

أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة الأداء في الجامعات السودانية دراسة حالة جامعة الزعيم الازهري (2000 - 2012)

د. عبد العال عبد الودود محمد حمزه

استاذ مشارك - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

جامعة الزعيم الازهري

Abstract

The study tested the statistical relationship between scientific implementation of strategic management and performance efficiency at public universities. The study adopted historical and descriptive methods due to its fitness to current study. Finally, the study has reached several findings such as; implementing strategic management at Sudanese universities and Alzaiem Alzhari University as well contributed to achieve strategic goals. The culture of strategic management and planning that has been adopted by public universities led to its performance improvements. According to these findings the research come out with sum of recommendations such as; the universities leaderships must adopt scientific way of implementing strategic management in order to solve universities problem and to improve its performance efficiency and effectiveness.

Key Words: strategic management, improvement, performance efficiency

المستخلص

تم اختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المفهوم العلمي للإدارة الإستراتيجية ومستوي كفاءة الأداء. اعتمدت الدراسة علي المنهج التاريخي الاستردادي والمنهج الاستقرائي الاستنباطي والتحليلي الوصفي. اخيراً توصلت الدراسة الي جملة من النتائج اهمها ان تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية بجامعة الزعيم الازهري ساهم في تحقيق جملة من الاهداف الاستراتيجية اهمها كفاءة الأداء والمواكبة والتطور. وان ثقافة التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية التي انتهجتها ادارة الجامعة ساهمت في تحسين مستويات الاداء. وبناءً علي هذه النتائج تقدمت هذه الدراسة بعدة توصيات من بينها ضرورة تبني إدارات الجامعات للتطبيق السليم والعلمي لمنهج الإدارة الإستراتيجية حتي تساهم في معالجة قضايا مؤسسات التعليم العالي واهم المشكلات والتحديات التي تواجه الجامعات. وضرورة ان تشجع الإدارة العليا على بالاهتمام بأسلوب الإدارة الإستراتيجية بمفهومها المعاصر نظراً لارتباطها الوثيق بنجاح وتطور المؤسسات التعليمية في السودان.

كلمات مفتاحية: الإدارة استراتيجيية، كفاءة الأداء، المواكبة، التطور

مقدمة

تلعب الإدارة الإستراتيجية دوراً محورياً في تحقيق اهداف المؤسسات التعليمية بحيث تؤدي إلى رفع مستويات الكفاءة الإدارية وقد ساهمت التغيرات الكمية والنوعية في البيئة المحيطة بالجامعات الي جانب ازدياد حدة المنافسة في الاهتمام المتزايد بتطبيق اسلوب الإدارة الإستراتيجية بغية الوصول الي الكفاء والفاعلية في الادارة ومن ثم زيادة الانتاجية. وبالطبع تحتاج الجامعات الي قيادات ادارية فاعلة و متميزة تشرف على كل النشاط الادارية والتربوية المستندة علي عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم ومن خلال توظيف الخبرات السابقة بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد، ولذلك فان الإدارات الجامعية المتطورة والمواكبة للتطوير يجب أن تعتمد علي الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعدنا في الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها وتنشدها.

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في محاولة معرفة اثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة الاداء الاداري بالجامعات الحكومية؟ وهل يؤدي تطبيق اسلوب الادارة الاستراتيجية الي رفع مستويات الاداء بالجامعات؟.

تتبع أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي نتناوله حيث تركز علي الموضوعات الحديثة المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية في الجامعات السودانية. فضلاً عن ذلك فان هذه الدراسة ستفيد صناع القرارات بوزارة التعليم العالي وقيادات الجامعات وكل المهتمين بهذا المجال الحيوي. فضلاً عن ذلك فان أهمية دراسة واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات السودانية تكمن في أهمية دراسة الواقع الحالي وتقديم اقتراحات ورؤى قد تسهم في تطوير وتحسين الأساليب الإدارية بالجامعية الحكومية سيما وأن هناك ندرة في الدراسات التي تتناول موضوع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات السودانية. تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف اهمها: التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات السودانية، ومعرفة أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالجامعات على كفاءة أداء الجامعات، وصياغة بعض المقترحات والرؤى التي قد تسهم في تطوير الإدارة الإستراتيجية في الجامعات. ستختبر الدراسة صحة الفرضية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المفهوم العلمي للإدارة الإستراتيجية ومستوي كفاءة

