

## استراتيجية بديلة لتحقيق أهداف جامعة دمشق

الدكتور عدنان نجيب كركور

قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد- جامعة دمشق

### الملخص

إن التطوير والتحديث موضوع يهم جميع الدول والمنظمات ما دام أن المستقبل يحمل في طياته عنصر اللإيقين وعدم التأكد وما دام أن التغيير سمة في الحياة، وقد اهتم التراث المكتوب في الإدارة الاستراتيجية بتحسين أو تغيير النواحي الأساسية في المنظمات على مدى من الزمن في المستقبل طويل نسبياً وتناول بالتحليل والبحث طرقاً للعمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ الأهداف الأساسية طويلة الأجل.

هدف هذه الدراسة تشخيص الأوضاع السائدة في العمل الإداري بجامعة دمشق الذي يسعى للوصول إلى الأهداف الرئيسية المحددة لها بالمادة (١٢) في قانون تنظيم الجامعات في الجمهورية العربية السورية والتي لها علاقة مباشرة بأهداف المجالات التي تعمل فيها الجامعة لبلوغ رسالتها الإنسانية التعليمية الثقافية العلمية، ومن ثم بعد تطوير بدائل الاستراتيجية واختيار الاستراتيجية التي تحقق التوازن وإعادة التوازن بين عناصر البيئة الداخلية لجامعة دمشق ومتغيرات البيئة التي لا تستطيع الإدارة في جامعة دمشق التحكم بها أو الرقابة عليها؛ وذلك بغرض المحافظة على الصورة الذهنية الجيدة لجامعة دمشق في المجتمع والتميز في ظروف المنافسة.

## مقدمة:

إن تصميم استراتيجية تعتمد للتنفيذ من السلطة الرسمية الأعلى لاتخاذ القرار في منظمة ما تتم نتيجة القيام بالتخطيط الاستراتيجي الذي أضحى في الوقت الحاضر من المفاهيم التي تطبق لتبني طرق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ الأهداف الرئيسية طويلة الأجل.

إن العمل الإداري بجامعة دمشق كغيره في الجامعات الأخرى في الجمهورية العربية السورية يتم في إطار شكل تنظيمي رسمي يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق الأهداف، ويحدد خطوط السلطة بين مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية، ويستمد طاقته من الموازنة العامة للدولة. وقد تشكلت إمكانياته عبر الزمن لتنفيذ أهداف المجالات التي تعمل فيها الجامعة وهي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إن العمل الإداري المنظم في جامعة دمشق كما هو الحال في غيرها من المنظمات يتأثر بمتغيرات البيئة التي لا تستطيع الإدارة التحكم فيها والسيطرة عليها، وتتمثل متغيرات البيئة بالنسبة لجامعة دمشق بمؤثرات خارجية نذكر من أهمها:

١- التغييرات في السياسات الحكومية نحو زيادة مشاركة القطاع الخاص في مجالات التعليم والتوجه نحو إعطاء المستثمرين الترخيص المطلوب لإقامة جامعات خاصة.

٢- التغييرات في طبيعة ودرجة المنافسة مع جامعات الدول المجاورة •

٣- التغيير التكنولوجي.

٤- التغيير في الموارد الطبيعية والبشرية وفي المعايير والاتجاهات الاجتماعية وغير ذلك.

إن هذه المؤثرات بأنواعها المختلفة تتطلب التكيف بآثارها قبل عمل الأشياء بطريقة منظمة واتخاذ قرارات تؤثر في مستقبل الجامعة.

إن تطوير وتحديث التنظيم الإداري في جامعة دمشق يتطلب كما هو الحال في جميع المنظمات الأخذ بالحسبان حركية عناصر البيئة الداخلية التي تتكون من هيكل التنظيم والطاقات والإمكانيات المتاحة له، والتي يمكن لإدارة الجامعة التحكم بها والرقابة عليها.

## فروض البحث

يفترض البحث أن الواقع الفعلي للعمل الإداري المنظم في جامعة دمشق في مستوى أدنى مما يجب أن يكون عليه لأسباب تتصل بنقاط ضعف في الممارسة لوظائف العملية الإدارية، وهذا الافتراض يستدعي البحث والتقصي لتحديد الأسباب الحقيقية لعدم التطابق في التنفيذ للمستوى المحدد للأداء الكلي للجامعة. وسوف يشمل البحث والتقصي عناصر الاستراتيجية الحالية والتي تتمثل في هيكل التنظيم والطاقات والإمكانيات المتاحة لجامعة دمشق أو التي يمكن أن نتاح لها على محور الزمن واقتراح الخيار الاستراتيجي الأنسب الذي يوفر الأساس لكي تواكب عناصر الاستراتيجية متغيرات البيئة الخارجية وتساير السرعة في الاتجاه العام لها.

## هدف البحث

تتمثل نقطة الانطلاق في البحث في وجود علاقة مباشرة بين التخطيط السليم وإنجاز أهدافه بكفاءة وفاعلية، وهذا يعني أن إنجاز الأهداف العامة للمجالات التي تعمل فيها جامعة دمشق

سوف تتحقق على المدى البعيد في التخطيط الاستراتيجي الذي يخدم زيادة مستوى كفاءة وفاعلية العمل الإداري المنظم في جامعة دمشق وخطواته التي تتضمن فحص الموقف الكلي السائد في الوقت الحاضر وتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف والحاضر والفرص المستقبلية في الاتجاه لتعزيز نقاط القوة للاستفادة منها في استغلال الفرص التي يمكن أن توفرها المتغيرات في السياسات الحكومية الهادفة لتحديث وتطوير الإدارة في سورية وتلافي الآثار السلبية لمواطن الضعف بهدف زيادة الفاعلية.

يعد من التخطيط السليم التحري والتقصي هل تعد عناصر الاستراتيجية التي تطبق حالياً في جامعة دمشق ملائمة للاستجابة للتغيرات المتوقعة في مؤثرات البيئة الخارجية السابقة ذكرها، وسوف يحاول البحث الإجابة عن التساؤل الأساسي الآتي:

هل يوفر نوع وتشكيل الهيكل التنظيمي الحالي في جامعة دمشق في إطار علاقاته الترابطية بتنظيمات الإدارة العامة. والمناخ التنظيمي السائد حالياً الذي تصوغه القوانين النافذة أساساً قوياً لتكون جامعة دمشق في مركز تنافسي قوي محلياً وإقليمياً بعد إحداث تغييرات متوقعة في السياسات الحكومية بمجال التعليم العالي والجامعات؟

يعد من التخطيط السليم اختيار استراتيجية بعد تطوير بدائل لها بحيث تحقق لجامعة دمشق التميز مع الاحتفاظ بالمكانة التي تحتلها في الوقت الحاضر، وتسمح لإدارتها بالقدرة على التجاوب مع التغير الحالي والمتوقع في تكنولوجيا المعلومات وطرق الاتصال، واستيعاب التحديث والتطوير في السياسات الحكومية بما يخدم رفع مستوى أداء العنصر البشري العامل في جامعة دمشق، والفاعلية في تحقيق الأهداف للمجالات التي تعمل فيها؛ وهي التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

### أهمية البحث

إن أهمية البحث تبدو في كون جامعة دمشق من منظمات الإدارة العامة التي يجب أن تمتد إليها عملية التحديث والتطوير في الجمهورية العربية السورية، وهي عملية تتطلب مراجعة شاملة من أجل تحديد مستوى الأداء الكلي واتخاذ قرارات استراتيجية لتحقيق أهداف المجالات التي تعمل فيها بكفاءة وفاعلية وبما يحقق أهداف المنتفعين من مخرجاتها، ويحقق الهدف التي تسعى إليه المجموعات القيادية في السلطة الرسمية الأعلى من تحديث وتطوير للإدارة العامة في ظروف تتسم بالتغير.

