

# تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية

د. عالية محمد العتيبي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية  
جامعة الملك عبدالعزيز بجدة



## تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية

د. عالية محمد العتيبي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية التربية

جامعة الملك عبد العزيز بجدة

### ملخص البحث:

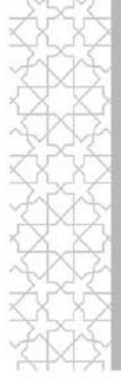
**هدفت الدراسة** إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة في ضوء الإدارة الإستراتيجية من خلال رصد واقع أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بالجامعة في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، وصممت الباحثة من أجل تحقيق هدف الدراسة أداة "استبانته" وجهت إلى المجتمع الكلي بكليات فرع البنات والذي يتكون من وكليات الكليات ومشرفات الأقسام ومشرفات الوحدات، تكونت الاستبانته من جزئين الجزء الأول خاص بالبيانات الأساسية والتي تحدد خصائص أفراد العينة والجزء الثاني يشمل أربعة محاور تتعلق بأنماط القيادات الإدارية، وطرق اختيارها، وتدريبها، واستخدام القيادات للتقنيات الحديثة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وذلك لإيجاد كلا من التكرارات، والنسب المئوية، والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية في جميع محاور الاستبانته، والدرجة الكلية للاستبانته تبعاً لمتغيرات الدراسة (الوظيفة الإدارية – المرتبة العلمية – سنوات الخبرة) وتحليل التباين الأحادي (One-Wey ANOVA) للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانته الأربعة، ومتغيرات الدراسة، واتضح من النتائج أن القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بالجامعة لا تعمل على مسايرة الاتجاهات الإدارية الحديثة، ولا يتم اختيارها وفقاً لأقدمية الدرجة العلمية بالجامعة، ولا وفقاً لقيام أعضاء هيئة التدريس بالأبحاث والدراسات العلمية، ولا تشجع التعلم النشط من خلال الإبداع التكنولوجي، وما زالت تحافظ على الطرق التقليدية لأداء وظائفهم، كما تدرك أهمية جدوى البرامج التدريبية حيث تتزايد وتتنوع الاحتياجات التدريبية لدى العاملين بالجامعة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات (الوظيفة الإدارية – المرتبة العلمية – سنوات الخبرة) كما تم التوصل إلى عدد من التوصيات والمقترحات الإجرائية من أهمها تطوير مهارات القيادات الإدارية فيما يتعلق بمهارات التفكير بعامة والتفكير الاستراتيجي بخاصة، إذ يعتبر التفكير الاستراتيجي روح وقلب القيادة والإدارة الاستراتيجية وذلك من خلال دورات تدريبية متخصصة في هذا الشأن، كما انه يجب أن تشجع القيادات الإدارية على اتخاذ المبادرة والمخاطرة المحسوبة والخروج من الأطر التقليدية لإدارة وظائفهم وتمكينهم من الإبداع المهني، والأكاديمي، والإداري من خلال بناء ثقافة تنظيمية حاضنة للإبداع والابتكار.



## المقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر تطورات متسارعة. ومتلاحقة على كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتربوية. والتي من أهم أسبابها الانفجار المعرفي الهائل والتقدم الكبير في تكنولوجيا المعلومات. الأمر الذي يتطلب وجود إدارة واعية وطموحة ومرنة وغير تقليدية حيث إن الإدارة التقليدية أصبحت بعاملاتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات الاضطراب البيئي. (الدوري، ٢٠٠٦، ص ١٧) ويأتي التعليم الجامعي اليوم على قمة أولويات الإصلاح والتطوير في نظم التعليم. وذلك من منطلق الاعتقاد القوي فيما يمكن أن يقدمه التعليم الجامعي للمجتمع من خدمات وحل للمشكلات بأسلوب علمي سليم. ولكي تحقق هذه الجامعة أهدافها فإن الأمر يتطلب أن تراعي طموحات وتوقعات المجتمع الإسلامي منها. والعمل في ظل إطار تنظيمي يحدد خطوط الاتصال والسلطة والمسؤولية في ضوء الهدف العام المحدد لها. كما أنها بحاجة إلى أن تأخذ في الحسبان القدرات والامكانيات والعوائق المرتبطة بالموارد المادية والبشرية التي لديها.