الأداء

المنهج

ستعتمد هذه الدراسة علي المنهج التاريخي الاستردادي وقد ظهر ذلك في ادبيات الدراسة الي جانب المنهج الوصفي التحليلي والاستقرائي الاستنباطي وذلك لملائمة هذه المناهج مع طبيعة الدراسة الحالية. دراسة عن لعاملين بالإدارة العليا و الإدارة الوسطي والادارات التنفيذية في جامعة الزعيم الأزهرري. سيتم جمع البيانات من مصادر أولية من خلال الاستبيان والمقابلات الشخصية، ومصادر ثانوية : المراجع والدوريات والتقارير والمجلات العلمية والرسائل الجامعية

الدراسات السابقة

درست **ناهد عثمان على بابكر (2006)** التغيير الإستراتيجي وأثره على القيم التنظيمية والإنسانية في منظمات الأعمال. تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة كيفية مواجهه المؤسسات للتغيرات التنظيمية والتغيرات في القيم الإنسانية التي تطرأ على الأفراد. واستندت الدراسة علي فرضيات أهمها وجود علاقة وثيقة بين التغيرات البيئية والتغيرات التنظيمية والإنسانية. ووجود علاقة إيجابية بين إحداث التغيير ومستويات الأداء كماً ونوعاً (الكفاءة والفاعلية). بعد اختبار تلك الفروض توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها إن توفير الرؤية التنظيمية تمكن من بناء إستراتيجيات التغيير وتحديد متطلباته بصورة دقيقة ومدروسة. ومن ثم تقدمت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة تبني سياسات التغيير في كافة المنظمات والاستمرار في توضيح رؤى التخطيط المستقبلية لضمان الاستمرار والتطور.

درست **زينب عبد العاطي عمر (2007)** دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنشأة. بالتطبيق علي مشروع سكر كنانة وتمحورت مشكلة الدراسة في معرفة اسباب نجاح مشروع سكر كنانة في الوقت الذي فشلت فيه مشاريع مماثلة توفرت لها عوامل نجاح أفضل. وجاءت فروض الدراسة على النحو التالي، تحديد رسالة وغرض المنظمة بصورة واضحة يؤثر إيجابياً على وضع الأهداف وصياغة واختيار الإستراتيجيات، تحديد أهداف المستويات الإستراتيجية بوضوح يؤثر إيجابياً على أداء الأهداف للمنشأة، التنسيق والتكامل بين المستويات الإستراتيجية المختلفة يؤثر إيجابياً على أداء جميع الوظائف، وضع الأهداف وفق المعايير العلمية يؤثر إيجابياً على نتائج الأداء. التصميم لسليم للخط الإستراتيجية يؤثر إيجابياً على الأداء المالي والمركز التنافسي. وان التطبيق الدقيق للإستراتيجية يؤثر إيجابياً على تحقيق الأهداف. وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها ان منظمات الاعمال تهتم بالجانب الأكاديمي والتطبيقي والتخطيط الإستراتيجي ، وان ادارات المؤسسات تركز على وضع وتنفيذ ورقابة الخطط. وتقدمت الدراسة بعدة توصيات من بينها ضرورة الاهتمام بتطوير وسائل التنبؤ والاستقراء لسرعة إيقاع تغيير العوامل الخارجية والصناعية.

درس **عثمان عوض على** (2010) أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء منظمات الأعمال. حيث تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة الظروف التي تجعل الإدارة الإستراتيجية ممارسة إدارية هامة. وماهي اهم اليات تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وما هو أثر التطبيق السليم على أهداف منظمات الاعمال. ومن اهم الفرضيات : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الظروف المحيطة في المنظمات محل البحث والظروف المحيطة بمنظمات الأعمال والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية بمفهومها العلمي. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين خصائص الأهداف الإستراتيجية في المنظمات محل البحث وبين خصائص الأهداف الإستراتيجية الجيدة بالمفهوم العلمي المفروض توافرها. توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها، يوجد توافق كبير بين آراء المدراء في تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية بمفهومها العلمي وبين النتائج المتوقعة لهذا التبني بالمفهوم العلمي. واوصت الدراسة بضرورة القيام بعمليات رصد وتنبؤ مستمر لعوامل البيئة الخارجية المحيطة بعملها من أجل اغتنام الفرص وتفادي التهديدات.

ج- درست **سارة الطيب محمد الطيب** (2012) أثر الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة الإدارية بمنظمات الأعمال. وهدفت دراستها إلي توضيح مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها ومكوناتها ودواعي تطبيقها الي جانب التعرف على الظروف المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية وعلى شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الإستراتيجية في المنظمة محل الدراسة بالإضافة إلى معرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للإستراتيجيات والتعرف على أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على الاداء. ومن اهم فرضيات الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والاداء في منظمات الأعمال.وبعد اثبات الفرضيات اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتطبيق العلمي والسليم لاسلوب الادارة الاستراتيجيه نظراً لاهميتها ودورها المحوري في تحسين معدلات الاداء.