### منهجية البحث وأسلوب الدراسة:

يعتمد الباحث في سبيل التوصل إلى أهداف البحث أسلوب دراسة الحالة ويعتمد في تحقيق متطلباتها على الخطوات الآتية:

١- تحليل الموقف الحالي لمتغيرات البيئة الداخلية لجامعة دمشق، وذلك في سبيل تحديد مواطن الضعف ونقاط القوة في نوع وشكل الهيكل التنظيمي الحالي، وفي الوحدات التي تقوم

بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المجالات التي تعمل فيها الجامعة من أجل الاستفادة من نقاط القوة في استغلال الفرص المستقبلية وتجنب الآثار السلبية لمواطن الضعف.

٢- تحديد متغيرات البيئة الخارجية المعاصرة أو الاتجاه العام المتوقع لها والتي تشكل تحدياً لإدارة الجامعة. وذلك في سبيل التعرف على الفرص المستقبلية التي يمكن الاستفادة منها في عملية التطوير والتحديث للعمل الإداري في جامعة دمشق والتنبؤ بالآثار السلبية لاتجاهها والتكلفة الاقتصادية والتضحية الاجتماعية لمخاطرها.

٣- تطوير بدائل الاستراتيجية التي تحقق سمة التميز لجامعة دمشق في المجالات المختلفة لأعمالها ضمناً للتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع في إطار متطلبات الظروف التنافسية لأسواق عمل متغيرة.

٤- اختيار الاستراتيجية التي يجري صياغتها وإعدادها في إطار رفع مستوى المكانة التي حققتها جامعة دمشق في تاريخها ومسيرتها كحاملة لشعلة التحرر الوطني ومنبراً لحركة التنوير في الوطن العربي وجسراً يصل سورية بمنابع العلم والمعرفة الحديثة ودعامة للتنمية الشاملة.

اعتمد الباحث في تجميع البيانات والمعلومات اللازمة لإجراءات الدراسة على الملاحظة المتواصلة التي تحققت في سنوات عمله الإداري العلمي في جامعة دمشق والمعاهد المرتبطة بها، وعلى قائمة من الأسئلة لاستقراء آراء العاملين في الجهات المعنية عن طريق المقابلة الشخصية، ويمثل التراث المكتوب في الأدب الاستراتيجي أساساً في البناء النظري للبحث حققت الفائدة المرجوة منه خبرة في التعليم العالي وممارسة في مجال التدريس. ويشمل البحث تحليلاً وتفسيراً للمعلومات في الاتجاه نحو التوصل إلى نتائج واستنتاجات تخدم التوصية التي انتهى إليها البحث.

### مفاهيم ومصطلحات الدراسة

**الاستراتيجية:** هي تحديد الأهداف الرئيسية الطويلة الأجل وتبني طرق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف (Chander, 1962, p.15) وهي من أنواع التخطيط البعيد المدى. توضع في مستوى الإدارة العليا (Bower, p.630-638) وتركز على النواحي الرئيسية في المنظمة (الجامعة) وفق تحليل دقيق للمتغيرات البيئية المؤثرة بنوعها الداخلية والخارجية (يونس، ص ١٠١-١١٩)، وهي في أغراض البحث تتألف من قرارات بعيدة الأثر يمكن بموجبها تبني طريق العمل، وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ أهداف المجالات التي تعمل فيها جامعة دمشق، وهي التدريس، والبحث العلمي وخدمة المجتمع تمهيداً لتحقيق رسالتها الإنسانية الثقافية التعليمية العلمية لإغناء الحضارة الإنسانية، وتوسيع آفاق المعرفة البشرية، والإسهام في تكوين المثقف العربي، ورفع مستوى البحث العلمي، والمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة.

**البيئة:** هي القوى والكيانات والعوامل التي تتفاعل في البيئة الخارجية مع الجامعة، في البحث يطلق عليها تسمية متغيرات البيئة وهي عوامل لا تستطيع الإدارة التحكم بها أو الرقابة عليها، وتشمل العوامل التكنولوجية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها، وتوجد في جامعة دمشق عناصر تكون بيئتها الداخلية وهي تتصف بأن للإدارة القدرة على التحكم بها والرقابة عليها وتتمثل في عناصر الاستراتيجية التي تشمل الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي والعمليات

التنظيمية ضمناً طاقة وإمكانات الجامعة المادية والبشرية وقيم أفراد الإدارة العليا، وعندما تخضع عناصر البيئة الداخلية لجهد منتظم للتغيير المخطط له سلفاً فإنَّ الاستراتيجية التي صممت ذلك الجهد وقامت بتعينة كل الطاقات والإمكانات المتاحة للتنفيذ تكون في الاتجاه نحو تحقيق التطوير الإيجابي للجامعة.

**البديل (إبدال أو بدائل):** ورد في قاموس وبستر بأنه "ما تم اختياره مفضلاً على بدائل أخرى (Webster, 1988, p.236) ولأغراض البحث فإنَّ البديل أو الخيار الاستراتيجي أو الاستراتيجية البديلة قرار بعيد الأثر يجرى صياغته وإقراره واعتماده من قبل المجموعة القيادية في السلطة الرسمية الأعلى، والبدائل المختلفة لا تتساوى من ناحية قيمتها أو جدواها.

**جامعة دمشق:** نظام فرعي من نظام اجتماعي أشمل أو وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة في مجالات تعمل فيها وهي التدريس والبحث والعلمي وخدمة المجتمع، يلزم أدائها لتحقيق رسالة الجامعة، يقوم بهذه الأدوار أعضاء تنظيم جامعة دمشق في إطار يتم بموجبه ترتيب جهودهم وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة وهذا الإطار بشكل تنظيمي يحدد المستويات الإدارية والحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية والعلاقات الوظيفية بينها وخطوط الاتصال والعلاقات الإدارية بين العاملين من حيث السلطة والمسؤولية.

إن جامعة دمشق نظام فرعي في علاقة تأثير متبادل مع نظام التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية والذي بدوره يعد جزءاً من نظام اجتماعي أشمل، ويتكون النظام في جامعة دمشق من عناصر ثلاثة رئيسية هي: المدخلات (أساسية ومكملة) والعمليات والمخرجات المستهدفة حسب المواصفات، ويستلم النظام معلومات تغذية عكسية عن نتائج أعماله ومدى تحقيقه لأهدافه.