وبما أن الجامعات تعتبر أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية فإن قيادات هذه الجامعات تعتبر العنصر المحوري في تحقيق ما أُنيطت به من أهداف وغايات تتعلق بالفاعلية والكفاءة المرغوبين. وهذا يفرض على تلك القيادات توفر قدرات ومتطلبات خاصة حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحولت المعاصرة. والتعامل معها بكفاءة واقتدار. (عياصره والفاضل، ٢٠٠٦، ص ٧٩) وتلعب الجامعات دوراً مهماً في عمليات التنمية في كافة المجتمعات على اختلاف أنواعها. فهي تعد القوة البشرية القادرة على التنمية والمشاركة في عملياتها. كما أنها تؤدي الدور الأكبر في توفير الخبرات وتقديم الحلول لمشكلات المجتمع المعاصر. (هاشم، ٢٠٠٨، ص ٨٥) وتعد



الجامعة الركيزة الأساسية لرأس المال البشري في مجال البحث العلمي والتطور التقني. ومد المجتمع بنخبة عالية المهارات ذات دور رائد في عمليات التنمية. كما تمكنها أن تشكل لدى الملتحقين بها رؤى جديدة ومتطورة لمجتمعاتهم. وتوفر لهم الدوافع اللازمة لتحويل هذه الرؤى إلى واقع يمكن إدراكه والاستفادة منه.

لذلك فإن البلدان النامية والمتقدمة تعمل على تطوير أداء جامعاتها لما تمثله هذه الجامعات من مؤسسات إنتاجية من الدرجة الأولى. وتقوم بإثراء المعرفة وتطويرها وإعداد الكفاءات البشرية وصناعة الأجيال الصاعدة ورعايتها علمياً وفكرياً وثقافياً. وسياسياً واجتماعياً. هذا إلى جانب دورها في مجال البحث العلمي والتقني ودورها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة بها.

وتعد أعمال القيادات بالكليات جزءاً من المنظومة الإدارية للجامعة. إذ أن صلته بها صلة الخاص بالعام. وهي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاتها فحسب. بل أنها وحدة مسئولة عن تنفيذ سياسة وتحقيق أهداف هذه المنظومة بأكملها.

فالقيادة في أي مؤسسة من المؤسسات بالغة الأهمية "لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة. وتصوراتها المستقبلية أو إنها ضرورة لتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان وهي القدرة على السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل. وتضع الحلول اللازمة لعلاج. ومن ثم فإن القيادة هي المسؤولة عن تنمية وتدريب ورعاية الأفراد ومواكبة التغيرات المستجدة التي تحيط بالمؤسسة وتعمل على توظيفها لمصلحتها". (العدلوني، ٢٠٠٢، ص ١٦٥-١٦٦) وبالتالي فإن فاعلية وكفاءة المؤسسات التربوية التعليمية. تتوقف إلى حد كبير على: كفاءة وفاعلية أداء قيادتها. ومستوى ممارسة هذه القيادات للمهارات. والأدوار القيادية المرسومة والمستجدة. لذلك فإن أي برنامج يوضع لتطوير أداء القيادات الإدارية.

يجب أن ينطلق من واقع الأداء الممارس. ومقارنته بالأداء المرغوب في ممارسته. لتحديد الفجوة الأدائية التي تكشف عنها عمليات تقييم الأداء. والتي تقدم معلومات شاملة عن الممارسات القيادية القائمة. تُبنى على أساسها القرارات التطويرية. (محمد. ٢٠٠٥. ص ٢) وذلك لأن برامج تطوير أداء القيادات الإدارية تزودهم بالمعارف. والمهارات الإدارية اللازمة. وتمكنهم من الإمام بفلسفات ونظريات العمل الإداري. مما يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة تحدياته. وخاصة أنه "يعزى تعثر كثير من المؤسسات التربوية في خطواتها. وتعطل برامجها إلى ما يسمى بالفراغ الاستراتيجي. أو غياب الإدارة الاستراتيجية التي تحقق العديد من المزايا. وتسهم في مواجهة الضغوط. أو المؤثرات البيئية. (الشريف. ٢٠٠٣. ص ٢) لذا ينظر للإدارة الاستراتيجية على أنها تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة التعليمية. وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة وإطار عمل يحكم سياسات المؤسسة التعليمية بمختلف المجالات من خلال العمل على صياغة الاستراتيجية المناسبة وتطبيقها وتقييمها. (أبو قاعد. ٢٠٠٦. ص ١٤).

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

أصبحت الإدارة الجامعية تهتم بجودة التعليم بدلاً من الاهتمام بمجرد سير العملية التعليمية. كما أخذت تظهر موضوعات مثل تطوير أداء القيادات الإدارية القائمة على أصول التفكير العلمي والتحليل الموضوعي المنظم الذي يساعد إدارة الجامعة على النمو الذي يحقق التطوير المرجو منه. فالإدارة الجامعية الفاعلة تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال تطوير نظمها والمهام الإدارية لقادتها.