التعليق علي الدراسات السابقة :

ركزت الدراسات السابقة علي تناول دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الاداء في منظمات الاعمال بينما هذه

الدراسة تركز علي اهمية تطبيق وتبني اسلوب الادارة الاستراتيجية في الجامعات السودانية بصفه عامة وجامعة الزعيم الازهري بصفه خاصة. الدراسات السابقة توصلت الي نتائج تفضي الي انخفاض كفاءة الاداء بمنظمات الاعمال المختلفة نسبة لضعف تطبيق منهج الادارة الاستراتيجية بينما تحاول هذه الدراسة الوصول الي مقترحات بناء ورؤي علمية للنهوض بالدور الريادي للجامعات

السودانيو من خلال التطبيق الامثل للادارة الاستراتيجية. وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في اثرها الجانب النظري لهذه الدراسة.

الإطار النظري

أولاً : مفهوم الإدارة الإستراتيجية

الإستراتيجية اشتقت من الكلمة اليونانية (Strategy) وتعني فن القيادة أو فن الجنرال ولذلك كانت مرتبطة بالمهام العسكرية على مفهوم الإستراتيجية وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى شملت العديد من العلوم والميادين الأخرى ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية. وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل الأجل والتي تهدف إلي زيادة قمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل" (إبراهيم عبد الحكيم 1999م). تُعرف الإستراتيجية بأنها: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعد على تحقيق رسالتها والوصول إلي الغايات والأهداف المنشودة" (جمال المرسي 2003م).

أهمية الإدارة الإستراتيجية في الجامعات

للإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة للجامعات العامة و الخاصة على حد سواء سيما في ظل عصر يتميز بالتغيير المستمر والسريع في الظروف البيئية المحيطة وذلك لما توفره لهذه الجامعات من مزايا عديدة أهمها (علي الحاكم 2006م).

إرشاد وتوجيه الاقسام والإدارات بأهداف الجامعة باعتبارها تحدد لكل مستوى ما يجب إنجازه في المستقبل.

تعمل الادارة الاستراتيجية على التعرف على المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالجامعة ورصد ما يترتب على هذه المتغيرات من فرص وتهديدات.

تساعد الادارة الاستراتيجية على التعرف على المعايير الموضوعية اللازمة لتقييم فرص الاستثمار المتاحة واختيار ما يناسب المنظمة في ضوء المخاطر والأرباح الكلية للمنظمة.

تعمل الادارة الاستراتيجية كأداة أولية لتوفير التنسيق بين مستويات الجامعة ووحداتها الإدارية المختلفة سواء فيما يتعلق بتحديد الأهداف والاختصاصات وتوفير وتوظيف الموارد.

تساعد الادارة الاستراتيجية في التحكم والتأثير في المتغيرات بدلاً من رد الفعل فقط وهذا يساعد المنظمة في توجيه المنافسة ورغبات العملاء لصالحها بدلاً من كون أن تكون مجرد مستجيب سلبي لهذه المتغيرات.

ثالثاً: أهداف الإدارة الإستراتيجية

تهدف الإدارة الإستراتيجية بصفه عامه إلي تحقيق التفوق والريادة على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة بناء المركز التنافسي القوي، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل، وعليه فهي تسعى إلي تحقيق جملة من الأهداف هما (محمد عوض 2003م):

اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة الحصة السوقية والتنافسية.
تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب الأولويات.
زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة.
إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق أهدافها.
الاهتمام والتركيز على تجميع البيانات وتحليلها لاكتشاف نقاط القوة والضعف، ومعرفة الفرص والمهددات.

وقد لخص علماء الإدارة الإستراتيجية مجموعة من الفوائد الناجمة عن تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية أهمها (محمد العيساوي 2011م): وضوح رؤية ورسالة الجامعات بشكل تام، التركيز الدقيق على القضايا الإستراتيجية والحيوية للمؤسسات الجامعية، القدرة على الفهم والتعامل مع المتغيرات العاملة في البيئة الجامعية، تحسين أداء الجامعات ونجاحها على مختلف المستويات.
تساعد الإدارة الإستراتيجية الجامعات على خلق حالة من التنسيق من خلال التنسيق بين رسالة الجامعة وخدمتها للمجتمع، تبرز أهمية الرؤية الإستراتيجية للجامعات من خلال (رفعت رسم 2004م)، امكانية السيطرة على مستقبلها في ظل البيئة التنافسية القوية مما يعكس اتجاهات تطورها، أبعاد الجامعات عن حالات ضعف الاداء المصاحبة الناجمة عن عدم توافر التمويل اللازم، حث الرؤية الإستراتيجية على إحداث تغيرات جوهرية مطلوبة.

