

CIVILIZATIONAL CHALLENGES AND STRATEGIC MANAGEMENT ASPECTS IN ACADEMIC INSTITUTIONS AT DUBAI ACADEMIC CITY: A CASE STUDY

استكشاف التحديات الحضارية وجوانب الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الأكاديمية
بمدينة دبي الأكاديمية

Mohammed S. Alsaedi¹ & Nik Mohd Zaim Ab Rahim²

¹ (Corresponding author). Master Student, Islamic Civilization Academy, Faculty of Social Science and Humanities, Universiti Teknologi Malaysia (UTM). alshimmari2022@gmail.com

² Senior Lecturer, Islamic Civilization Academy, Faculty of Social Science and Humanities, Universiti Teknologi Malaysia (UTM). nmzaim.kl@utm.my

**Vol. 17. No. 1
August Issue
2023**

Abstract

Currently, many institutions, including academic institutions, face numerous civilizational challenges, especially in the context of globalization and intense competition. These civilizational challenges encompass various cultural, social, technological, economic, and logistical aspects. The intensity and nature of these challenges vary according to several factors, such as the country's classification as a developing or advanced country, as well as the nature of the society, culture, identity, and prevailing values. The aim of this study was to explore the civilizational challenges facing academic institutions in Dubai, the management models and response strategies adopted, and the extent of understanding, application, and integration of contemporary strategic management methods. A quantitative approach was adopted in this study given the distinct and homogeneous nature of the study sample. The results indicated that the cultural and logistical challenges, represented by highly qualified administrative staff, and the technological and competitive challenges arising from the phenomenon of globalization, ranked significantly in terms of their severity as follows: The cultural challenges ranked first, followed by the logistical challenges in second place. The challenges resulting from globalization and rapid technological changes ranked third and fourth, respectively. Financial challenges were ranked last, in accordance with the hypothesis of government support provided to these institutes as part of the educational development plan. Internal environmental indicators, such as unity among units, accountability, and satisfaction among employees, ranked high, reflecting the robustness of the internal environment. This aligns with the hypothesis of commitment and adherence to relevant principles of Islamic legislation. However, indicators related to management and strategic planning were modest, suggesting the adherence to traditional management methods and approaches in these institutions.

Keywords: Strategic, Management, Academic, Institution, Dubai.

ملخص البحث

تواجه العديد من المؤسسات بما فيها المؤسسات الأكاديمية في العصر الراهن وفي ظل العولمة والتنافسية الشديدة العديد من التحديات الحضارية. تمتد تلك التحديات الحضارية على كافة المستويات الثقافية والاجتماعية، والتكنولوجية، والاقتصادية، واللوجستية. تتفاوت حدة ونوع تلك التحديات وفقا للعديد من العوامل مثل تصنيف البلد كبلد نامي أو بلد متقدم، وطبيعة المجتمع والثقافة والهوية والقيم السائدة. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف التحديات الحضارية التي تواجهها المؤسسات الأكاديمية في مدينة دبي الأكاديمية ونماذج الإدارة والاستجابة المتبعة فيها ومدى فهم وتطبيق وتني أساليب الإدارة الاستراتيجية المعاصرة. تم تبني المنهج الكمي في هذه الدراسة والقائم على نشر أداة الدراسة نظر لكون عينة الدراسة مميزة ومتجانسة. اشارت النتائج إلى ان التحديات الثقافية واللوجستية المتمثلة بالكوادر الادارية المؤهلة تأهيلا عاليا والتحديات التكنولوجية والتنافسية التي ولدتها ظاهرة العولمة جاءت برتب كبيرة وكان ترتيبها من حيث شدة الخطورة كالتالي. اتت التحديات الثقافية بالمرتبة الاولى والتحديات اللوجستية بالمرتبة الثانية وتلتها التحديات الناجمة عن العولمة والتغيرات التكنولوجية المتسارعة بالمرتبة الثالثة والرابعة على التوالي. اتت التحديات المالية بالرتبة الاخيرة وفقا لفرضية الدعم الحكومي الذي تقدمه الدولة لتلك المعاهد كجزء من خطة النهوض بالتعليم. اتت مؤشرات البيئة الداخلية مثل التناغم بين الوحدات وتحمل المسؤولية والرضى بين العاملين برتب عالية وهو ما يعكس متانة البيئة الداخلية وهو ما يتوافق مع فرضية الالتزام والتقيد بمبادئ التشريع الاسلامي ذو الصلة. كانت مؤشرات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي متواضعة وهو ما يشير إلى اتباع اساليب ومناهج الإدارة التقليدية في تلك المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإستراتيجية، المؤسسة، الأكاديمية، دبي.

المقدمة

تعتبر المؤسسات الأكاديمية والبحثية هي مراكز الاستشراف والبحث العلمي المنهجي الذي من خلاله وبناءً على توصياته تبني السياسات والخطط طويلة الأمد في الوقت الراهن. هذا يستدعي ان تكون المؤسسات الأكاديمية المعنية أكثر فاعلية في استشراف التحديات والمهام والاولويات المنوطة بها. ولكن في وقتنا الراهن،

تجد المؤسسات الاكاديمية نفسها امام العديد من التحديات على مختلف القطاعات الاجتماعية، والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية وزيادة التنافسية المحلية والإقليمية والعالمية كنتيجة حتمية لظاهرة العولمة وتعدد وزيادة التعقيد في بيئة العمل وتشعب مستوياتها محليا وإقليميا ودوليا. كل ذلك يقود إلى افراز متغيرات عديدة، حيث اصبحت تمثل تحديات بارزة امام سير اداء المؤسسات الاكاديمية. أن من أبرز التحديات التي تواجه اغلب المؤسسات الاكاديمية الناشئة هو ذلك التحدي العالمي الناجم جراء تبعات العولمة وعصر المعلومات وثورة الاتصالات. ومن بين التحديات التي يجب مواجهتها والاعداد لها هو تأهيل الكادر التعليمي والباحثين لتفعيل تأهيلا عصريا مناسباً للتعامل مع وسائل التكنولوجيا المتعلقة بسير العملية التعليمية. وفي ظل المشهد الاجتماعي والاقتصادي الحالي، تواجه العديد من الجامعات ضغوطاً اقتصادية وتشغيلية كبيرة لجعل أنشطتها ونفقاتها الأساسية ميسورة التكلفة، وأكثر فعالية وأكثر استدامة (Guerrero، ٢٠١٦). تحذ آخر تواجهه مؤسسات التعليم العالي متمثل في الموارد البشرية المناسبة، والتي تعد ضرورية لتطوير صناعة الخدمات اللوجستية. يؤثر عدم توافر الكفاءات المناسبة على استراتيجية الجامعات في تحقيق رؤاها واهدافها نتيجة افتقارها إلى الكفاءات المؤهلة تأهيلا عصريا مناسباً، وتزايد اهمية هذا الاتجاه مع تسارع التطور التكنولوجي والتقني ودخول الثورة الصناعية الرابعة وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي حيز التنفيذ، والتي تتطلب كادر أكاديميا وتقنيا ومناهج تعليمية أكثر حداثة ومواكبة لمتطلبات العصر (Wrobel-Lachowska، ٢٠١٨). ان وجود التحديات والعقبات امر حتمي نتيجة التغير المستمر في عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة والتجدد المستمر في متطلبات اولويات المجتمع والقطاعات ذات الصلة بالمؤسسة، ولا يوجد مؤسسة او منظمة بمعزل عن تلك التحديات نتيجة الارتباط الكلي للمؤسسة بالبيئة المحيطة. وتمثل فعالية نموذج التحدي والاستجابة مؤشرا فعالا وواعدا لقياس حيوية النظام الإداري المتبع ومرونته وهو ما يميز كل مؤسسة عن غيرها.