تتمثل متغيرات البيئة الداخلية للنظام في جامعة دمشق من الهيكل التنظيمي والمناخ الذي يعمل فيه الأفراد والجماعات والطاقات، والإمكانات المتاحة تمارس العمليات لتحويل المدخلات لمخرجات تستهدف تحقيق المنافع المباشرة لفئات المنتفعين من خدمة التعليم العالي ومنافع غير مباشرة لاقتصاد مجتمع الدولة، وهؤلاء المنتفعون أفراداً وجهات يقدمون لإدارة الجامعة معلومات (تغذية عكسية) عن نتائج أعمالها ومدى تحقيق أهداف المجالات التي تعمل فيها والمحددة في منطوق المادة (١٢) من قانون تنظيم الجامعات رقم (١) تاريخ ١٩٧٥/١/٣١.

إن جامعة دمشق كغيرها من الجامعات الحكومية في الجمهورية العربية السورية لها كيان محدد في قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم (١) لعام ١٩٧٥ موصوف في منطوق المادة (١١) بأنه "هيئة عامة علمية لها شخصية اعتبارية واستقلال إداري ومالي يرتبط بالوزير (وزير التعليم العالي) ضمن الحدود المنصوص عليها في هذا القانون أو اللائحة التنفيذية". وهذه يعني أن التغييرات في السياسات الحكومية وتحديد في مجال التعليم العالي والتي سوف تؤثر في وظائف العملية الإدارية للجامعات وفي أنواع التخطيط ومنها الاستراتيجية.

أحدثت جامعة دمشق عام ١٩٠٣ في مدينة دمشق وهي تتألف حالياً من كليات ومعاهد مرتبطة بها ومراكز علمية ومشافٍ تعليمية وغير ذلك، وترتبط كغيرها من الجامعات الحكومية في الجمهورية العربية السورية بوزارة التعليم العالي التي أحدثت بالمرسوم التشريعي رقم (١٤٣)

لعام ١٩٦٦، وقد قامت جامعة دمشق منذ نشأتها بزيادة التقدم الفكري والعلمي وحملت شعلة التحرر الوطني، فكانت منبراً لحركة التنوير في الوطن العربي، وجسراً يصل سورية العربية بمنابع العلم والمعرفة الحديثة وجزءاً لا يتجزأ من تاريخ سورية المعاصرة ومركزاً للإبداع في مختلف المجالات التي تعمل فيها. ودعامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في الجمهورية العربية السورية.

### **إدارة جامعة دمشق:**

إن إدارة الجامعة وفق منطوق المادة (٢٩) من قانون تنظيم الجامعات لعام ١٩٧٥ تتألف من مجلس الجامعة ورئيس الجامعة، وللجامعة هيئة عامة طبقاً للمادة (٣٠) من القانون ذاته ويحدد القانون إجراءات التعيين لأعضاء التنظيم في إدارة الجامعة والمهام والمسؤوليات والواجبات والصلاحيات وتخضع إدارة الجامعة إلى القوانين والنظم النافذة في الإدارة العامة وإلى قوانين ونظم مشتقة منها.

### **الكفاءة :**

وهو مبدأ في الإدارة يتعلق بالوسائل والأساليب المتبعة في التنفيذ ويشير إلى العلاقة بين العناصر الداخلة في تنفيذ العمل (المدخلات) والمنتج النهائي من العمل (المخرجات)، فكلما ازدادت المخرجات من استعمال المدخلات نفسها كلما كانت الإدارة أكثر كفاءة.

### **الفعالية:**

وهي مبدأ في الإدارة تتعلق بالحصول على النتائج المتوخاة أو بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة.

### **المجموعة القيادية في السلطة الرسمية الأعلى:**

تتمثل هذه المجموعة بأفراد جرى اختيارهم وتعيينهم للعمل في المناصب والمراكز الوظيفية في جهات السلطة السياسية والتشريعية والتنفيذية ويملكون سلطة رسمية بصناعة القرارات الاستراتيجية في مجال التعليم العالي.

### **التطوير والتحديث:**

يعني أن شيئاً جديداً وقد يكون مختلفاً يوشك أن يحدث، أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة. والتطوير والتحديث مخطط في أغراض البحث ويمثل عملية اجتماعية مستمرة تتكون من مجموعة من الممارسات المتداخلة المتفاعلة تؤدي في مجموعها إلى تحقيق هدف المجال الذي تعمل فيه الجامعة ورسالتها، وهي عملية مستمرة باستمرار المجتمع لا تتقطع ما دامت هناك إدارة وحاجات للناس يراد إشباعها.

إن التطوير والتحديث في الجامعات عموماً وفي جامعة دمشق خاصة يكون إيجابياً عندما تزيد المنافع الفعلية عن التكاليف والتضحيات الاجتماعية التي تترتب للحصول عليها، ويستهدف

البحث في إطار التحديث والتطوير للتعليم العالي انتقاء خيار استراتيجي يعتمد نقاط القوة للعمل الإداري المنظم في جامعة دمشق، ويعالج مواطن الضعف في الهيكل التنظيمي بغرض الاستفادة القصوى من الفرص المستقبلية التي تساهم في نجاح الجامعة بالتميز في المجالات التي تعمل فيها.

### دراسات سابقة:

أجرى موسى المهون في بحثه بعنوان (الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري): المنشور في مجلة بحوث اليرموك (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ١٥، العدد (٣) العام ١٩٩٩ أن الأدب الإداري قدم أساليب واستراتيجيات للتغيير والإصلاح الإداري، وقد سعى في بحثه إلى تحديد متطلبات تحقيق أهداف تلك الاستراتيجيات، وقدم في نهاية بحثه تعريفاً إدارياً للمساعدة على تشخيص الأنماط القيادية للمديرين يمكن استخدامه في البرامج التدريبية التي تعقد في مجال التنمية الإدارية.

ب- أنماط التعليم العالي التي يحتاجها الوطن العربي حتى عام ٢٠٠٠ (بوظائفه، ١٩٨٨):

تناول البحث نظم التعليم العالي في الوطن العربي من منظور مجموعة من التحديات التي تواجهها هذه النظم في حاضرها ومستقبلها، وأشار إلى ضرورة تجديد النظام التعليمي وتحديثه كمطلب أساسي لإخراجه من أزماته المتوقعة مما يستدعي ضرورة اعتماد أنماط غير تقليدية تساهم في تحقيق أهداف النظام التعليمي وغاياته.

ج- التعليم العالي في الوطن العربي.. نظرة مستقبلية (جربو، ١٩٨٨): أشار الباحث إلى أهمية

النظرة المستقبلية للجامعات بهدف وضع خطة متكاملة لجامعات المستقبل وتحدث عن قضايا مثل إمكانية إدخال أنماط جديدة في التعليم العالي، وحاجات الوطن العربي للاختصاصات المختلفة على أساس إعادة النظر في التخصصات القائمة، وتوجيه الاهتمام نحو تخصصات جديدة، والتأكيد على أهمية البحث العلمي، وإمكانيات توظيفه باعتباره ركناً أساسياً للوظيفة العلمية للجامعة، وغير ذلك.

د- واقع وتصورات مستقبلية للجامعات العربية (الأسد، ١٩٨٨): تناول الباحث قضايا مرتبطة بالتعليم العالي واستنتج أن عملية النهوض بالتعليم العالي تتطلب تنويع أنماط التعليم العالي وتطوير طرق وأساليبه...