عملية صياغة الرؤية الإستراتيجية للجامعة ليست أمراً سهلاً بل يحتاج وعي وادارك من القائد او الإداري الفذ وعلي قدر كبير من التفكير والإبداع والابتكار. وقد أشار عدد من العلماء إلي أن هنالك مجموعة من الخطوات الواجب اعتمادها لصياغة استراتيجية المنظمة وهي (رفعت رسم 2004):

دراسة الوضع الحالي للمنظمة، واستشراف المستقبل بالتعرف على البيئة المحيطة بالمنظمة، وتوليد الرؤية البديلة، واختيار الرؤية النهائية

مداخل ونماذج الإدارة الإستراتيجية بالجامعات

لتحقيق النجاح الإستراتيجي بالجامعات يجب أن تستند الإستراتيجية إلى مقومات واقعية للقدرات الداخلية للجامعة، و إن السعي لاستغلال الفرص الخارجية يجب أن يؤسس ليس فقط على وجود هذه الفرص ولكن على ما تمتلكه المؤسسة التعليمية من قدرات وإمكانيات داخلية أو ما يعرف بمجالات القوة ويجب أن يشتمل التحليل للعناصر الرئيسة التالية (حسين الشاذلي 1993م):

- أ. التطور التاريخي للمؤسسة التعليمية والإحداث الرئيسية المؤثرة في مكانة المنظمة ومستقبلها.
- ب. التنظيم الإداري للجامعة ويشمل الهياكل التنظيمية والوظيفة وأنظمة وأدلة العمل بها.
- ت. الموقف التمويلي والاستثماري والنتائج المالية التي حققتها الجامعة.
- ث. الأنشطة والأعمال والمشروعات التي تقوم بها الجامعة والخدمات التي تقدمها.
- ج. أنواع واتجاهات الأسواق التي تقوم بها الجامعات والمنتجات والخدمات التي تقوم بها.
- ح. سياسات وقواعد العمل في الجامعة
- خ. نظم المعلومات ومجالات ومستوى ميكنة أنظمة العمل في الجامعة.

تتبع أهمية تحليل بيئة الأعمال الداخلية من كونها تقوم بتقسيم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة، والتعرف على الوضع التنافسي النسبي للجامعة مقارنة بالجامعات التي تعمل في نفس المجال الأكاديمي. و يساهم التحليل الداخلي في معرفة نقاط القوة واكتشاف نقاط الضعف. وهنالك العديد من مداخل التحليل البيئي الداخلي تتمثل في الآتي (حسين الشاذلي 1993م):

1- التحليل الوظيفي:

يعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمؤسسة التعليمية والتي قد تكون مصدراً محتملاً للقوة أو الضعف. والمدخل الوظيفي يلفت نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تركز عليها القرارات الإستراتيجية. وهذه الأبعاد الرئيسية للتحليل الوظيفي هي: التسويق، الانتاج والعمليات، التمويل والمحاسبة، الموارد البشرية، ادارة الجودة، أنظمة المعلومات.

3- تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات:

يمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة الاستخدام في مجال التحليل البيئي بشقيه (الداخلي والخارجي) والذي يمهّد لمرحلة الاختيار الإستراتيجي ويستند هذا المفهوم إلى افتراض أساسي يتمثل في أن الإستراتيجية الفعالة هي التي تنجح في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمنظمة ونواحي

(القوة والضعف) وبين الموقف في بيئتها الخارجي (الفرص والتهديدات)، كما إن التطابق الجيد سوف يؤدي إلي تعظيم استغلال المنظمة لنواحي القوة لديها في التعامل مع الفرص والحد من أثر التهديدات أو المخاطر الخارجية. للتحليل البيئي عدة أبعاد تتمثل في الآتي (محمد المبعوث 2003م):

1- تحليل الأداء: إن التحليل الداخلي يبدأ بتحليل الأداء، فمعرفة مستوى الأداء في الجامعة يساعد في تحديد الإستراتيجيات ومراجعتها وتغييرها، كما يساعد في تحليل الأداء في عدة نواحي أهمها، إن معرفة أي وحدات تؤدي الأعمال تؤدي مهامها بكفاءة تساعد في تحديد مجالات القوة التنظيمية، وبالعكس فإن معرفة أي الوحدات يعتبر أدائها ضعيفا يساعد في تحديد المشكلات الإستراتيجية ومن ثم مخاطر الضعف التنظيمي.

2- تحليل الفجوة: إن توقع الأداء المستقبلي للجامعة في ضوء معدلات الأداء الحالية يمثل جوهر عملية التخطيط طويل الأجل، فإذا ما برزت فجوة بين مستوى الأداء المتوقع، ومستوى الأداء المرغوب فإنه من المحتمل الأخذ بعين تغير الإستراتيجية.