الإطار النظري

مفهوم التحديات الحضارية

شغل مفهوم الحضارة (Civilization) الكثير من المفكرين في التخصصات العلمية المختلفة وخصوصا في العلوم الإنسانية، حيث يعرف مالك بن نبي الحضارة بمعناها العام بأنها كل ما ينتجه عقل الإنسان من فنون وعلوم وآداب وفلسفة وتشريع، ثم القدرة على الاستفادة من هذه الحصيلة (مالك بن نبي، ٢٠٠٢). كما عرفها اخرون بأنها محصلة النشاط الإنساني الذي تشكله المكونات المادية والتكنولوجية والاقتصادية للحياة وتتميز بأنها تمثل مراحل تطويرية متقدمة في الحياة الإنسانية مثل العلوم والفنون والتكنولوجيا (ليلة، ٢٠٠٦)، حيث إن الإنسان هو صانع الحضارة المادية ومشيدتها (بروديل، ٢٠٠٠). ويجدر الإشارة إلى أن مفهوم التحديات الحضارية للإدارة الإستراتيجية قد تطرق له العديد من الكتاب والمفكرين وأساتذة علم

الإدارة، منها تعريف (Larsen، ٢٠٠١) والذي أشار إلى ان المقصود بالتحديات هي العوائق التي يمثل وجودها اخلالا لوضع موجود او تمثل تهديدا او اضعافا لعملية قائمة ويراد لها الاستمرار او التطور والتحديث. وتتفق مع هذا التعريف (خطاب، ٢٠١٤) حيث ذكرت أن التحدي هو متغير أو مجموعة من المتغيرات البيئية التي تحيط بالمنظمة ولا تستطيع السيطرة عليها وتضطر للتعامل معها بشكل مباشر وسريع

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف التحديات الحضارية بأنها اختلال في بيئة عمل المؤسسة ناجم عن تداعيات التغير في العوامل الخارجية والمحيطية بالمؤسسة، وعلى مختلف الأصعدة سواء كان التغير ثقافي، او اجتماعي، او اقتصادي، او تنافسي، ويؤثر على أداء المؤسسة سلبيا ولا تستطيع المنظمة أن تؤثر فيه، ولكنها تستطيع التكيف معه.

العولمة

مثلت العولمة تحديا على كافة الاصعدة، ويكاد يكون المجال الأكاديمي هو الأكثر تأثر بهذه الظاهرة نتيجة للتنافسية الشديدة بين مختلف مؤسسات التعليم الجامعي عالميا، حيث ان جودة البرامج التعليمية وسهولة التحاق الطلاب بمختلف مشاربهم وبلدانهم والتفاوت في الواضح في تكاليف الدراسة والبرامج المقدمة من بلد لآخر ومؤسسة لأخرى أضحت تمثل بيئة شديدة التنافسية. في هذا الصدد وفيما يتعلق بالتحديات التي فرضتها العولمة على النهج الإداري للجامعات والأردنية، خلص (صالح، ٢٠١٣) ان الإدارة الجامعية أصبحت تواجهها العديد من التحديات في الوقت الراهن، حيث أصبحت ظاهرة العولمة (*Globalization*) ومتطلبات الجودة (*Quality*) والتنافسية الشديدة (*Competitive Advantage*). بشكل مشابه خلص كل من (حافظ، حسن، و الحاكم، ٢٠٠٥)، حيث أشاروا إلى ان مظاهر العولمة المتمثلة بالتنافسية الشديدة أضحت تمثل تحديات جدية امام السياسات والإدارات التقليدية للمؤسسات التعليمية السودانية. كما أشار (الهادي، ٢٠١٤) إلى تحدٍ إستراتيجي اخر متمثلا في ضرورة مسايرة التطور التكنولوجي في مرافق المؤسسات الأكاديمية.

التحديات الاقتصادية واللوجستية

تتمثل التحديات الاقتصادية في العديد من العوامل الداخلية والخارجية وفعالية الاستراتيجيات المتبعة. على الصعيد الداخلي تواجه الجامعات صعوبة في الانخراط في ريادة الاعمال مع القطاعين الخاص والعام وهو ما يفقدها القدرة على جذب رؤوس الأموال والأفكار الريادية والمشاريع الاستثمارية وبالتالي صعوبة في رعاية وتبني مشاريع ذات عائدات ربحية تضمن لها التطوير المستمر والمواكبة العصرية (Holstein، ٢٠١٨). كما يعد الإفتقار إلى البنية الرقمية للعديد من الجامعات معضلة تواجهها الكثير من الجامعات في مختلف أنحاء

العالم، وهو ما كشفته جليها جائحة كوفيد-١٩، خصوصا في البلدان النامية. يعزى ذلك إلى الحالة الاجتماعية والاقتصادية لتلك البلدان والجامعات حيث تفتقر تلك المؤسسات الأكاديمية إلى التمويل الكافي لتطوير برامجها الرقمية والاستعداد الأمثل لأي تحدٍ محتمل (Maatuk، ٢٠٢١). كما أن الافتقار إلى الثقافة المجتمعية حول الاهتمام بالتعليم ساهمت أيضا في صرف النظر عن مواكبة متطلبات العصر وإعطاء الدولة اهتمام ملموسا بدعم التعليم (مأمون، ٢٠٢٢). كما أن هناك العديد من التحديات اللوجستية للبلد نفسه والتي تنعكس بشكل مباشر على أداء المؤسسات الأكاديمية. على سبيل المثال، تشير دراسة David (٢٠٢٠) إلى أن تفاوت إمكانية الوصول إلى شبكة الإنترنت تعد من أهم الصعوبات والتحديات التي تحول دون مقدرة نسبة معتبرة من الطلبة عالميا من إمكانية إكمال عامهم الدراسي في حال توجه العملية التعليمية إلى النظام الرقمي، حيث تتفاوت إمكانية توافر خدمات الإنترنت وسهولة الاتصال وتكاليفه من بلد لآخر و من مجتمع لآخر، ففي حين تتمتع العديد من البلدان بشبكات إنترنت متقدمة، تفتقر العديد من دول أفريقيا وأمريكا اللاتينية إلى تلك الإمكانيات المتوفرة إلى بلدان أوروبا الغربية وأمريكا وشرق آسيا المتقدمة. الجدير بالذكر أن العديد من البلدان النامية لازالت تعاني من الانقطاع المستمر لشبكة الكهرباء وهو ما يمثل تحدٍ آخر (Jordan K.، ٢٠٢١). في هذا الصدد، أشارت (الحسيني، ٢٠٢٢) أيضا إلى تحديات جوهرية تعاني منها العديد من البلدان النامية، حيث تتمثل في ضعف البنية التقنية الوطنية وضعف خدمة الإنترنت والانقطاعات المتكررة للتيار الكهربائي، وهو حتما ما يمثل تحديا تكنولوجيا ولوجستيا كبيرا. كما يشير (الهادي، ٢٠١٤) إلى أن التطور والتغير السريع التي يعيشها قطاع التكنولوجيا اليوم تحتم على المؤسسات الأكاديمية ضرورة مسايرة تلك التغيرات المتسارعة في قطاع التقنية والمعلومات من أجل الاستفادة الكبيرة منها في تطوير الأنظمة الرقمية والمعلوماتية لدى تلك المؤسسات الأكاديمية، وتحديث البرامج المعلوماتية والهيكليّة التي تعتمد عليها تلك المؤسسات. ويزيد من حدة ذلك الوضع هي التحديات الناجمة عن عدم فعالية الإدارة التقليدية والتي لا تتسجم مع متطلبات الألفية الثالثة، ومن أهم تلك التحديات تحدي إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية.

