدارة الاستراتيجية سواءً من ناحية الممارسة _ كعملية_ أو من ناحية النواتج التي تتمثل في الاستراتيجيات بالإضافة إلى التنفيذ والتقويم[10].

وهناك من يلخص المعوقات في عدة نقاط اهمها :

10- ليلي هاشم ، الادارة الاستراتيجية في الاجهزة الحكومية ، جامعة الملك سعود – كلية ادارة الاعمال – قسم الادارة العامة , 2005 ، ص 13-14

- ضعف الإمكانيات المالية للجامعات.
- عدم رغبة المستويات الإدارية العليا لسبب أو لآخر ، وعدم تشجيع التفكير الإبداعى والابتكارى داخل الجامعة.
- ميل الإدارة العليا إلى تقبل الإدارة الاستراتيجية فى أوقات الأزمات وإهماله والعودة إلى الأوضاع التقليدية بعد انتهاء الأزمات.
- عدم وضوح المسئوليات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية ، والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط والإدارة الاستراتيجية هى مسئولية هيئة أو فئة معينة وليس مسئولية الإدارة فى مختلف المستويات.
- عدم توفير نظام للمعلومات فى الجامعة يساعد فى توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط الجامعى.
- عدم توفر الوقت وانشغال الجسم الإدارى بأعباء العمل اليومية.
- نقص الكفاءات الإدارية المحترفة ، التى تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجى مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التى جمعها عن المتغيرات فى كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والبيئة الداخلية.
- وجود الهيكل التنظيمى البيروقراطي ، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.
- ضعف الإدارة السياسية للمضى فى طريق التغيير الاستراتيجى.
- الاعتماد على نظم الاختيار والترقية التى تعتمد على الأقدمية ، وليس الكفاءة والقدرة.
- قلة توافر المهارات الأساسية واللازمة للقيادات فى استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية لتطوير الأداء الجامعى.
- الانبهار بالنجاح والاعتقاد بأن هذا النجاح مستمر ، وبالتالى يشعر بعض العاملين بأنهم وصلوا إلى القمة.
- الانخراط فى المشاكل الحالية التى تواجه الجامعة ، وعدم تخصيص وقت لوضع استراتيجية مستقبلية لها.
- افتقار الجامعة لإعداد برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز الفكر الاستراتيجى وتغيير سلوك العاملين وتشكيل مناخ جيد يشجع على تبنى التغير والمشاركة فيه.
- ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجى فى مؤسسات التعليم العالي ، وشيوع النمط الإدارى على حساب النمط القيادى فى هذه المؤسسات وضعف التنظيم الحكومى للعمل الاستراتيجى[11].

11- منى احمد البهي السيد وحيش ، مرجع سابق ، ص 137-138

7- توصيات :

- ان تعمل الوزارة على تحقيق الامان والاستقرار الوظيفي في البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة الجزائرية.
- ان تقدم الوزارة كل ما تستطيع من الدعم المادي والمعنوي والمالي والتشريعي ، فيما يخص متطلبات تطبيق الادارة الحديثة ، لاسيما الادارة الاستراتيجية ، وتذليل كافة الصعوبات والمعوقات التي تقف امام رئاسة الجامعة.
- ان تقوم الوزارة باستقطاب خبراء متخصصين في مجال الادارة الاستراتيجية يتجلى دورهم الاساسي في تنظيم دورات تدريبية لقيادات المؤسسات التعليمية .
- منح الادارة العليا في الجامعات مزيدا من الصلاحيات الواسعة في اصدار القوانين والتشريعات التي تراها مناسبة في تطوير اداء الكليات التابعة لها .
- العمل على عقد اللقاءات الدورية مع القيادات الاكاديمية في الكليات التابعة للجامعة للاستماع الى آرائهم ومقترحاتهم ، وطرح المشكلات التي يعانون منها خلال عملية اعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- تدعيم الشراكة والتواصل بين مختلف مؤسسات التعليم الجامعي على المستويين الاقليمي والمحلي ، بما يفضي الى تطوير العملية التعليمية وفق آليات واضحة و ممنهجة .
- دعم اقامة وتنظيم المؤتمرات العلمية ، والندوات ، وبشكل دوري ومكثف بما يتيح الاستفادة من التقاء الخبراء وأصحاب التخصص في المجال الاستراتيجي لمناقشة القضايا المتعلقة بالتطوير الاستراتيجي للأداء الاداري .
- العمل على اعداد برنامج معلوماتي متكامل عن البيئة الداخلية والخارجية للجامعة ، والعمل على توفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة للإدارات العليا في الكليات خلال اعداد الخطط الاستراتيجية.
- تفعيل برامج تبادل الخبراء الاستراتيجيين على مستوى الكليات والمراكز التابعة للجامعة ، من اجل الحصول على خبرات جديدة ، واكتساب معارف ومهارات من زوايا مختلفة ، وبما يحقق العمل على نشر وترسيخ ثقافة الادارة الاستراتيجية .
- العمل على خلق مناخ تنظيمي مشجع على الابداع والتمييز ، والإثارة نحو زيادة معدلات الرضى والانتماء الوظيفي ، وتوزيع المكافآت وشهادات الشكر والتقدير للكليات والمراكز المتميزة في الاداء الاستراتيجي.
- ضرورة عقد دورات تدريبية لقيادات الكليات في مجال الادارة الاستراتيجية ، لا سيما في مال اعداد الخطط الاستراتيجية التي تعد العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية
- الاستفادة من خبرات وتجارب المؤسسات التعليمية التي حققت نجاحا باهرا في ممارستها وتطبيقها.