### ه- الجامعات الخاصة في الأردن.. قراءة أولية (محمود، ١٩٩٥):

أشار الباحث إلى دور التعليم في تنمية الأردن الاقتصادية والاجتماعية ومبررات إنشاء الجامعات الخاصة في الأردن.

### ٤- فحص الموقف الحالي في جامعة دمشق:

#### ٤-١ وصف:

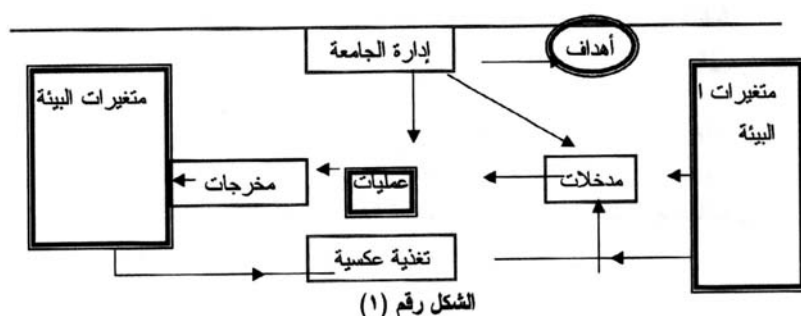
عمل أعضاء التنظيم في جامعة دمشق في بيئة مستقرة نسبياً خلال ثلاثة عقود ماضية تم خلالها تشكيل الهيكل التنظيمي الذي يخدم أهداف استراتيجية إعادة الهيكلة التي يجري تنفيذها. وتبين الخريطة التنظيمية الرأسية (القرار الوزاري ١٦٨٣/١٠ صفحة ٩) التقسيمات التنظيمية والوحدات الإدارية والأجزاء الداخلية فيها وخطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية، ومن بين أهم العوامل التي ساهمت في تشكيل الهيكل التنظيمي الحالي لجامعة دمشق نوعية البيئة التي تعمل فيها ومرحلة النمو التي تعيشها في دورة حياتها. إضافة إلى التخصص ونوعية القدرات الإنسانية التي تحتاج إليها في تحقيق أهداف المجالات التي تعمل فيها وهي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

وقد تأثر الهيكل التنظيمي في اختياره وتصميمه بالشكل المحدد في النظام الداخلي إضافة إلى ما سبق بعوامل أخرى مثل الحجم والتغير التكنولوجي ومكان العمل. ويمكن توصيف هيكل التنظيم في جامعة دمشق بأنه تنفيذي استشاري في الإدارة المركزية وأقرب إلى المصفوفة التنظيمية في الكليات والمعاهد المتوسطة والمشافي التعليمية المرتبطة بها.

إن ارتباط التنظيم في جامعة دمشق بتنظيمات الإدارة العامة يحدد مناخاً جرى صياغته في إطار القوانين العامة النافذة والنظم المشتقة منها، وقد أضفى هذا المناخ على التنظيم في جامعة دمشق صفة البيروقراطية وهي لا شك تتجانس في خصائصها بالتنظيم البيروقراطي السائد في الجهات الحكومية المختلفة. وبهذه الصفة البيروقراطية للتنظيم في جامعة دمشق تلحظ سيطرة الروتين على أعمال الإداريين ونوعاً من الإحباط يحقق أثراً سلبياً في روح المبادرة والإبداع لدى الأفراد العاملين وإذا أُضيف إلى ذلك اهتمام دون المستوى المطلوب بإعادة تصميم العمل في الوحدات التنظيمية المختلفة وفي الكليات أيضاً فإنه يمكن تخمين تكلفة الفرصة الضائعة وجملة الأمور التي تكون هذه التكلفة تعبير عن نقاط ضعف في التنظيم ومناخه، وإذا أُضيف إليها ندرة الموارد والاتجاه نحو إقامة جامعات خاصة وكثرة الجامعات الخاصة المنافسة في الدول المجاورة وعزوف بعض القطاعات عن توظيف الخريجين فإنه يلزم مراجعة شاملة لمتغيرات البيئة الداخلية التي تمثل عناصر الاستراتيجية التي تنفذ حالياً في جامعة دمشق.

يبين الرسم التخطيطي رقم (١) البيئة الداخلية لجامعة دمشق كنظام مفتوح في علاقة تبادلية تفاعلية مع متغيرات البيئة الخارجية، وتسعى إدارة جامعة دمشق للتأثير بقراراتها فيما يتعلق بالمدخلات والعمليات التنظيمية إلى تحقيق الأهداف المحددة لها في منطوق المادة (١٢) من قانون تنظيم الجامعات لعام ١٩٧٥، وتزداد فاعلية القرارات الإدارية بحرص الإدارة على تحليل متغيرات البيئة التي لا تستطيع السيطرة عليها أو التحكم بها ودراسة المخاطر والفرص المستقبلية التي تساهم في نجاح الجامعة واستمرارها.





الواضح من الشكل أن الاستراتيجية التي تمثل لإدارة الجامعة وسيلة لبلوغ الأهداف تتطلب أيضاً تحليل ودراسة تحليل ودراسة البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف في الاتجاه نحو تحقيق الاستغلال الأقصى للفرص المستقبلية التي يمكن أن تنتجها التغييرات في البيئة الخارجية وتجنب الآثار السلبية لنقاط الضعف لتفادي أكبر خسارة منها.

#### ٤-٢ تحليل

يستند التحليل وفحص الموقف الحالي لعناصر البيئة الداخلية في جامعة دمشق إلى مصادر المعلومات الآتية:

١- قرار وزير التعليم العالي رقم ١٦٨٣/تاريخ ٢٩ آب ١٩٨٨ المتضمن النظام الداخلي لجامعات الجمهورية العربية السورية، ويتضمن في الصفحة (٩) منه الخريطة التنظيمية.

٢- قانون تنظيم الجامعات في الجمهورية العربية السورية الصادر بالقانون رقم (١) تاريخ ١٩٧٥/١/٣١ واللانحة التنفيذية له الصادرة بالمرسوم رقم (٢٠٥٩ لعام ١٩٨٢).

٣- استقراء الآراء على أساس قائمة أسئلة موجهة (ملحق رقم ١) في مقابلات شخصية لتحديد نقاط ضعف ومواطن القوة في العلاقات الإدارية بين الأفراد، وفيما يتعلق بالسلطة الرسمية وتقويضها وإجراء المقارنة مع ملاحظة الباحث للتوصل إلى نتائج قريبة من الواقع الفعلي.

#### أ- تحليل الأوضاع السائدة في التنظيم:

يوضح الدليل التنظيمي لجامعة دمشق أن رئيسها يفوض بسلطة تنفيذية يمارس من خلالها مع أعضاء التنظيم في مجلس الجامعة اتخاذ القرارات الحيوية والطارئة إلى جانب المساهمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى المجلس الأعلى للجامعات ومجلس التعليم العالي، وقد تم تفويض وكلاء الجامعة بسلطة رسمية تنفيذية تخصصية واستشارية، ويشاركون برئاسة الجامعة باتخاذ القرارات لمعالجة المشكلات الحيوية والطارئة، وأمين الجامعة الذي يتمتع بسلطة

تنفيذية واستشارية بأن واحد يساهم في تنسيق العلاقة الوظيفية والعلاقات الإدارية في إطار نطاق الإشراف الذي يتسع مع نمو الجامعة، أما الأفراد العاملون في الوحدات التنظيمية على مستوى الإدارة الوسطى فإنهم يتخذون القرارات التي تعالج المشكلات الروتينية التكرارية.