التحديات الرقمية والتكنولوجية

أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى العديد من التحديات التي تواجهها العديد من المؤسسات الأكاديمية الناتجة عن الافتقار إلى الأنظمة الرقمية الفعالة. الأمر الذي انعكس في حالة العزوف عنها ونقص مواردها المالية وتدني مستوى رضى العاملين أو المستفيدين على حد سواء. أشار (الهادي، ٢٠١٤) أن هناك تحدي إستراتيجي متمثل في ضرورة مسايرة التطور التكنولوجي، في المكتبات الجامعية على سبيل المثال، حيث وجد الباحث أن ٧٠٪ من العاملين داخل المكتبات الجامعية غير متخصصين في علوم المكتبات وأن ٧٠٪ من البيئات التنظيمية للمكتبات الجامعية في مصر لا تشجع على الإبداع المعرفي. وفي

دراسة أجرتها (خصاونة، ٢٠١٤) عن التحديات التي تواجه سير العمل الأكاديمي في الجامعات والمعاهد والأكاديمية شمال الأردن، أشارت بأن التحدي الذي يواجه تلك المؤسسات هو تحد عالمي جراء العولمة وعصر المعلومات وثورة الاتصالات هو تحد كبير لمؤسسات التعليم العالي في العالم ومن بين التحديات التي يجب مواجهتها والاعداد لها هو تأهيل الكادر التعليمي والباحثين تأهيلا عصريا مناسباً للتعامل مع وسائل التكنولوجيا المتعلقة بسير العملية التعليمية.

اشار (Temjanovski، ٢٠٢٠) إن الثورة الصناعية الرابعة الجارية حالياً تضع معايير جديدة للحياة والعمل، مما يؤدي إلى متطلبات جديدة للتعليم، وهذا بدوره يمثل تحديات جديدة للجامعات ومؤسسات التعليم العالي. في نظام المعلومات الجديد اليوم، تضع الثورة الصناعية اليوم بعداً تكنولوجيا جديداً ومختلفاً جذرياً للبيئة الأكاديمية كونها تتطلب تنسيق وإدارة وتحكم في كمية من العمليات والبيانات الضخمة، والمحاكاة التي تدمج الواقع بالعالم الافتراضي، وهو بُعد جديد للإنتاج والسوق ويتطلب لوجستيات بشرية وتكنولوجية، ومعرفية، واسعة، ومتكاملة.

التغير المستمر في بيئة المؤسسة

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

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

إيجاباً على القيمة السوقية للمؤسسة على رضى الجمهور المستهدف او المنتفع. وتعد التغيرات السكانية واحدة من أبرز تلك التغيرات المجتمعية، حيث تؤثر تأثيراً بيغياً على المؤسسة فزيادة السكان يؤدي إلى زيادة الطلب على المنتوجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والعكس يعد صحيحاً (عثمان، ٢٠٢١). جانب آخر للتغيرات المجتمعية وهو تغير معايير ومتطلبات التعليم وبالأخص التعليم الجامعي باستمرار نتيجة تغير متطلبات وأولويات العصر والتطوير والتحديث المستمر على الصعيد التكنولوجي والتقني واتجاهات السوق، فالاتجاهات التي كانت تعد من المجالات والتخصصات الأكثر رواجاً قبل سنوات، أصبح الاقبال عليها في تراجع ملحوظ لصالح تخصصات أخرى أكثر حداثة. كما تتغير وتتبدل نظرة المجتمع للمؤسسة باستمرار، حيث وجد انه من الأشياء العامة للبيئة الاجتماعية الحضارية التي زادت أهميتها في الآونة الأخيرة هي متطلبات المجتمع بأن يكون سلوك المؤسسة موجهاً ومحكوماً بمسؤوليتها الاجتماعية؛ فالاتجاه الحديث يرى بأن المؤسسة لا بد وأن تعمل كحكم أو وسيط بين الجماهير المؤثرة وأذواق المصالح المختلفة (عثمان، ٢٠٢١).

مفهوم الإدارة الإستراتيجية

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

خلالها يتم تحديد الأهداف ورسم الخطط وجداول الاعمال وتوصيف وتحديد الأنشطة والعمليات التي تنفذها او تسعى المؤسسة للقيام بها على المدى المنظور.

ويعرف (اللوزي، ٢٠٢٠) الإدارة الاستراتيجية (*Strategic Management*) بأنها مجموعة من القرارات والنظم الادارية التي تحدد رؤية ورسالة المؤسسة (*Vision and Mission*) والاهداف طويلة الامد في إطار ميزاتها ومواردها المتاحة وفرصها التنافسية، ودراسة وتقييم الفرص والتهديدات المحيطة والمحتملة وعلاقتها وتأثيراتها على الأداء العام للمؤسسة، ويتم ذلك وفقا للعديد من الخطوات الاستراتيجية مثل تحليل عوامل بيئة العمل التي قد تؤثر سلبا او إيجابا على عملية الأداء للمؤسسة.

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

مفهوم ابيئة المؤسسة

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

مشكلة الدراسة

كغيرها من المؤسسات الأكاديمية في مختلف أنحاء العالم، تواجه المؤسسات الأكاديمية في مدينة دبي العديد من التحديات المتمثلة في الحفاظ على التنوع الأكبر في عدد الملتحقين بها وتوفير بيئة جاذبة ومحفزة وتنافسية مرضية لجميع أصحاب المصلحة (الطلبة المنتسبين والرواد في مجالات البحث والابتكار والمجتمع والدولة والقطاع الصناعي والخدمي) كي لا تخسر حصتها وتفقد تنافسيتها الإقليمية والعالمية. ولكن على الصعيد المقابل، فإن تلك المؤسسات الأكاديمية في مدينة دبي الأكاديمية قد تواجه العديد من التحديات الحضارية اشد من غيرها نتيجة الطبيعة التي تميز مدينة دبي عن غيرها. يتطلب ذلك من الهيئات الإدارية في المؤسسات الأكاديمية تطوير أساليبها الإدارية والإستراتيجية للتحوط والاستعداد لمواجهة أية تحديات طارئة لتبقى مُواكبة أحدث التطورات والتغيرات التي تؤثر أو تتعلق بسير اداءها او تنافسيتها.

اهداف الدراسة

في هذه الدراسة سيتم البحث وتقصي الأساليب الإدارية المتبعة حالياً والتي من الواجب اتباعها من قبل الهيئات الإدارية في الجامعات والمعاهد العلمية في مدينة دبي، ودور الإدارة الاستراتيجية في تمكين تلك المؤسسات من المرح بين تبني وحمل رسالة المجتمع الاماراتي ذو الهوية العربية الإسلامية وبين تحقيق التنافسية المستدامة والمساهمة في دفع النشاط الصناعي والخدمي لمدينة دبي بصورة منهجية وأكثر فاعلية.

منهجية الدراسة

في الدراسة الحالية تم توظيف المنهج الكمي وذلك بإجراء مسح كمي للاطلاع لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وتحليلها للخروج بنتائج تسهم في تقييم جوانب المشكلة بناء على أكبر نسبة ممكنة من الآراء العينة المدروسة. تم الاعتماد على المنهج الكمي نظراً لانتشار مجتمع البحث على أكثر من مؤسسة أكاديمية وجمع أكبر قدر من الاستجابات لتفادي أو تقليل قدر الامكان اي تأثير ميول شخصية للعينة المدروسة على نتائج البحث. تألف مجتمع الدراسة الحالي من الموظفين والعاملين في القطاعات ذات الصلة بمكافحه جرائم الإلكترونية الحديثة وعددها (٩) مؤسسة أكاديمية في مدينة دبي الأكاديمية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وهم جامعة دبي وجامعة زايد للطيران وجامعة زايد وجامعة الغرير وجامعة حمدان بن محمد الذكية وكلية الامام مالك للشريعة والقانون والجامعة البريطانية في دبي ومعد بيرلا للعلوم والتكنولوجيا ومعهد تكنولوجيا الإدارة. تكونت عينة الدراسة من ١٣٢ مشاركاً، حيث يقع حجم العينة في الإطار المسموح والموصى به (<30).