3- الإستراتيجية السابقة والحالية: وهي إحدى الوسائل لتحديد نقاط القوة والضعف ويمكن في مراجعة الإستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة أن تبرز الإستراتيجية بطريقة تختلف عما كان يعتقد في البداية أنها الإستراتيجية الأفضل أو الأحسن للمنظمة.

4- المشكلات الإستراتيجية: من العوامل الأخرى ذات الأهمية والتي يجب إخضاعها للتحليل ما يسمى بالمشكلات الإستراتيجية، كما قد تسمى بالحتمية الإستراتيجية، لأن معرفة المشكلات المحدودة يساعد في معرفة تأثيرات قد تكون كبيرة على الإستراتيجية قد تحتاج إلي ردود أفعال وبرامج خاصة لمعالجتها.

5- تحليل التنظيم الداخلي: يعتبر التنظيم الداخلي مصدراً هاماً لكل من نواحي القوة والضعف، إن التنظيم الداخلي يمكن أن يؤثر أيضاً على تكلفة وحدود بعض الإستراتيجيات، لذلك يجب أن يكون هنالك توافق بين الإستراتيجية وعناصر التنظيم الداخلي.

6- تحليل التكلفة: إن إحدى الطرق التي تركز حولها الميزة التنافسية الخاصة أو تتمثل في إحدى مجالات الضعف التنافسي هو مدى وجود تكاليف خاصة من عدمه.

ثانياً: تحليل بيئة الأعمال الخارجية

يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في

بيئة المنظمة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى (محمد المبعوث 2003م). كما أن الاعتقاد السائد أن بيئة المنظمة الخارجية تشتمل على كل شيء يوجد خارج المنظمة. فمثل هذا التوجه لا يخدم المنظمة من الناحية العملية. فليس من المعقول أن يفترض أن كل شيء خارج المنظمة يمثل البيئة الخارجية. فمثل ذلك التوجه لا يساعد في توضيح طبيعة هذه البيئة ومكوناتها، وأثارها على المنظمة. ومن هنا فإنه يكون من المفيد أن ننظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية، الأولى اسم البيئة العامة، أما الثانية فيطلق عليها البيئة الخاصة (السيد مصطفى 1999م).

أ- البيئة العامة:

حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها،

وتشمل القوة الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية. تتعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية الكلية (العامة) بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات أو عوامل الإنتاج وتحديد الفرص والتهديدات البيئية، والتأثير على الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال. تعتبر عوامل البيئة الكلية (العامة) ذات تأثير غير مباشر على المنظمة، علماً بأن إدارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل أو القوى البيئية الكلية، أو التأثير فيها، وإنما يمكن التكيف معها، لاقتناص الفرص البيئية، والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها وإلتمام هذا الغرض يجب على المديرين الإستراتيجيين تحديد عوامل البيئة الكلية وتحليلها (زكريا الدوري 2005م).

ب- البيئة الخاصة أو بيئة العمل :

إن تأثير البيئة الخارجية العامة عادة ما يتصف بالعمومية، أما البيئة الخارجية الخاصة فهي أكثر تأثيراً على المنظمات بطريقة مباشرة. فالمنظمات عادة ما تواجه أكثر من متغير من متغيرات البيئة الخارجية الخاصة وبصورة يومية. ومن هنا فإنه ليس من المستغرب أن تخصص المنظمة وقتاً وجهداً أكبر لمتابعة البيئة الخارجية العامة (زكريا الدوري 2005م). تتضمن البيئة الخاصة أو بيئة العمل تلك العناصر أو المجموعات التي تؤثر مباشرة في المنشأة وبالتالي تتأثر بها مثل: الدولة، المجتمع المحلي، الموردين، المنافسين، العملاء، الممولين، العاملين، نقابات العمال والغرف التجارية (توماس هنجز 2002م).