يتجه خط السلطة في التنظيم البيروقراطي المركزي لجامعة دمشق نحو قاعدة هرم التنظيم عبر وحدات تنظيمية رئيسية وفرعية تعتمد مبدأ التخصص وتقسيم الأعمال بين الأفراد، ويقوم الرئيس الإداري المفوض بالسلطة بتوزيع الأفراد وفق وصف وظيفي معتمد في النظام الداخلي لجامعات الجمهورية العربية السورية، ويتولى على أساس الخبرة متابعة الإجراءات للعمل وتنسيق الأعمال بين الأفراد، وتتفاوت كفاءة أداء أعضاء التنظيم في الوحدة التنظيمية للمستوى المحدد للعمل، بتفاوت المقدرة القيادية والمهارات المعرفية والسلوكية والفنية لرئيس الوحدة التنظيمية وقد يحاول الرئيس الإداري معالجة عيوب التخصص الشديد باستعمال أسلوب توسيع العمل، وتساهم الوحدات الإدارية الرئيسية في هيكل التنظيم في جامعة دمشق بتبليغ أو إعلام الأفراد في الوحدات التنظيمية الفرعية بقرارات الجهات ذات الصلة بالجامعة وبالأوامر والتعليمات الصادرة عن المستوى التنظيمي الأعلى كما يمر عبر هذه الوحدات بطرق الاتصال المختلفة المعلومات إلى المستويات التنظيمية الأعلى والتي توفر إمكانية الرقابة على أداء النشاط والأداء البشري لأفراد التنظيم.

#### ب- تحليل الإمكانيات والطاقات المتاحة:

يقصد بالطاقات الموارد المادية والمالية المتاحة، أما الإمكانيات فهي تشير إلى الموارد البشرية والطاقات وتمثل الإمكانيات أحد القيود أو المحددات التي تسعى الإدارة للاستفادة القصوى والحصول على أكبر فائدة ممكنة منها بالاستخدام الأفضل للعنصر البشري والاستغلال الأفضل للأموال والموارد والمعدات والأفكار والطرق والأساليب.

يطبق في جامعة دمشق نظام خدمة مشتق من القوانين العامة وهو لا يتغير إلا بسلطة عليا.

ويجرى تعيين الأفراد في المراكز الوظيفية من العاملين في جامعة دمشق وفق معايير للاستخدام محددة في نظام الخدمة يأتي في مقدمة المعايير المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة، والكفاءة في إنجاز الأعمال، ويكتسب الموظف في أثناء العمل مهارة حل المشكلات ويتوقف على استعداد تعلم مهارة الاتصال ومهارة الاستفادة من المتغيرات الجارية.

إن تبني استراتيجية بديلة تعتمد للتنفيذ لتحقيق أهداف جامعة دمشق ينبغي أن تجعل من التدريب أيضاً جزءاً من الوظيفة.

أما فيما يتعلق بالطاقات المتاحة فإن الواقع الفعلي يؤكد تحقيق استبدال وإحلال وإضافة إلى الأصول بما هو متاح من اعتمادات مالية مخصصة في الموازنة العامة السنوية للدولة، وهي

على هذه الصورة تمثل تحدياً يتطلب مهارة إدارية في الإنفاق لاستيعاب الزيادة العددية السنوية من الطلاب المقبولين للتسجيل في كليات الجامعة المختلفة.

إن الموارد المالية لجامعة دمشق الحكومية ومهما كان البديل الاستراتيجي الذي يعتمد لتحقيق أهدافها سوف يبقى قيدياً يلزم الإدارة أن تحسن توزيعه واستغلاله بفاعلية.

### ج- تحليل مدى واتجاه متغيرات البيئة الخارجية:

إن جامعة دمشق تتحرك كنظام ووحدة اجتماعية نحو أهداف تريد إدارتها تحقيقه بكم في زمن وبمواصفات مقبولة من جماهير المستفيدين من الخدمات التي تقدمها، وهي تعيش في بيئة تتكون من عوامل سياسية اجتماعية ثقافية تكنولوجية اقتصادية تتغير على محور الزمن ويلزم لأغراض التحديث والتطوير التنبؤ واستقراء المستقبل على أساس المجري المتوقع للأحداث وتحديد مدى التغير في تلك العوامل التي تتميز بأن الإدارة لا تستطيع التحكم بها أو الرقابة عليها. ويخدم التنبؤ بالمتغيرات المتوقعة عملية التخطيط للتطوير والتحديث على أساس التقدير التقريبي لأثارها وتأثيراتها الإيجابية والسلبية في الأهداف المرغوب بتحقيقها بكفاءة وفاعلية.

إن الأولوية الزمنية لعوامل البيئة الخارجية التي أخذت بالحسبان في انتقاء الخيار الاستراتيجي كما يأتي:

١- التغييرات في السياسات الحكومية وبخاصة منها في مجال التعليم العالي.

٢- التغير التكنولوجي.

٣- التغير في سلوك المنافسة.

٤- التغييرات السكانية في المعايير والاتجاهات الاجتماعية.

٥- التغير في الموارد الطبيعية والنشاط الاقتصادي العام.

إن التغيير في السياسات الحكومية باتجاه السماح بتأسيس وتكوين جامعات خاصة في الجمهورية العربية السورية سوف يؤدي إلى ظهور مخاطر تتمثل في تغير درجة وطبيعة المنافسة، وإذا أضيف إليها ندرة الموارد المالية وزيادة عددية سكانية وتغير في احتياجات أسواق العمل، فإن جامعة دمشق التي استمرت في تبني استراتيجية تعدد التخصصات لسوق واحدة هي في وضع يتطلب إعادة التخطيط واعتماد استراتيجية تعدد التخصصات لأسواق متعددة وسوف يحاول البحث تطوير بدائل استراتيجية تحسن استغلال الفرص المتاحة لتطوير وتحديث الجامعات العامة في الجمهورية العربية السورية بما يناسب عامل السكان وبوأكب التغييرات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات وطرق الاتصال في إطار المحافظة على المكانة المتميزة التي حققتها الجامعة وتحقيق مركز تنافسي قوي في أسواق العمل.

### ٥- تطوير بدائل الاستراتيجية وتقييمها:

إن العمل الإداري في جامعة دمشق يتحقق في إطار هيكل التنظيم الحالي لتحقيق نشاطات وعمليات ذات صلة بمجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وتتجزأ أعمال في الكليات المختلفة لجامعة دمشق وفي المراكز والمعاهد والمشافي التعليمية المرتبطة بها تخدم عملية تدريس تخصصات علمية مختلفة يستطيع بعض الخريجين بواسطتها الانتساب إلى اتحادات مهنية تنظم عملهم.