تم بناء أداة الدراسة في صورتها النهائية بعد مراجعة العديد من الأبحاث المنشورة والمحكمة والدراسات العلمية والكتب في المجالات ذات الصلة بالموضوع، وقد تم اللجوء والاستفادة من آراء الخبراء

والمختصين في ذات المجال من خلال تحكيم فقرات الاستبانة. وفقا لذلك تم بناء الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة وتم تحديد درجات الموافقة المحتملة لكل سؤال بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لدرجات الاستجابة حيث يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل درجة الاتفاق من ١-٥ بحيث كلما اقتربت الدرجة من (٥) دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة، والعكس صحيح. ولعل السبب في استخدام المقياس لاكتساب رؤى عن أحاسيس وآراء المستجيب. ويمكن قياس الموافقة، الوتيرة، الاحتمالية، الجودة، أو الأهمية باستخدام المقياس. يوضح الجدول الآتي شدة الموافقة على فقرات الاستبانة (مقياس ديكارت) على النحو الآتي:

جدول ١: درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

الاستجابة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

ولحساب المعيار الاحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، تم استخدام التدرج الاحصائي الآتي للحكم على المتوسطات الحسابية، حسب المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{اعلى دراجة} - \text{ادنى درجة}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5-1}{3} = 1,33$$

جدول ٢: المعيار الاحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة

مستوى تقييم منخفض	مستوى تقييم متوسط	مستوى تقييم مرتفع
١ - ٢,٣٣	٢,٣٤ - ٣,٦٧	٣,٦٨ - ٥

وتتألف الاستبانة اربعة محاور على النحو الآتي:

- المحور الاول: البيانات الديموغرافية عن المستجيبين (الجنس، والعمر والمنصب وعدد سنوات الخبرة).
- المحور الثاني: تقييم شدة خطورة التحديات الحضارية التي تواجهها المؤسسات المدروسة وبواقع سبع فقرات
- المحور الثالث: تقييم فعالية النهج الإداري المتبع وبواقع سبع فقرات
- المحور الرابع: جوانب التخطيط الاستراتيجي في النهج الإداري المتبع وبواقع سبع فقرات

جدول ٣: كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

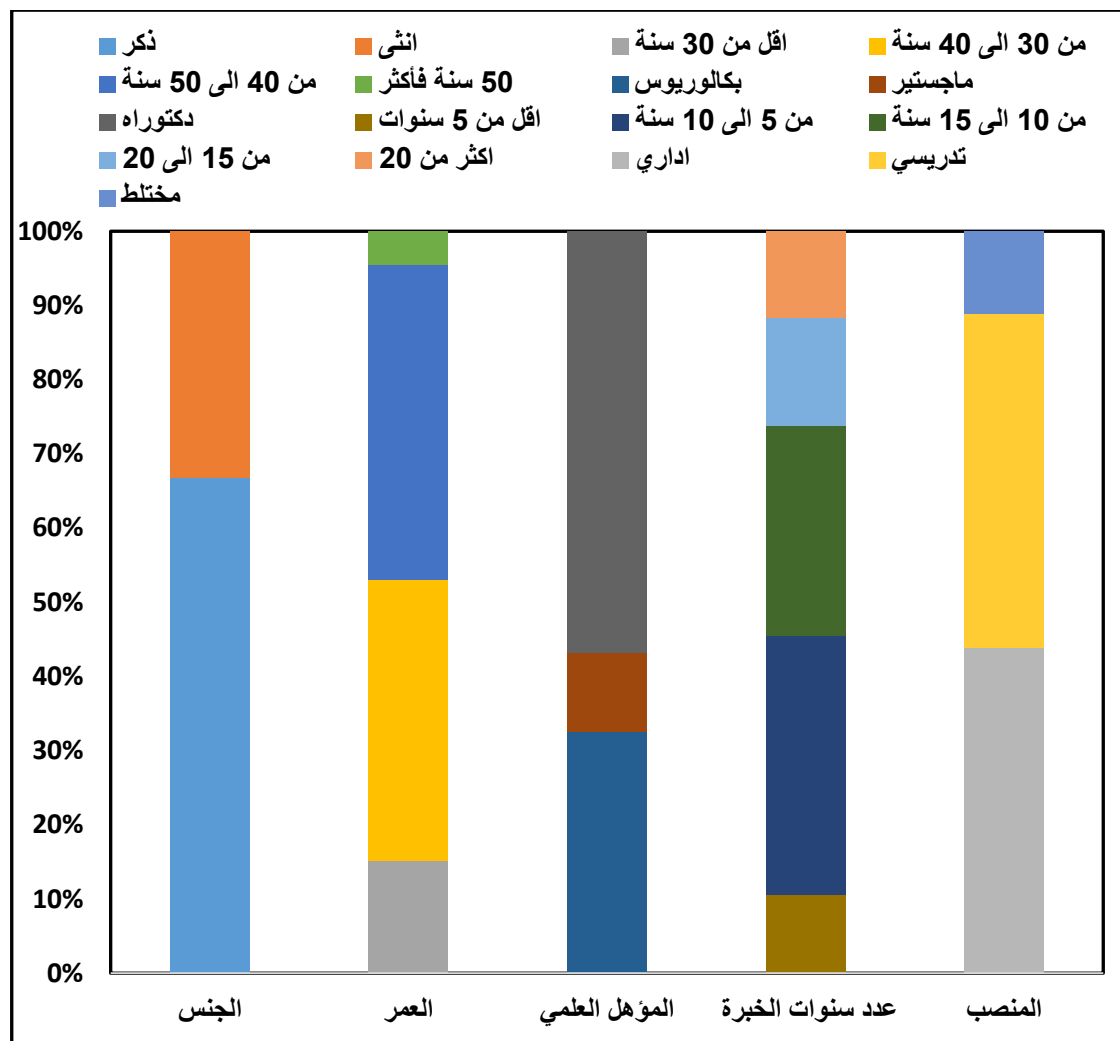
التفسير أو التقدير اللفظي		النسبة (درجة الموافقة)	المتوسط الحسابي
مستوى الممارسة	درجة الموافقة		
منخفض جداً	غير موافق تماماً	أقل من 36 %	أقل من 1.8
منخفض	غير موافق	أكبر من 36% وأقل من 52 %	من 1.8 وأقل من 2.6
متوسط	محايد	من 52% وأقل من 68 %	من 2.6 وأقل من 3.4
مرتفع	موافق	من 68% وأقل من 84%	من 3.4 وأقل من 4.2
مرتفع جداً	موافق تماماً	من 84% حتى 100 %	من 4.2 حتى 5

يلاحظ من الجدول ٣ أن طول الفترة المستخدمة في المقياس هي (٤/٥) أي حوالي (٠,٨٠) وقد حسب طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمسة في المقياس (١، ٢، ٣، ٤، ٥) قد حصرت فيما بينها (٤) مسافات، أما فيما يخص النسبة المئوية فقد حسبت بقسمة المتوسط على المقياس (المتوسط / المقياس × ١٠٠).

النتائج والمناقشة

خصائص عينة الدراسة

تم تقييم خصائص عينة الدراسة على خمسة محاور؛ الجنس، العمر، المؤهل الأكاديمي وعدد سنوات الخبرة والمنصب. يمكن تبرير اختيار هذه المنطلقات الخمسة لتوصيف عينة الدراسة إلى أنها تعطي انطباع مناسب عن مدى وعي وخبرة عينة البحث والجوانب الفسيولوجية الناتجة عن الخبرة وعن الفروقات الجندرية. يتضح من الشكل ١ أن نسب الذكور مثلت أغلبية العينة فقد جاءت بنسبة (٦٧٪)، بينما نسبة الإناث (٣٣٪) وهي نسبة تتوافق مع طبيعة المجتمع الاماراتي المحافظ. كما يتضح من الشكل ١ أن أعمار أفراد العينة التي كانت (من ٣٠ — ٥٠ سنة) جاءت كأكثر نسبة (٧٧,٣٪) يليها من أعمارهم أقل من ٣٠ سنة) بنسبة تناهز ١٥٪. أما الفئة العمرية أكبر من ٥٠ سنة جاءت بنسبة ٤,٥٪ وهي أقل نسبة ويعزى ذلك إلى طبيعة المجتمع الشابة في دولة الامارات العربية المتحدة وسن التقاعد المبكر في دولة الامارات العربية المتحدة (٦٠ سنة).