مفهوم كفاءة الأداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. و غالباً ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. وتعتبر دراسة الأداء وعناصره والعوامل المؤثرة عليه سبيلاً هاماً لبلوغ التميز وتعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال الصناعية والخدمية، فضلاً عن مجابهة ما يمكن أن يكون من تحديات تنافسية بدأت تواجه المنظمات الحكومية بشكل متزايد (أحمد المصطفى 2002م). وكذلك يعرف الأداء بأنه مفهوم شامل يدمج بين السلوك والنتائج وإن الأداء يعني إن كل من السلوكيات والنتائج تتبع من المؤدي وتحول الأداء من النية إلى الفعل وأنه لا يجسد فقط السلوكيات بل أيضاً نتائج الجهد الجسمي والعقلي المبذول في المهام (جعفر أحمد 1999م). كما يشير مفهوم الأداء إلى نتائج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإتجاز عمل معين (ماريون هاينز 1989م). كما ينظر بعض الكتاب إلى الأداء على أنه القيام بالأعباء والمسئوليات والواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من العامل الكفوء المدرب. وتعتبر المستويات من الأداء على مستوى الفرد أو الجماعة وتنظيم الأهداف الرئيسية بالنسبة للمنظمات لها أهمية قصوى، إذ لا يمكن لأي منظمة البقاء أو الاستمرار بدون تحقيق مستوى مرضي من الأداء لأن الموضوع الذي يركز على الأداء في محيط العمل هو السلوك التنظيمي (ماريون هاينز 1989م). يعني بأداء الفرد للعمل قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية، يمكن قياس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي عملية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء (أحمد عاشور 1971م). كمية الجهد يقصد بها التعبير عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي تبذل في العمل من طرف الأفراد وذلك من خلال فترة زمنية معينة وأن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال هذه الفترة يعبر عنها بالبعد الكمي للطاقة المبذولة أما نوعية الجهد فتعني به ذلك المستوى من الدقة والجودة المطلوبين ومقارنتها أو مطابقتها للجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

ثانياً: أهمية الأداء:

تقتضي أساسيات الإدارة الاهتمام بالتخطيط السليم والتوجيه والتقييم المستمر لأداء العاملين و فرق العمل والمديرين لتحديد مدى التقدم في تحقيق الاهداف المنشودة. هل يتبعون نفس الاتجاه السليم أم يحيدون عنه وهل يلتزمون في أدائهم بالمعايير المخططة أم ينحرف أدائهم عنها؟. وتكمن أهمية تخطيط الأداء وقياسه في انه يصمم ويؤدي ليخاطب العملاء سواء كانوا داخليين أو خارجيين وهم

في النهاية القضاة الأساسيين والنهائيين الذين يقيمون هذا الأداء ويقدررون ما إن كانوا سيتعاملون مع المنظمة أم ينصرفون عنها (خالد السلطان 2006م). أيضاً يعتبر عنصر الأداء الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات وهناك معايير عديدة في كل مستوى من هذه المستويات لتقويم الفعالية، وليس هناك معيار واحد يصور مدى النجاح في الأداء في تلك المستويات. كذلك تلعب أهمية الأداء دوراً حيوياً في تنمية العاملين وإنتاجهم كما يعد مصدراً أساسياً للتغذية العكسية، وأيضاً ترجع أهمية الأداء في أنه يحدد الكفاءة والفاعلية (خالد السلطان 2006م).

محددات ومؤشرات الاداء في الجامعات. إن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور والمهام. ويعني هذا أن الأداء في موقف يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات والمهام. حيث يشير الجهد إلى الناتج من حصول الفرد لأداء مهامه، ويعبر عن درجة حماس الفرد لأداء عمله. و بقدر ما يزيد العامل من جهده، بقدر ما يعبر و يعكس درجة دافعيته لأداء العمل. أما القدرات فهي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة.

5/ النتائج والمناقشة

أولاً : نبذة عامة عن جامعة الزعيم الأزهري

صدر قرار إنشاء جامعة أهلية قومية تخليداً لذكرى اسم الزعيم الراحل اسماعيل الأزهري في اواخر عام 1990 وفي مطلع 1993م تحولت لجامعة حكومية بقرار آخر وقد بدء القبول للجامعة في العام الدراسي (1993م – 1994م) في خمس كليات هي (التربية ، الزراعة، الهندسة ، الطب ، العلوم السياسية والدراسات الاستراتيجية) . وفي الفترة من عام (1994م – 2006م) شهدت الجامعة طفرات هائلة على المستويين الافقي والرأسي حيث ارتفع العدد من خمس كليات تأسيسية إلى خمس عشر كلية وتبعث زيادة الكليات زيادة في اعداد الطلاب المقبولين والمتخرجين على كافة مستويات (جامعة الزعيم الأزهري 2007م).

تتلخص رسالة جامعة الزعيم الأزهري في بناء نظام جامعي يركز على الجودة والإتقان تأهيل الموارد البشرية ورفع كفاءتها وتمليكها القدرة على الاستجابة لمتطلبات تنمية المجتمع. ورفع قدرات الجامعة للمنافسة محليا وإقليمياً وعالمياً وفقاً للمؤشرات العالمية لقياس جودة التعليم الجامعي والبحث العلمي. ومن اهم أهداف جامعة الزعيم الأزهري: ترسيخ مفاهيم العلم و القيم الإنسانية بما يتسق مع الموروث الثقافي والديني للسودان الي جانب تنمية التفكير المنهجي و توظيف مهارات البحث العلمي في حل المشكلات وتنمية المجتمع (www.alazhari.net):