ويرتبط مجال البحث العلمي في جامعة دمشق بجهود وأعضاء الهيئة التدريسية والتعليمية المطالبين به لغرض الترقية، ويبدل مجهود من قبل إدارة الجامعة لحفزه للانطلاق إلى خدمة المجتمع ومجال تطوير البحث العلمي في جامعة دمشق يمثل فرصة يلزم استغلالها في الاستراتيجية البديلة إضافة إلى ما هو متوقع من البيئة التنافسية التي تتطلب من الاستراتيجية البديلة الأخذ بالحسبان حاجة الأسواق لتخصصات علمية تواكب التغييرات التكنولوجية، وخريجين قادرين على ممارسة مهنة إبداعية.

سبقت الإشارة أن البحث يهدف إلى اختيار استراتيجية بديلة لتحقيق أهداف مجالات عمل جامعة دمشق وهي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ومن ثمّ تحقيق رسالتها والاختيار كما هو معلوم يتطلب بدائل، ويعد التطوير للبدائل من الخطوات التي تتطلبها دراسة الحالة الجارية في موضوع البحث.

تشمل هذه الخطوة الاستراتيجيات التي يرجى من تنفيذها تحقيق أهداف جامعة دمشق، وفي العادة يتم استبعاد البدائل عديمة الجدوى، ويجرى الاختيار للبدائل الأنسب على ضوء الإمكانيات والطاقت المتاحة والتي يمكن أن تتاح في بعد زمني محدد.

إن اختيار الاستراتيجية البديلة الأنسب التي تحقق الأداء بفعالية ومن ثمّ نجاح الجامعة في تحقيق أهداف (مخرجات) المجالات التي تعمل فيها • هو اعتماد للاستفادة القصوى من التحليل للعناصر الأساسية التي تستجيب للتأثيرات البيئية، وهي في نطاق البحث فلسفة الإدارة والحجم، ودورة حياة الجامعة وهيكل التنظيم والإمكانيات والطاقت المتاحة، وكذلك لتحليل النشاطات والقرارات وتحديد القوة التي يتمتع بها التنظيم • وكما يلزم التحليل للاختيار، كذلك يتطلب تحديد الاستراتيجية المتاحة لتحقيق أهداف المجالات التي تعمل فيها جامعة دمشق وهي كما يأتي:

١-التخاصية Privatization (الخصخصة).

٢- إعادة الهندسة (الهندرة) Reengineering.

٣- إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management.

٤- تخفيض حجم العمالة Downsizing .

٥- إعادة الهيكلة البطيئة Slow Restructuring.

إن اختيار الاستراتيجية البديلة لأغراض البحث تعتمد على الآتي:

أ- وجود إرادة سياسية والتزام لدى المجموعات القيادية في السلطة الرسمية الأعلى بإحداث التحديث والتطوير المنظماتي(التنظيمي) إما بطريقة سريعة أو بطريقة بطيئة.

ب- وجود إدارة لجامعة دمشق تتسم بالاستقلالية والبعد عن الوصاية والالتزام باهداف محددة مسبقاً • تتوافر بأفرادها مقدره قيادية ومهارات إدارية لإحداث التغييرات المطلوبة في هيكل التنظيم ومناخه، وتحقيق الاستغلال الأفضل للموارد المادية والمعنوية وتحسين اتجاهات العاملين الإيجابية في التنظيم.

٤-١ الخيارات الاستراتيجية:

التخاصية (الخصخصة) (Privatization):

تقضي التخاصية (الخصخصة) بتغيير شكل الملكية العامة إلى ملكية خاصة. وضمان المنافسة بين المنظمات (ضمن الجامعات). وزيادة الاندماج في السوق العالمي ويفترض المروجون لاستراتيجية التخاصية أن إدارة القطاع الخاص للملكية يحقق بصورة أفضل مبدأ الكفاءة من إدارة حكومية تدار على أساس بيروقراطي. ويروج للتخاصية بأنها استراتيجية تحقق فوائد منها:

١- إنقاص أعباء الموازنة العامة للدولة عن طريق تنزيل أعباء المنظمات الحكومية الخاسرة بتحويل إدارة ملكيتها إلى القطاع الخاص.

٢- زيادة أهمية دور القطاع الخاص في تحقيق أهداف التنمية الشاملة.

٣- الفرصة في إدخال عنصر الابتكار باستخدام الموارد المتاحة بالطريقة الأفضل مما يؤدي إلى تخفيض النفقات الزائدة عن الحاجة الفعلية للعمليات والاستجابة لاحتياجات المنتفعين والارتقاء بالمرجات إلى مستوى توقعاتهم.

إن مداخل استراتيجية التخاصية في دولة ما قد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وإن المدخل المباشر للتخاصية يبرز في أشكال من أهمها:

١- نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص كلياً أو جزئياً.

٢- السماح للقطاع الخاص بالدخول إلى مجال القطاع العام، وذلك عن طريق إلغاء القيود على إقامة القطاع الخاص لمنظمات وجامعات مع القطاع العام دون تدخل من الدولة لحماية القطاع العام.

٣- اشتراك القطاع الخاص مع القطاع العام في إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة ضمن التعليم وغيرها على أن تبقى الإدارة العامة مسؤولة عن توفيرها.

والمدخل غير المباشر للتخاصية يتمثل في إعطاء دور أكبر للقطاع الخاص في مجالات الاستثمار (ضمن التعليم) ، وتشجيعه بإعطائه الميزات والمناخ الملائمين للاستثمار الجيد إلى أن يشهد عود القطاع الخاص وتقوى أهميته في الاقتصاد ويسيطر تدريجياً على النشاط.

إن التخاصية كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف المجالات التي تعمل فيها جامعة دمشق له صلة مباشرة بالرؤية السياسية للوظيفة الاجتماعية للدولة، وهي في الوقت الحاضر منسجمة مع سياسات الاستيعاب ومجانبة التعليم وديمقراطيته، وهي في واقع الحال تتعارض ومبادئ هذا الخيار للتحديث والتطوير المنظماتي لجامعة دمشق.

ويلزم التنويه في هذا المجال أن الترخيص بإقامة جامعات خاصة وفقاً لمعايير محددة لا يؤثر في دور الجامعات الحكومية الناجحة ، والأكثر احتمالاً يؤدي إلى فرصة إدخال عنصر الابتكار واستخدام الموارد المتاحة بالطريقة الأفضل .

### إعادة الهندسة (الهندرة) (Reengineering):

إن استراتيجية إعادة الهندسة (الهندرة) لأغراض البحث جهد مخطط ومنظم للتغيير بقيادة إدارية مفوضة بسلطة اتخاذ قرارات سريعة وجذرية للاستجابة لمتغيرات البيئة وإحداث التطوير المطلوب في متغيرات البيئة الداخلية لجامعة دمشق في الاتجاه نحو تحقيق التوازن بينهما أو إعادة التوازن.

إن استراتيجية إعادة الهندسة كما هو واضح مما تقدم هي أداة للتغيير بأسلوب سريع لا يتفق وفكرة تحسين ما هو قائم بالفعل وهي: تركز إلى مبادئ أبرزها (Stool dard D. 1996):  
أ- التغيير السريع للعمليات بحيث يكون الوقت لبلوغ النتائج المنشودة أقصر فترة زمنية ممكنة (لا تتجاوز العامين).

ب- تغيير النظم الإدارية والسياسات والقيم القديمة بشيء جديد يسهم في زيادة الفاعلية التنظيمية وتحسين الخدمة (Hammer and Champy, 1994).