الشكل ١: توصيف عينة الدراسة

بشكل مماثل، يتضح من الشكل ١ أن حملة مؤهل الدكتوراه من أفراد العينة جاءت بنسبة (٥٦,٨٪) وهي أعلى نسبة، يليها مؤهل البكالوريوس حيث كانت النسبة (٣٢,٦٪)، أما أفراد العينة من حملة درجة الماجستير فكانت النسبة (١٠,٦٪). فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، جاء في المرتبة الأولى الذين خبرتهم (بين ٥ إلى ١٠ سنوات) بنسبة (٢٧,٣٪)، وفي المرتبة الثانية من خبرتهم (بين ١٠ إلى ١٥ سنة) بنسبة (٢٢٪) ثم الذين خبرتهم (ما بين ١٥ إلى ٢٠ سنة) بنسبة (١١,٤٪) واخيراً من خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) و (أكثر من ٢٠ سنة) بنسبة ٣,٨٪ و ٩,١٪ على التوالي. أما فيما يتعلق بتوصيف عينة الدراسة وفق المنصب الأكاديمي أو الإداري فقد كانت نسبة شاغلي المناصب الإدارية والتدريسية بشكل مستقل ٤٦,٨٪ و ٤٨,٢٪ على التوالي، بينما كانت نسبة من يشغلون مناصب تدريسية وإدارية بنفس الوقت لا تتجاوز ١٢٪.

تقييم شدة خطورة التحديات الحضارية

يظهر من الجدول ٤ أن المتوسط الحسابي الكلي الفقرات الاستبانة المتعلقة بعناصر المتغير المستقل محور شدة التحديات قد بلغ (٤,١٤٧٢) أكبر من الوسط الافتراضي (٣) ووزن نسبي بلغ (٨٢,٩٪) وموافقة لفضية بدرجة كبيرة. بالإضافة إلى ذلك كان لانحراف معياري (٠,٥٢٧٧٦) حيث يشير إلى تشتت اقل في تفاوت استجابات العينة. كانت اعلى قيمة متوسط حسابي لفقرات هذا المحور هي (٤,٣٣) والمتعلقة بالتحديات الناتجة عن التباين الثقافي، ويعزى ذلك إلى ارتفاع نسبة التنوع الثقافي والسكاني نتيجة كثرة المقيمين والوافدين إلى مدينة دبي كونها مركزا تجاريا وماليا رائد في المنطقة والعالم. هذا يولد صعوبات وتحديات للادارة الجامعية نتيجة التفاوت في الخلفيات الفكرية والثقافية لدى الطلبة والجمهور المستفيد من خدمات الجامعات. بينما كان اقل متوسط حسابي (٢,٨٦) وبنسبة (٥٨٪) وبانحراف معياري (٠,٦٥٢) المتعلقة بفقره التحديات المالية وذلك نتيجة للدعم الذي تقدمه الدولة للمؤسسات الاكاديمية. وبشكل عام، يمكن القول ان التحديات الثقافية التي تواجهها المؤسسات الاكاديمية في مدينة دبي الاكاديمية اتت في المرتبة الاولى وتلتها التحديات اللوجستية المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة بدرجة كبيرة جدا. اتت التنافسية والاثار المترتبة على العمولة والمواكبة التكنولوجية بالدرجة التالية (كبيرة). بينما كانت جاءت التحديات المالية بالمرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، بينما جاء التصنيف الكلي للتحديات الحضارية التي تواجه المؤسسات الاكاديمية في مدينة دبي الاكاديمية بدرجة تصنيف كبيرة.

جدول ٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لمحور شدة التحديات

رقم الفقرة	الرتبة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبي (درجة الاعتماد)	الوزن
١	٢	من وجهة نظرك لا زالت المؤسسة التي تنمي لها تواجه تحديا متعلقا بالإفتقار للكوادر الادارية المؤهلة تأهيلا مناسباً	4.24	.664	٨٥٪	كبيرة جدا
٢	١	ترى ان المؤسسة التي تنتمي لها تواجه تحديات ناتجة عن التباين الثقافي بالمدينة	4.33	.695	٨٧٪	كبيرة جدا
٣	٧	ترى ان المؤسسة تواجه تحديات متعلقاً بالموارد المالية	2.86	.652	٥٨٪	متوسطة

كبير	٪.٧٩	.649	4.12	ترى ان لظاهرة العولمة اثر سلبي على اداء المؤسسة التي تنتمي لها	٣	٤
متوسطة	٪.٦٩	.723	3.33	انت راض عن مستوى علاقة المؤسسة التي تنتمي لها مع القطاع الصناعي بدولة الامارات العربية المتحدة	٦	٥
كبيرة	٪.٧٨	.881	3.90	تعتقد أن المؤسسة التي تنتمي إليها تواجه تحديات ناتجة عن التغيرات التكنولوجية	٤	٦
كبيرة	٪.٧٥	.907	3.77	تصنف التحديات المذكورة اعلاه انها تحديات حضارية.	٥	٧
كبيرة	٪.٧٦	.52776	3.87	متوسط شدة التحديات الحضارية		

ثانيا: تقييم فعالية النهج الإداري المتبع

يتضح من الجدول ٥ أن فعالية النهج الإداري المتبع من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفع بمتوسط حسابي (٣,٦٤٩)، ونسبة (٪.٧٧)، وتصنيف بدرجة "كبيرة" وهو ما يعزى إلى غياب التخطيط الاستراتيجي الفعال. جاءت الفقرة (٦) التي تشير إلى حالة الاتساق وتنسيق بين الأقسام والأفراد في المؤسسة فيما يتعلق بتنفيذ النهج الإداري بالمرتبة الأولى وبدرجة تصنيف "كبيرة" وبمتوسط (٣,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٦٤٥)، ونسبة (٪.٧٨). يشير ذلك إلى وجود حالة من التنظيم الإداري الجيد و هو ما يعكس البيئة الداخلية الجيدة في هذه المؤسسات. جاءت الفقرة رقم (١) التي إلى نجاح النهج الإداري بالمؤسسة على توقع الازمة قبل وقوعها بالرتبة الأخيرة في هذا المحور، وبدرجة تصنيف "منخفضة" وبمتوسط (٢,٥٦)، وانحراف معياري (١,٤٨)، ونسبة (٪.٥١)، ويعزى ذلك ربما إلى صعوبة تحديد الازمة وشدتها وما يراه البعض ازمة قد لا يراه الاخر كذلك. كما يمكن ارجاع ذلك إلى تفاوت الازمات او التحديات من مؤسسة إلى اخرى ويمكن الاستشهاد على ذلك بالانحراف المعياري الاعلى لهذه الفقرة من بين جميع فقرات هذا المحور. بشكل عام، يظهر الجدول ٥ أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات وكذلك البعد الكلي لمحور تقييم فعالية النهج الإداري المتبع كانت محصورة بين (٣,٠٣ و ٣,٨٨) وهو ما يشير إلى انسجام فقرات المحور. كما انه يمكن القول ان الانحرافات المعيارية المنخفضة لفقرات المحور (ماعد الفقرة ١) تشير إلى وضوح الفقرات بالنسبة لعينة الدراسة. اخيرا يمكن الاستنتاج ان فعالية النهج الإداري المتبع في المؤسسات المشمولة بالدراسة كان يتمتع بحالة جيدة من الرضى لدى عينة الدراسة ولكن ليس بالحالة الجيدة او المثالية.