ثانياً: اجراءات الدراسة الميدانية

| الرقم | العبارات | المتوسط | قيمة مربع كاي | مستوى المعنوية |
|-------|---|---------|---------------|----------------|
| 1 | تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساعد على رفع جودة الأداء الإداري | 1.3 | 27.5 | 0.000 |
| 2 | تطبيق الإدارة الإستراتيجي يؤدي إلي التطوير الوظيفي | 1.5 | 14.1 | 0.001 |
| 3 | تطبيق الإدارة الإستراتيجية بأسلوبها العلمي يؤدي إلي رفع كفاءة الأداء بالجامعة | 1.5 | 14.1 | 0.001 |
| 4 | فعالية الإدارة الإستراتيجية تؤدي إلي زيادة الرضا الوظيفي | 1.7 | 16.5 | 0.001 |
| 5 | تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالجامعة حسن من نشاط الوحدات الإدارية | 2 | 3.68 | 0.268 |

المصدر: الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، 2013

تم اخذ عينة عشوائية من مختلف الادارات بمختلف الكليات والمراكز بالجامعة وتم توزيع عدد 50 استبيان بهدف تجميع اراء المستقصي عنهم لتغذية الدراسة الميدانية. واشتملت العينة علي الجنسين (اناث وذكور) بمختلف المستويات الادارية : الادارة العليا والمتمثلة في ادارة الجامعة والادارة الوسطي المتمثلة في السادة عمداء الكليات ومدراء المراكز والادارة الدنيا والمتمثلة في رؤساء الاقسام والوحدات الادارية. وقد كان السؤال المحوري يدور حول فرضية هذه الدراسة وهو وجود علاقة بين تطبيق المفهوم العلمي لاسلوب الادارة الاستراتيجيه وكفاءة الاداء. وتم استخدام سلم ليكارت الخماسي في القياس لمعرفة اراء المستقصي عنهم. وبعد استلام الاستبيانات وتحليلها وبتطابقها مع الدراسة النظرية اتضح ان هناك علاقة وثيقة بين الادارة الاستراتيجيه ومستويات الاداء. حسب نتائج الدراسة وكما موضح في الجدول رقم (2) نتائج إختبار كاي لدلالة الفروق لاجابات المستقصي عنهم إن القيمة الإحتمالية لإختبار مربع كاي (0.000) أقل من مستوي المعنوية 0.05 هذا يعني وجود فروق في إجابات المستقصي عنهم . وبما أن متوسط العبارة يساوي (1.3) هذا يعني أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساعد على رفع جودة الأداء الإداري.

إن القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي (0.001) أقل من مستوي المعنوية 0.05 هذا يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين . وبما أن متوسط العبارة يساوي(1.5) هذا يعني أن تطبيق الإدارة الإستراتيجي يؤدي إلي التطوير الوظيفي.

القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي (0.001) أقل من مستوي المعنوية 0.05 هذا يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين . وبما أن متوسط العبارة يساوي(1.5) هذا يعني إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية بأسلوبها العلمي يؤدي إلي رفع كفاءة الأداء بالجامعة.

وبما أن متوسط العبارة يساوي (1.7) هذا يعني أن فعالية الإدارة الإستراتيجية تؤدي إلي زيادة الرضا الوظيفي لأن القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي (0.001) أقل من مستوي المعنوية 0.05 هذا يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين ..

إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالجامعة حسن من نشاط الوحدات الإدارية لأن القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي (0.000) أقل من مستوي المعنوية 0.05 هذا يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين ولأن متوسط العبارة يساوي (2).

بما أن القيمة الإحصائية (0.001) أقل من مستوي المعنوية 0.05 هذا يعني قبول الفرضية أي أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المفهوم العلمي للإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأداء.

مناقشة النتائج:

ساهم تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية بجامعة الزعيم الازهري في تحقيق جملة من الاهداف الاستراتيجية اهمها الاستقرار والمواكبة والتطور . ثقافة التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية التي انتهجتها ادارة الجامعة ساهمت في تحسين مستويات اداء الافراد. تساعد الإدارة الإستراتيجية على خلق حالة من التنسيق من خلال إيجاد أفضل ربط بين مختلف أجزاء الجامعة وعملياتها فالصورة الكلية للعمل في المؤسسة تتحقق من وجود قيادة فعالة للعمل الجماعي. تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية يساعد على رفع كفاءة الأداء الإداري مما يؤدي إلي تطوير الأداء الوظيفي بالجامعة ومن ثم زيادة الانتاجية العلمية والمعرفية. توجد علاقة وثيقة بين الادارة الاستراتيجية وكفاءة الاداء بالجامعات السودانية