الواضح مما تقدم من مبادئ أن إعادة الهندسة لجامعة دمشق تتطلب رئاسة رسمية لإدارتها تملك السلطة والمقدرة القيادية والمهارة في اتخاذ القرارات السريعة لإحداث التغيير المطلوب، وقد بين البحث فيما سبق من تحليل للأوضاع التنظيمية السائدة في جامعة دمشق أن الفلسفة التي تمارسها الإدارة فيها مشتقة من الإدارة العامة التي تتسم بتنظيم بيروقراطي مركزي تحدد درجة فعاليته قوانين ونظم تتطلب سلطة أعلى لتعديلها أو تغييرها. والتنفيذ الفعال لاستراتيجية إعادة الهندسة تتطلب أسلوباً في القيادة الإدارية يحقق درجة عالية من التحكم في متغيرات البيئة الداخلية وبخاصة منها الطاقات والإمكانات وتوجيهها في إطار منظم يتم بدرجة عالية من الابتكار.

### إدارة الجودة الشاملة (TQM):

تحمل إدارة الجودة الشاملة في مضمونها "افعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة" وهي منهج تلجأ إليه الإدارة لزيادة الفاعلية التنظيمية من منطلق أن الجودة نتاج المجهود المبذول لأعضاء التنظيم كافة، وأن جودة الإدارة عمل ومسؤولية كل عامل وتتم عملية رفع مستوى جودة المخرجات على أساس مشاركة الوحدات الإدارية كافة في هيكل التنظيم بصورة يتكامل فيها الجهد للانتقال إلى الإجراءات الوقائية التي تمنع حدوث الخطأ منذ البداية وإجادة جميع الأعمال التي يمارسها العامل لتكون المخرجات مطابقة للمواصفات القياسية. تركز استراتيجية الجودة الشاملة على المبادئ الآتية:

١- تحديد الحاجة التي تستدعي الطلب عليها والتركيز على المخرجات التي تلبي الحاجات وترتقي إلى توقعات المنتفعين بها. (تحقق رضا المنتفع).

٢- التحسين البطيء المستمر للعمليات والنظم والقيم وأنظمة القياس وغيرها التي تضمن تحقيق مبادئ التحسين المستمر للمنتوج.

٣- مشاركة القوى العاملة وتنمية العاملين (مبدأ مشاركة واندماج العاملين).

إن مبدأ التركيز على المنتفع في إطار جامعة دمشق يعني العمل على التعرف إلى حاجات المنتفعين من المجالات التي تعمل فيها واستقراء الطموح والتوقعات فيما يرغبون به والاهتمام بما يشبع الحاجة ويرتقي إلى مستوى تلبية التوقعات.

ويعني مبدأ التحسين البطيء والمستمر للعمليات تفادي الاختلاف في النتائج ومن ثمّ زيادة الثقة بالإجراءات في سبيل تكامل الملامح والخصائص والأداء (الأهداف أو المخرجات) بصورة يتمكن فيها المنتفع بالمخرجات إشباع حاجة محددة أو رغبة متوقعة. ويقضي مبدأ المشاركة واندماج العاملين الاهتمام بتثقيف العنصر البشري ورفع مستويات المهارات المعرفية والسلوكية والفنية التي يحتاج إليها في أداء عمله بنجاح، وتطبيق هذا المبدأ يؤكد التزام الإدارة العليا باستثمار الذكاء البشري في الاستعداد لدى العاملين ومكافأة التزامهم التنظيمي ومجهودهم المبذول لحل المشكلات وتحسين العمليات وإرضاء المنتفعين بإشباع حاجاتهم والاهتمام برغباتهم.

تمثل إدارة الجودة الشاملة منهجاً علمياً يتم بموجبه توزيع الموارد لبلوغ الأهداف الأساسية وهي التفضيل تمثل في البحث مدخلاً لإدارة الجامعة يستهدف النجاح طويل المدى من خلال التحسين المستمر للعمليات التنظيمية والمناخ التنظيمي وحسن توزيع الموارد في هيكل التنظيم ومشاركة أعضائه في وضع الأهداف والخطط لتحسين العمليات.

ولأن جودة المنتج (وهو في الجامعة الخريج من الكليات المختلفة الذي يطلب عملاً في أسواق متغيرة، وأنواع البحث العلمي) لا يمكن تحقيقه قبل أن نضمن جودة الجامعة، فإنّ جودة الجامعة هي الضمان لاستمرار جودة الخريج المطلوب في الأسواق وأنواع البحث العلمي المرتبطة بأهداف التنمية، ومن ثمّ فإنّ جودة الجامعة هي الضمان للجودة الشاملة في ظروف التحديات الإقليمية والدولية.

### **تخفيض حجم العمالة (Downsizing):**

تهتم استراتيجية تخفيض حجم العمالة بوضع حد للمشكلات الناشئة عن الاستخدام غير المنتج وتدني الإنجاز عن مستوى الأداء المحدد بسبب ترهل العمل وتضخم الجهاز الإداري. تركز هذه الاستراتيجية على مبادئ من أبرزها ما يأتي:

- ١- إعداد قائمة بالأفراد غير الفاعلين لتحقيق هدف الخدمة بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية، والتخلص منهم (Evans. G 1996) (التخلص من العمالة الزائدة).
- ٢- استبعاد مبدأ تقسيم العمل والتخصص في الوحدات الإدارية لهيكل التنظيم في الإدارة الوسطى وزيادة نطاق إشرافها.
- ٣- زيادة الفعالية للمنظمة والميزة التنافسية.

الواضح من مبادئ الاستراتيجية الأنفة الذكر أن تخفيض حجم العمالة بديل يمكن تنفيذه في جامعة دمشق إلى مستوى لا يمكن تجاوزه بسبب القيود النافذة حالياً في القوانين واللوائح التي تنظم الاستخدام في الإدارة العامة، ولعل من أكثر الحلول قبولاً لتحاشي القيود التي تفرضها القوانين تجميد الحجم الحالي للقوة العاملة والتدريب التحويلي لقوة العمل داخل هيكل التنظيم، ومهما يكن من أمر فإن القيود المحددة للتنفيذ لا تنفي أهمية إعادة التنظيم لرفع مستوى الفعالية التنظيمية.

### إعادة الهيكلة (Slow Restructuring):

يمارس في جامعة دمشق حالياً عمل بقيادة إدارية تتطلع نحو زيادة الفعالية في الإطار العام الحالي للتنظيم البيروقراطي المركزي وتتخذ الرئاسة الإدارية في الجامعة أنواع القرارات في اتجاه تحقيق وتحقق هدف الاستمرار وفق ما تم ترتيبه بأفكار تقليدية وهي تتطلع نحو التطوير على أساس إعادة الهيكلة التدريجية وذلك بالتركيز بشكل أساسي على الاهتمام بطرق العمل ورفع الإنتاجية.

إن واقع الممارسة للعمل الإداري في الشكل التنظيمي الحالي لجامعة دمشق يحاكي في مضمونه استراتيجية إعادة الهيكلة التدريجية لتطوير العمل عن طريق وضع معايير والتركيز بشكل أساسي على الاهتمام بطرق العمل ورفع الإنتاجية.