جدول ٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لمحور تقييم فعالية النهج الإداري المتبع

رقم الفقرة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (درجة الاعتماد)	الدرجة اللفظية
١	٧	حدث وأن توقع النهج الإداري الحالي للمؤسسة حدوث ازمة وحدثت تلك الازمة بالفعل	٢,٥٦	١,٤٨	٥١٪	منخفضة
٢	٦	تعافت المؤسسة من الازمة التي واجهتها وفق الإطار الزمني والكيفي المرسوم لمواجهة الازمة	٣,٠٤	٠,٧٧٥	٦١٪	متوسطة
٣	٤	حدث وان لجئت الإدارة الحالية لطلب الدعم من جهة اخرى (مثل الدعم الحكومي) لمساعدتها من تداعيات ازمة مرت بها	٣,٣٤	٠,٧٤٣	٦٨٪	متوسطة
٤	٣	انت راض عن جودة مخرجات المؤسسة بشكل عام	٣,٢٣	١,٠٤	٧٠٪	متوسطة
٥	٥	تشعر بأن النهج الإداري الحالي في المؤسسة فعال للتعامل مع الأزمات	٣,١٢	٠,٩٥٤	٦٢٪	متوسطة
٦	١	تشعر بأن هناك اتساق وتنسيق بين الأقسام والأفراد في المؤسسة فيما يتعلق بتنفيذ النهج الإداري	٣,٨٨	٠,٦٤٥	٧٨٪	كبيرة
٧	٢	تتم مراعاة مبادئ المهنية والاحترافية في العمل الإداري في المؤسسة	٣,٧٩	٠,٦٨٢	٧٦٪	كبيرة
متوسط فعالية النهج الإداري الحالي			٣,٣١	٠,٨٣٤	٦٦٪	متوسطة

جوانب التخطيط الاستراتيجي في النهج الإداري المتبع

يتضح من الجدول ٦ ان تقييم جوانب التخطيط الاستراتيجي في النهج الإداري المتبع في المؤسسات الأكاديمية المشمولة في الدراسة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,١٧)، وانحراف معياري (٠,٧٨٤)،

ونسبة (٦٨٪). يشير ذلك إلى اشتغال سبل الإدارة المتبعة بالمؤسسات على الحد الأدنى من جوانب التخطيط الاستراتيجي، ولكن لا يمكن بدوره وفق النتائج المرصودة تصنيفها بأنها مناهج إدارة استراتيجية. كان هذا متوقفاً بالنظر إلى تدني مراكز الجامعات والمؤسسات عالمياً وشراكتها مع القطاع الصناعي في المدينة رغم العديد من الظروف المواتية والفرص والدعم الحكومي الذي تتمتع به هذه المؤسسات وهو ما يعزى إلى غياب التخطيط الاستراتيجي الفعال. جاءت الفقرة (٣) " هناك تسلسل هرمي واضح في سلم الهيئات الادارية واطار واضح لصلاحيات كل فرد او وحدة " والتي تشير إلى حالة الاتساق وتنسيق بين الأقسام والأفراد في المؤسسة فيما يتعلق بتنفيذ النهج الإداري بالمرتبة الأولى وبدرجة تصنيف "كبيرة" وبمتوسط (٣,٨٢)، وانحراف معياري (٠,٧٨٠)، ونسبة (٧٧٪). يشير ذلك إلى وجود حالة من التنظيم الإداري الجيد و هو ما يعكس البيئة الداخلية الجيدة في هذه المؤسسات. على النقيض من ذلك، جاءت الفقرة رقم (٤) " تمتلك المؤسسة خطط استجابة بديلة حال تبدلت الظروف المبنية عليها خطة الاستجابة الرئيسية" بالرتبة الأخيرة في هذا المحور، وبدرجة تصنيف "منخفضة" وبمتوسط (٢,٥١)، وانحراف معياري (٠,٨٦٠)، ونسبة (٥١٪)، وهذه نسبة اقل من المتوقع، وقد يعزى ذلك إلى عدم الكشف عن الخطط البديلة للمؤسسة لجميع وحدات الإدارة او مشاركتها مع الهيئة الاكاديمية. والسبب مجيئها بالرتبة الاخيرة في هذا المحور يعزى إلى افتقار النظام الإداري إلى باقي جوانب التخطيط الاستراتيجي، فلا يمكن وضع خطط بديلة بمعزل عن دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة وتوافر مناهج مراقبة وتقييم للاداء فعالة ونماذج تحليل للفرص والتحديات وتجارب الاستجابة للازمات السابقة بشكل فعال ومنهجي. ان هذه الفقرة تبدوا اكثر ارتباطا بالفقرة رقم (١) والتي جاءت بالرتبة الرابعة، ومن المتوقع ان تكون المتوسطات الحسابية لهاتين الفقرتين متقاربتين نوعاً ما، ولكن ما يمكن تفسيره هو الاولى تشير إلى وجود نوع من التخطيط لمواجهة الازمات ولكن يبدو ان هذا التخطيط وفق الطريقة التقليدية غير الاستراتيجية التي تضع نصب عينها احتمال الفشل في جانب ما من الخطة المرسومة او حتى فشل الخطة بشكل كلي والحاجة إلى ابتكار خطط بديلة بناء على تلك التوقعات. بشكل عام تشير نتائج هذا المحور إلى افتقار ملحوظ لدى المؤسسات الاكاديمية في مدينة دبي التعليمية إلى جوانب التخطيط الاستراتيجي الفعال وهو ما عكسه عدم رضى عينة الدراسة حيث جاء التصنيف لغالبية فقرات هذا المحور بدرجة متوسط.

الجدول ٦ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لمحور تقييم فعالية النهج الإداري المتبع

رقم الرتبة العبارة	الوزن	المتوسط الانحراف النسبي	الدرجة	الفقرة
	الحسابي المعياري (درجة الاعتماد)	الدرجة	اللفظية	
١ ٤	٣,٠٣	٠,٧٢٥	٦١,٢٪	هناك تخطيط واستعداد مسبق للمؤسسة للتعامل مع الأزمات
٢ ٣	٣,٤١	٠,٧٥٤	٦٩,١٪	هناك آليات للمراقبة والتقييم المستمر لمؤشرات الاداء في المؤسسة
٣ ١	٣,٨٢	٠,٧٨٠	٧٧٪	هناك تسلسل هرمي واضح في سلم الهيئات الادارية واطار واضح لصلاحيات كل فرد او وحدة
٤ ٧	٢,٥١	٠,٨٦٠	٥١,٢٪	تمتلك المؤسسة خطط استجابة بديلة حال وفقا لتوقع تبدل الظروف المبنية عليها خطة الاستجابة الرئيسية
٥ ٢	٣,٦٤	٠,٧١٠	٧٣٪	يتم تقييم استجابة المؤسسة بعد كل أزمة وتحليل الخطط والإجراءات المتبعة لتحسين استعداد المؤسسة في المستقبل.
٦ ٥	٣,٠٢	٠,٩٢١	٦١٪	هناك مراقبة دورية للبيئة الخارجية للمؤسسة للتنبؤ بالازمات ولتقييم الفرص والتحديات الممكنة
٧ ٦	٢,٨١	٠,٩٠٦	٥٨٪	تشعر ان المؤسسة تسير وفق خطة تمكنها من تحقيق اهدافها المرسومة
	٣,١٧	٠,٧٨٤	٦٨٪	جوانب التخطيط الاستراتيجي في النهج الإداري المتبع

الاستنتاج

تناولت الدراسة الحالية ابرز التحديات التي تواجه المؤسسات الاكاديمية في مدينة دبي التعليمية واساليب الإدارة المتبعة في تلك المؤسسات. كما استكشفت جوانب التخطيط الاستراتيجي في المناهج الادارية المتبعة وفعاليتها في مواجهة التحديات التي تواجه تلك المؤسسات. وخلصت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات يمكن ابرازها في النقاط التالية:

١. اتت التحديات الثقافية التي تواجهها المؤسسات الاكاديمية في مدينة دبي الاكاديمية في المرتبة الاولى وتلتها التحديات اللوجستية المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة بدرجة كبيرة جدا. اتت التنافسية والاثار المترتبة على العولمة والمواكبة التكنولوجية بالدرجة التالية (كبيرة). بينما كانت جاءت التحديات المالية بالمرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة.
٢. جاء التصنيف الكلي للتحديات الحضارية التي تواجه المؤسسات الاكاديمية في مدينة دبي الاكاديمية بدرجة تصنيف كبيرة وذلك نتيجة ارتفاع النسبة الوزنية من المتوسطات الحسابية المتعلقة بالتحديات الثقافية واللوجستية.
٣. كانت مؤشرات توقع الازمة قبل وقوعها ذات تصنيف من الدرجة "منخفضة" ويعزى ذلك ربما إلى صعوبة تحديد الازمة وقصور مناهج الإدارة التقليدية المتبعة عن الكشف واستشراف معالم الازمات نتيجة مراقبة مستمرة ومكثفة للتغيرات في كلا البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة
٤. تشير النتائج إلى اتفاق اغلبية عينة الدراسة إلى عدم وجود خطط استجابة بديلة حال تبدلت الظروف المبينة عليها خطة الاستجابة الرئيسية" ويعزى ذلك إلى افتقار النظام الإداري إلى جوانب التخطيط الاستراتيجي، فلا يمكن وضع خطط بديلة بمعزل عن دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة وتوافر مناهج مراقبة وتقييم للاداء فعالة ونماذج تحليل للفرص والتحديات وتجارب الاستجابة للازمات السابقة بشكل فعال ومنهجي
٥. بشكل عام تشير النتائج إلى افتقار ملحوظ لدى المؤسسات الاكاديمية في مدينة دبي التعليمية إلى جوانب التخطيط الاستراتيجي الفعال وهو ماعكسه عدم رضى عينة الدراسة حيث جاء التصنيف لغالبية فقرات هذا المحور بدرجة متوسط
٦. يتضح من النتائج الميدانية حالة الرضى والانسجام بين عينة الدراسة عن التسلسل الهرمي وعن ثبات البنية الداخلية للمؤسسات ومراعاة مبادئ المهنية والاحترافية في العمل الإداري في المؤسسة وهو مايتناغم مع التوجيهات الاسلامية بشأن المسؤولية الادارية الجماعية والفردية
٧. بتطبيق ملامح التخطيط الاستراتيجي في الاسلام على مخرجات الدراسة الميدانية الحالية نجد ان جوانب الإدارة والتخطيط الاستراتيجي اتت بتصنيف يتراوح بين درجة "منخفض" و "متوسط" وهذا يعكس عن قصور ملحوظ في الاخذ بجوانب التخطيط الاستراتيجي.
٨. يمكن القول ان الاخذ بمبادئ التخطيط الاستراتيجي في مناهج الادارة المتبعة في المؤسسات الاكاديمية في مدينة دبي الاكاديمية جاءت برتب اقل مما ينبغي عليها ان تكون عليه.

المراجع

- بني ملحم، غازي صالح. ٢٠١٣. أثر العولمة على سياسة التعليم العالي في الجامعات الأردنية. مجلة النهضة. <http://yarab.yabesh.ir/yarab/handle/yad/31913>
- بوعافية السعيد و محمد عبد الهادي. ٢٠١٤. المكتبات الجامعية في عصر العولمة تحديات الواقع و آفاق المستقبل. مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد ٢١، الجزء ١.
- حافظ، حسان محمد حسن، وعلي عبد الله الحاكم. ٢٠٠٥. الإدارة الاستراتيجية ومدى تطبيقها بمؤسسات التعليم العالي الاهلي بولاية الخرطوم ١٩٩٠-٢٠٠٥. الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/7946>.
- دياب، سهيل عبد الرزاق. ٢٠٠٣. مناهج البحث العلمي-أدواته وأساليبه. غزة: مكتبة آفاق.
- ربابعة، إيمان، و بسام العمري. ٢٠٢٢. درجة توافر متطلبات الريادة في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. مجلة كلية التربية (أسيوط) جامعة أسيوط، كلية التربية، ١٩١-٢٠٨.
- سعد مأمون. ٢٠٢٢. استراتيجيات لتفعيل التعليم الالكتروني في السودان اثناء الجوائح العالمية: جائحة كورونا-١٩ نموذجاً. *Journal of Information Studies (T& Technology) (Hamad)* (bin Khalifa University Press (HBKU Press) ٧.
- الشنقيطي، محمد حبيب الله. ٢٠١٦. منهج التربية الاسلامية في تأصيل إحسان العمل. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا.
- عايدة سيد خطاب. ٢٠١٤. العولمة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- الغنام، محمد عبدالقوي. ٢٠١٦. جودة التعليم بين الفكر الاسلامي والاتجاهات الحديثة. مجلة التربية، جامعة الازهر.
- فرناند بروديل. ٢٠٠٠. تاريخ وقواعد الحضارات. حسين الشريف (الترجمون) القاهرة: الهيئة المصرية العامة للمكتبات.
- ليلة علي. ٢٠٠٦. تفاعل الحضارات. القاهرة: مكتبة كلية الاداب-جامعة عين بشمس.
- مالك بن نبي. ٢٠٠٢. مشكلات الحضارة: تأملات. دمشق، سوريا: دار الفكر بدمشق.
- موسى اللوزي. ٢٠٢٠. الإدارة الاستراتيجية-مفاهيم وممارسات. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ١١٨-١٢٧.
- الوزارة، موقع. ٢٠٢٢. اهمية التعليم في سياسية الشيخ زايد. دولة الامارات العربية المتحدة: وزارة التربية والتعليم.

وفاء علي محمد خصاونة. ٢٠١٤. التحديات التي تواجه التعليم العالي في جامعات شمال الأردن في ضوء بعض المتغيرات. رسالة دكتوراة غير منشورة.

وثام عثمان. ٢٠٢١. رؤية مستقبلية لتحديث نظرية التنمية السياسية ٢٠٥٠ دراسة تطبيقية لدور استراتيجية الأمن التنموي في استمرارية التنمية المستدامة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٢: ١٣٢-١٦٤.

REFERENCES

- 'Ayidah Sayyid Khatib. 2014. *Al-'Awlamah wa al-Idarah al-Istratijiyyah li al-Mawarid al-Bashariyyah*. Dar al-Nahdah al-'Arabiyyah li al-Nashr wa al-Tawzi'.
- Abayomi Oarewaju Adeoye. 2014. *Impact of External Business Environment on Organizational Performance in the Food and Beverage Industry In Nigeria*. British Journal of Atrs and Social Sciences.
- Agence France-Presse. 2020. Dubai announces record tourism arrivals in 2019. <https://www.thejakartapost.com/travel/2020/01/22/dubai-announces-recordtourism-arrivals-in-2019> (accessed on 28th July 2023)
- al-Ghanam, Muhammad 'Abd al-Qawiyy. 2016. *Jawdah al-Ta'lim Bayna al-Fikr al-Islamiyy wa al-Ittijahat al-Hadithah*. Majallah al-Tarbiyyah, Jami'ah al-Azhar.
- al-Shanqitiyy, Muhammad Habibullah. 2016. *Manhaj al-Tarbiyyah al-Islamiyyah fi Ta'sil Ihsan al-'Amal*. Majallah Kulliyah al-Tarbiyyah, Jami'ah Tanta.
- al-Wizarah, Mawqi'. 2022. *Ahammiyyah al-Ta'lim fi al-Siyasiyyah al-Shaykh Zayad. Dawlah al-Immarat al-'Arabiyyah al-Muttahidah*: Wizarah al-Tarbiyyah wa al-Ta'lim.
- Anttila, Juhani, & Kari Jussila. 2018. *Universities and smart cities: the challenges to high quality*. Total Quality Management & Business Excellence (Taylor & Francis) 29 (9-10): 1058--1073. doi:<https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486552>.
- Asoomi, Mohammad Al. 2015. *How diversification drives the UAE economy*. Gulf News. doi:<https://gulfnews.com/business/analysis/how-diversification-drives-the-uae-economy-1.1630352>.
- Bani Mulhim, Ghaziyy Salih. 2013. *Athar al-'Awlamah 'ala al-Siyasah al-Ta'lim al-'Aliyy fi al-Jami'at al-Urduniyyah*. Majallah al-Nahdah. <http://yarab.yabesh.ir/yarab/handle/yad/31913>
- Benjamin B. & John W. Zimmerman, Trego. 2009. *Top Management Strategy*. New York: Simon & Schuster Inc., 45.
- Bu'afiyyah al-Sa'id wa Muhammad 'Abd al-Hadiyy. 2014. *al-Maktabat al-Jami'iyyah fi 'Asr al-'Awlamah Tahdiyyat al-Waqi' wa Afaq al-Mustaqbal*. Majallah al-'Ulum al-Insaniyyah wa al-Ijtima'iyyah.
- Carl McDaniel, Amit Shah, Monique Reece, Linda Koffel, Bethann Talsma, & James C. Hyatt, Lawrence J. Gitman. 2018. *Introduction to Business*. Openstax by Rice University. ISBN 978-1-947172-55-5
- David, Fred R. 2011. *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall.
- Diyab, Suhayl 'Abd al-Razzaq. 2003. *Manahij al-Bahth al-'Ilmiyy - Adawatih wa Asalibihi*. Ghazzah: Maktabah Afaq.
- Education Times Higher. 2021. World university rankings 2020-2021. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/world-ranking> (accessed on 28th July 2023)
- European Standards and Guidelines. 2015. *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. ISBN : 9789081686723.
- Fernand Braudel. 2000. *Tarikh wa Qawa'id al-Hadarat*. Hussayn al-Sharif (Edt.). al-Qahirah: al-Hay'ah al-Misriyyah al-'Ammah li al-Makatib.