الخاتمة والتوصيات

تهدف هذه الورقة إلي تسليط الضوء علي اثر تطبيق الاسس العلمية والمنهجية للإدارة الاستراتيجية علي كفاءة الاداء بالجامعات السودانية بالتطبيق علي جامعة الزعيم الازهري خلال الفترة (2000-2012). وتمثلت مشكلة الدراسة في محاولة معرفة مدي تأثيرات الادارة الاستراتيجية علي كفاءة

الاداء من خلال دراسة العلاقة بينهما حيث تلاحظ انه ورغم اهتمام الجامعات بالادارة الاستراتيجية الا ان العائد من تطبيقها مازال دون الطموح. وتتبع اهمية الدراسة من كونها تركز علي المفاهيم الحديثة لتطبيقات الادارة الاستراتيجية التي باتت تُحظي باهتمام بالغ من قبل كثيرين. ولما كانت المؤسسات التعليمية تُمثل مشاغل ومنازل تُضيء الطريق للاخريين كان لابد من التركيز علي اهمية الادارة الاستراتيجية بالجامعات الحكومية خاصة وان مثل هذه الدراسة تُمثل اضافة للمكتبات السودانية والعربية علي حد سواء. هدفت الدراسة الي التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات ومعرفة أثر تطبيقها على كفاءة الاداء. يوصى بضرورة تبني إدارات الجامعات للتطبيق السليم والعلمي لمنهج الإدارة الإستراتيجية حتي تساهم في معالجة قضايا مؤسسات التعليم العالي واهم المشكلات والتحديات التي تواجه الجامعات، وتشجيع الإدارة العليا على اهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمفهومها المعاصر نظراً لارتباطها الوثيق بنجاح وتطور المؤسسات التعليمية في السودان، وتعزيز اتجاهات العاملين في الجامعة نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية من خلال نشر الثقافة التي تزيد وتعمق من المفاهيم الايجابية، وزيادة فاعلية التواصل والتفاعل بين إدارة الجامعة والمجتمع والذي يبرز دور الجامعة في تنمية وتطوير المجتمع المدني والمساهمة في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والتركيز على رسم خطة إستراتيجية واضحة ومرنة طويلة المدى بحيث تحقق الأهداف والغايات التي وجدت من أجلها.

المراجع

اولاً : المراجع العربية

- الجندي عادل 1999م التخطيط الإستراتيجي ودوره في الأرتقاء بكفاية وفاعلية النظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية التعليمية، المجلد4، العدد16، مركز أبو خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة.
- الدوري زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005م)
- احمد جعفر سليمان 1999م السلوك التنظيمي والأداء، الرياض: معهد الإدارة العامة للبحوث الشاذلي حسين بهجات 1993م "تقييم مدى فاعلية النماذج الإقتصادية و المحاسبية لقياس الكفاءة الإنتاجية"، المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية، جامعة حلوانالعدد الأول
- المبعوث محمد حسن 2006م تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة التربية، العدد8

السلطان خالد 1990 التفكير والتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى الإداري
الرابع، الجمعية الإدارية السعودية للإدارة، الرياض
توماس هيلين وأمين هنجر 1990 الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد وزهير نعيم
الصباغ الرياض: معهد الإدارة العامة
مصطفى أحمد سيد 2002م إدارة البشر "الأموال والمهارات القاهرة: الدار الجامعية
مصطفى السيد احمد 1999م تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، ط2 القاهرة: دار الكتب
هاينز، ماريون 1989م إدارة الأداء والتحليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة: محمد موسى وزهير
الصباغ، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1989
عبد الحكيم ابراهيم 1990م الكفاية الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية،
العدد التاسع، .

عبد البارى درة 1995م تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الشرطة العربية، مجلة الفكر
الشرطي، العدد95، الشارقة
رسم رفعت 2004م التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد
الأول، المجلد الأول، غزة، 2004م.

الرسائل الجامعية

زينب عبد العاطي عمر 2007م دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنشأة "دراسة حالة
شركة سكر كنانة"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمه جامعة السودان
سارة الطيب محمد الطيب 2012م أثر الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة الإدارية بمنظمات الأعمال
دراسة تطبيقية على شركة فرص للتنمية المحدودة (2006-2011)، رسالة ماجستير غير منشورة،
جامعة الزعيم الأزهرى

عثمان عوض على 2010م أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير
غير منشورة، مقدمة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
على حسين 2002م القيادة الإستراتيجية ودوره في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي، رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة عدن.

ناهد عثمان على بابكر 2006م التغيير الإستراتيجي وأثره على القيم التنظيمي والإنسانية في
منظمات الأعمال، دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات سوداتل، رسالة ماجستير غير منشورة
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