على ضوء ما تقدم من تحديد وتحليل وشرح لمبادئ تركز عليها الاستراتيجية البديلة للتحديث والتطوير المنظماتي وما تنطوي عليه من ميزات وأوجه قصور يمكن إجراء التقييم (التقويم) في الاتجاه لإقرار تفضيل لخيار استراتيجي من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة.

يستند البحث في اختيار الاستراتيجية الأنسب إلى العوامل التي يمكن بموجبها استغلال الفرص الممكنة في متغيرات البيئة والمقدرة في تطوير المتغيرات لتحقيق وتحقق التحديث والتطوير المنظماتي في جامعة دمشق في إطار تحقق الوظيفة الاجتماعية للدولة كحامية للمصلحة العامة ووظيفتها كمستثمر اقتصادي، وعلى أساس محصلة العوامل التي تمثل معايير للقياس والحكم ينتهي البحث إلى الآتي:

١- إن ديمقراطية التعليم وسياسات مجانية التعليم والاستيعاب النافذة حالياً والتي تعكس الرؤية السياسية للمجموعات القيادية في السلطة الرسمية الأعلى تمثل معياراً في الوقت الحاضر لاستبعاد الخيار الاستراتيجي المتمثل بالخاصية (الخاصة).

٢- إن القيود التي تتضمنها القوانين واللوائح النافذة فيما يتعلق بالاستخدام في منظمات الأعمال العامة وأجهزة الإدارة العامة في الجمهورية العربية السورية والنافذة أحكامها في نظام خدمة جامعة دمشق تمثل معياراً في الوقت الحاضر لاستبعاد الخيار الاستراتيجي المتمثل بتخفيض حجم العمالة.

٣- إن إعادة الهندسة (الهندرة) التي تستبعد فكرة تحسين ما هو قائم بالفعل وتقضي بالتغيير الجذري بأسلوب سريع هو منهج يأتي في مرتبة لاحقة من حيث الأولوية في التفضيل بعد استراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

إن استراتيجية إدارة الجودة الشاملة هي الخيار الاستراتيجي الأنسب لجامعة دمشق وهي نموذج استراتيجية يوصي البحث بتطبيقه كبديل استراتيجي لإعادة الهيكلة البطيئة التي تمارس مبادئها



في العمل الإداري الحالي في جامعة دمشق. وهي لا تتعارض مع إقرار مدخل أو مبدأ إقامة جامعات خاصة دون اللجوء إلى خصخصة الجامعات الحكومية القائمة.

## المراجع

### المصادر والمراجع باللغة العربية

- المدهون موسى (١٩٩٩) الاستراتيجية الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري "بحوث اليرموك" سلسلة العلوم الإنسانية الاجتماعية المجلد ١٥ العدد ٣ - صفحة (٩٣-١٠٦).
- ، الأسعد عمر, (١٩٨٨) واقع وتصورات مستقبلية للجامعات العربية، عمان، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد متخصص، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.
- بوظانة عبدالله, (١٩٨٨) أنماط التعليم العالي التي يحتاجها الوطن العربي حتى عام ٢٠٠٠، عمان، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد متخصص، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.
- جريو راضي حسن (١٩٨٨) التعليم العالي في الوطن العربي.. نظرة مستقبلية- عمان- مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد متخصص، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.
- مانجانيلي ريموند و كلاين مارك، (١٩٩٥) الدليل العلمي للهندرة، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) العدد السادس
- هتشنز، ISO 9000، (١٩٩٤) الدليل الشامل للتسجيل والمراجعة والحصول على شهادة الجودة. القاهرة، الشركة العربية للإعلام الفني (شعاع).
- يونس. طارق شريف, (١٩٩٤) مجلة الإداري السنة (١٦) العدد (٥٦) صفحة ١٠١-١١٩
- قانون تنظيم الجامعات في الجمهورية العربية السورية الصادر بالقانون رقم (١) تاريخ ١٩٧٥/١/٣١ ووزارة التعليم العالي.
- اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات الصادرة بالمرسوم رقم ٢٠٥٩ لعام ١٩٨٢ ووزارة التعليم العالي.
- النظام الداخلي لجامعات الجمهورية العربية السورية، قرار وزير التعليم العالي رقم ١٦٨٣/د تاريخ ١٩٨٨/٢٩/أب.

### المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

- Alfred D.Chowdler, jr., Strategy and Structure: Chapter in the History of the industrial Enterprise (Cambridge, Mass: M.I.T.Press, 1962.
- Bower Joseph, Business Policy in the 1980 S Academy of Management Review (P.630-638).
- Dixon J.R, etal, Business Process Reengineering: Improving in New Strategic Direction, (California Management Review, Vol 36 N4 Summer 1994) P.98.
- Evans M.G etal. The Aftermath of Downsizing: A Cautionary Tale About Retracting and Careers (Business Horizons, Vol.39. N3 May.

- 
- Goetrch D.L, & Danis Stanley, Introduction to total Quality: Prooluctiuity and Competitiveness (U.S.A. Merrill 1994) P.6.
  - Hammer M.atal. Reengineering the Corporation: Manifesto For Business Revolution (London Nicholas Barclay puls. 1994) P.80.
  - Ivanceuich J.M, etal, management: Quality and Competitiveness (U.S.A. IRWIN 1994) P.276.
  - Stodard D.B.etal “the Reality of Business Reengineering: Pacific Bell’s Centrex Provisioning Process) (California Management Review Vol.38 N<sup>3</sup> Spring 1996).
  - Tenner A.R & Detoro I.j, Total Quality Management: three Steps to Continuos Improvement (U.S.A. Addition – Wesley Pub. CD. Inc. 1994) P.32.

## ملحق رقم (١)

قائمة أسئلة في مقابلات شخصية لفحص الموقف الحالي واستقراء آراء العاملين

- ١- هل تفضل التنظيم الذي يحدد علاقات العاملين وفق اللوائح والتعليمات؟
- ٢- هل تفضل الإشراف المحكم على كل الأمور للتأكد من دقة إنجازها؟
- ٣- هل تسمح بتجاوز المرؤوسين لرئيسهم المباشر؟
- ٤- هل تهتم كثيراً بمعرفة المخطيء ومعاقبته ليكون عبرة للآخرين؟
- ٥- هل تسمح للعاملين بمناقشة أوامرهم وتوجيهاتهم؟
- ٦- هل تعد نفسك الأفضل في تحديد الأهداف التنظيمية بحكم خبرتك؟
- ٧- هل ترى أن العمل صعب للموظف ويحتاج إلى توفير مناخ ملائم له؟
- ٨- هل النفوذ المتاح لك على التابعين من قبولهم وحبهم لك؟
- ٩- هل تسمح بكل العلاقات الإنسانية التي تهتم بتقوية الروابط وإسعاد العاملين؟
- ١٠- هل تقابل خطأ الموظف برحابة صدر للتعلم منها؟
- ١١- هل تنتظر للإشراف على التابعين كوسيلة لإقامة علاقات ودية معهم؟
- ١٢- هل تعطي الوقت الكافي لمناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل؟
- ١٣- هل يهتم رئيس العمل بأرائك واقتراحاتك؟