- Hafiz, Hasan Muhammad Hasan, wa 'Aliyy 'Abdullah al-Hakim. 2005. *al-Idarah al-Istratijiyyah wa Mada Tatbiqiha bi Mu'assasat al-Ta'lim al-'Aliyy al-Ahliyy bi Wilayah al-Khurtum 1990-2005*. Khurtum: Jami'ah al-Sudan li al-'Ulum wa al-Tiknolojiyya. <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/7946>
- Ihsan Yuksel. 2012. *Developing a Multi - Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis*. International Journal of Business and Management, 7, 52-54.
- J.G., Thomas. 2008. *Strategic Management: Concepts, Practice and cases*. New York: Harper & Raw Publisher.
- Jeannie Starkey, Ken Wright & Mike Holstein. 2018. *Strategy and narrative in higher education. Strategic Organization*. Sage Publications Sage UK: London, 16, 61-91.
- John A. Pearce II, Robinson Jr., Richard B. 2013. *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. 13th Ed., McGraw-Hill.
- Katy Jordan. 2021. *Education during the COVID-19 crisis Opportunities and constraints of using EdTech in low-income countries*. Revista de Educación a Distancia (RED), 21(65).
- Kroll P Wright, J Parnell. 2008. *Strategic Management Concepts*. 4th Ed. Prentice Hall.
- Laylah 'Aliyy. 2006. *Tafa'il al-Hadarat. al-Qahirah: Maktabah Kulliyyah al-Adab, Jami'ah 'Ayn Shams*.
- Maatuk, A.M., Elberkawi, E.K., Aljawarneh, S. et al. *The COVID-19 pandemic and E-learning: challenges and opportunities from the perspective of students and instructors*. J Comput High Educ 34, 21-38 (2022). <https://doi.org/10.1007/s12528-021-09274-2>.
- Magdalena Wrobel-Lachowska. 2018. *Challenges for Logistics Education in Industry 4.0*. International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics, Springer. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-319-93882-0_32.
- Malik Bin Nabiyy. 2002. *Mushkilat al-Hadarat: Ta'mulat*. Dimashq, Surya: Dar al-Fikr bi Damshiq.
- Mannaa, MT. 2020. *Residents' Perceptions of the Impacts of Tourism Development: Empirical Evidence from UAE*. International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality. Fayoum University, Faculty of Tourism and Hotels, 14: 52-66.
- Maribel Urbano, David Fayolle, Alain Klofsten, Magnus Mian, Sarfraz Guerrero. 2016. *Entrepreneurial universities: emerging models in the new social and economic landscape*. Small business economics, Springer, 47, 551-563.
- Musa al-Lawziyy. 2020. *al-Idarah al-Istratijiyyah - Mafahim wa Mumarasat*. al-Majallah al-Dawliyyah li al-'Ulum al-Tarbawiyyah wa al-Nafsiyyah, 59: 118-127.
- Pearce A John, Robinson, & Braden Richard. 2000. *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Irwin/McGraw-Hill Columbus, OH.
- Pham Long, & Kalsom Kayat. 2011. *Residents' perceptions of tourism impact and their support for tourism development: The case study of Cuc Phuong National Park, Ninh Binh province, Vietnam*. European Journal of Tourism Research 4: 123-146.
- R. Larsen. 2001. *Lifelong Learning for Equity and Social Cohesion: A new challenge to Higher Education*. European Education, 33:28.
- Rababi'ah, Iman, wa Bassam al-'Umariyy. 2022. *Darjah Tuwafir Mutatallibat al-Riyadah fi al-Jami'at al-Urduniyyah al-'Ammah fi Daw'l al-Ittijahat al-'Alamiyyah al-Mu'asirah*. Majallah Kulliyyah al-Tarbiyyah (Asyut) Jami'ah Asyut, Kulliyyah al-Tarbiyyah, 191-208.
- Riste Temjanovski. 2020. *Logistics Education in Universities in 21st Century: New Trends and Challenges*. 8th International Scientific Conference Technics and Informatics in Education, Faculty of Technical Sciences, Čačak, Serbia, 18-20th September 2020.
- Sa'd Ma'mun. 2022. *Istratijiyyat li Taf'il al-Iliktruniyy fi al-Sudan athna' al-Jawa'ih al-'Alamiyyah: Ja'ihah Corona-19 Namudhaja*. Journal of Information Studies & Technology (JIS&T), Hamad Bin Khalifa University press.
- Sutton, John . 2016. *From desert to destination: conceptual insights into the growth of events tourism in the United Arab Emirates*. Anatolia (Taylor & Francis) 27: 352-366.

- Valdimir A. Blonin. 2010. *Strategic Planning at University : The American Experience and Problems of its Adaption at Regional Russian University: A case study*. Orlando: University of Central Florida.
- Wafa' 'Aliyy Muhammad Hadawanah. 2014. *Al-Tahdidat allati Tawajuh al-Ta'lim al-'Aliyy fi Jami'at Shamal al-Urdun fi Daw'i Ba'da al-Mutaghayyirat*. Risalah Dukturah Ghayr Manshurah.
- Wi'am 'Uthman. 2021. *Ru'yah Mustaqbiliyyah li Tahdith Nazariyyah al-Tanmiyyah al-Siyasiyyah 2050 Dirasah Tatbiqiyyah li Dawr Istratijiyyah al-Amn al-Tanmawiyy fi Istimrariyyah al-Tanmiyyah al-Mustadamah*. Majallah Kulliyyah al-Iqtisad wa al-Ulum al-Siyasiyyah. Jami'ah al-Qahirah, Kulliyyah al-Iqtisad wa al-'Ulum al-Siyasiyyah, 22: 132-164.
- World Bank report. 2020. Educational challenges and opportunities of the Coronavirus (COVID-19) pandemic. <https://blogs.worldbank.org/education/educational-challenges-and-opportunities-covid-19-pandemic#:~:text=The%20World%20Bank's%20%E2%80%9CLearning%20Poverty,we%20do%20not%20act%20fast> (accessed on 28th July 2023)
- World Economic Forum. 2017. *Travel and tourism competitiveness report; Middle East and North Africa*. <https://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report2017/middle-east-and-north-africa-results>. (accessed on 30th July 2023).

إنكار

الآراء الواردة في هذه المقالة هي آراء المؤلف. "فردانا: المجلة العالمية في البحوث الأكاديمية" لن تكون مسؤولة عن أي خسارة أو ضرر أو مسؤولية أخرى بسبب استخدام مضمون هذه المقالة.