- اتباع سياسة شفافة وعادلة ونزيهة في عملية التعيينات والترقيات في المناصب المختلفة .
- التخفيف من الاعباء الملقاة على عاتق القيادات الاكاديمية في الكليات ، بغرض التفرغ للعمل الاداري وتطوير اساليبه ، والتعرف على احتياجاتهم وتلبية رغباتهم.
- وضع نظام فعال وعادل للرقابة ومتابعة التقدم في الاداء على مختلف الكليات والمراكز التابعة للجامعة ، وتقديم الاستشارات المتعلقة بالسياسات وخطط العمل والبرامج والنصح ، بما يضمن تقويم الاخطاء اولا بأول .
- تعميق استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في مختلف الانشطة العملية بما يواكب الاتجاهات المعاصرة ، مع ضرورة الاستفادة القصوى من كل الامكانات والموارد المادية والبشرية واستغلالها الامثل والمحافظة عليها ، وترشيد النفقات المالية المخصصة لها.
- ضرورة اطلاع القيادات الاكاديمية على كل ما يستجد من تغيرات وأحداث في موضوع الادارة الاستراتيجية للاستفادة منها ، والاستعانة بخبرات الجهات المتخصصة في مجال تطويرها ، والعمل على تصميم هياكل تنظيمية مناسبة للكلية التي يعملون فيها ، بحيث تتلاءم مع عمليات الادارة الاستراتيجية .
- احياء مبدأ المشاركة مع العاملين في حالة اعداد استراتيجية الكلية ، وتعريفهم بالخطة الاستراتيجية وأهدافها ، والأخذ بوجهات نظر كافة الاطراف المعنية بالعملية التعليمية ، وعلى وجه الخصوص أعضاء هيئة التدريس ليدلي كل بدلوه وفكرته .
- اعادة النظر في الاساليب الادارية المتبعة ، واعتماد اساليب ادارية معاصرة تتلاءم مع فلسفة ومبادئ الادارة الاستراتيجية من خلال تنظيم وإقامة دورات تدريبية متخصصة في مجال الادارة الاستراتيجية للفريق المكلف بإعداد الخطة الاستراتيجية للكلية .
- عقد ورش عمل مع كافة المعنيين داخل الكلية ، والعمل على تشجيع الافكار والخطط البناءة .

8- المراجع:

- عادل منصور سليمان اللوح ، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، الجامعة الاسلامية ، غزة سنة 2007
- فاطمة عمر شاعي العتيبي ، واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية في ادارة التعليم بمحافظة الخرج ، MAGAZINE/ THIRTEENTH SCIENTIFIC CREATION PIONEERS EDITION/ MARCH 2021
- ليلي هاشم ، الادارة الاستراتيجية في الاجهزة الحكومية ، جامعة الملك سعود – كلية ادارة الاعمال – قسم الادارة العامة , 2005

- مجاهد سعد احمد بطة ، واقع الادارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها ، المركز العربي الديمقراطي ، الطبعة الاولى ، سنة 2020
- مشتة مريم ، معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة محمد دباغين ، سطيف 02 ، سنة 2018 .
- منى احمد البهي السيد وحيش ، استخدام مدخل الادارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الادارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر ، مجلة بحوث التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، عدد 48 ، اكتوبر 2018
- احمد السيد الكردي ، الادارة الاستراتيجية في الاجهزة الحكومية ، 2011/11/30 ، تم الاطلاع عليه يوم 2022/11/12
https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/365180
- مجد خضر ، مفهوم الاستراتيجية ، نشر يوم 2021/05/09 تم الاطلاع عليه يوم 2022/10/11
https://mawdoo3.com
- شهيرة دعدوع ، مفهوم الادارة بشكل عام ، موقع موضوع ، نشر يوم 2016/08/31 ، تم الاطلاع عليه يوم 2022/11/11 ، https://mawdoo3.com