وفي الوقت نفسه لم تعد أدوار القيادات الإدارية في الجامعة مرهونة بالدور التقليدي داخل حدودها. بل اتسع ليشمل أدواراً أخرى جديدة تتعلق بمدى إدراكهم لمفاهيم الفكر الإداري الحديث الذي يتطلب منهم أن يكونوا على دراية بجوانب هذا الفكر. وإدراك مدى أهميته. ومن ثم أداءهم بشكل منظم وفعال. ومن أهم المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في الوقوف على حقيقة وتأثير دور القيادات الإدارية هي الإدارة الاستراتيجية. حيث يقوم القادة الإداريون بالكليات بأدوار عديدة نجدها - في الواقع العملي - متنوعة ومتداخلة في آن واحد. فالقائد الإداري بالجامعات يجد نفسه أمام العديد من الأدوار التي عليه أن يقوم بها. والتي قد لا تكون ظاهرة في كثير من الأحيان. ومن ذلك الدور الإداري الذي يتعلق بالمسئوليات المنوطة به. والدور التنظيمي الناتج عن مسئوليات المنصب. مثل حفظ المعلومات. إدارة جلسات المجلس. تنفيذ بعض القرارات أو تبليغها للجهات المعنية. وتوزيع المخصصات المالية. وحضور اجتماعات. والقيام بدور حلقة الوصل في البنية المهنية والإدارية للكلية. وتؤثر في أدائهما للمسئوليات واتخاذهما للقرارات. والتي تتطلب منهم الإعداد الجيد والمعرفة الوافية عن الجوانب الإدارية التي يتولون مهامها.

ومما يزيد من صعوبة قيام هذه القيادات بأدوارها. هو أنها تعمل في مجتمع يعد من أعقد المجتمعات التنظيمية. وهو المجتمع الجامعي. الذي يتسم بتنوع ثقافته. وتباين اتجاهاته. واختلاف دوافع ومطالب أطرافه ما بين أعضاء هيئة تدريس وطلاب وإداريين وفنيين إلى مجتمع خارجي بمطالبه واحتياجاته. وفي كل الأحوال يتضح لهذه القيادات أن متطلبات المنصب أعظم من عوائده.

ويشتمل الهيكل التنظيمي للجامعة على جانبين الأول الجانب الأكاديمي والثاني الجانب الإداري والفني. ويحتوي الهيكل التنظيمي للجامعات السعودية على مجموعة



من الإدارات والأقسام والوحدات التي تقوم بالأنشطة المختلفة. ثم مجموعة الوظائف التابعة لكل إدارة بأقسامها ووحداتها.

وتعاني إدارة الجامعات السعودية بمستوياتها المختلفة من جوانب قصور عديدة منها مركزية الإدارة التي ما زالت تهيمن على الإدارات. كما أن التوسع في كليات الجامعة لم يصاحبه سرعة في إعداد القيادات الإدارية وتدريبها. الأمر الذي أدى بدوره إلى ظهور كثير من المشكلات الإدارية في الإدارة الجامعية نتيجة ضعف قدرتها على مواكبة المتغيرات العالمية التي تتناولها المفاهيم الإدارية الحديثة. ومن أهم المشكلات الإدارية التي تواجهها القيادات الإدارية بالجامعات السعودية وتؤثر على فاعلية أدائهم لعملهم ما يلي: (زاهر، ٢٠٠١)

١- إن القرارات الإدارية في أحسن حالاتها ما زالت اجتهاداً شخصياً قد يخطئ وقد يصيب.

٢- شيوع مركزية الإدارة في الجامعة. ويظهر ذلك في نظم التعامل بين إدارات الجامعة وضعف إعطاء مشرفات الوحدات ومشرفات الأقسام سلطات إدارية أوسع تساعد في تيسير العمل بكلياتهم.

٣- قلة توافر وسائل اتصال فعالة بين بعض كليات الجامعة وإدارتها.

٤- ضعف الخبرة الإدارية لدى غالبية أعضاء القيادات الإدارية بالجامعات السعودية.

٥- زيادة العبء الإداري المرتبط بزيادة أعداد الطلاب مما يؤثر على العمل الإداري والتربوي للقيادات الإدارية.

٦- قلة كفاية وسائل الرقابة على العمل الإداري بالجامعة نتيجة ضعف الأجهزة الرقابية لمراقبة ومتابعة العمل الإداري بالجامعة. كما أن التقارير السنوية التي

يعدها الرؤساء غير كافية لمتابعة ولا تعمل على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها قبل حدوثها.

من كل هذا يمكن أن ندرك مدى الحاجة إلى تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. والاستعانة بأطر جديدة في التنظيم وتقنيات جديدة في الإدارة تزيد من كفاءة الإدارة وفعاليتها. وانطلاقاً من هذا باتت ممارسة الجامعات العربية - من بينها جامعة الملك عبد العزيز - لمدخل الإدارة الاستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة إن أرادت التنمية والتطوير وزيادة قدرتها التنافسية خصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو الانفتاح في عصر العولمة.

وبناء على ما سبق وانطلاقاً من الدور الحيوي والمسؤول للقيادات الإدارية بكليات جامعة الملك عبدالعزيز. فإنه يتطلب وجود إدارة استراتيجية تتمتع بقيادة استراتيجية واعية تعمل على رفع مستوى الانتماء والولاء للمؤسسات التربوية. ورفع دافعية العاملين نحو تطوير كفاءتهم المعرفية والمهارية وتشجيع مبادرات التطوير والإصلاح الإداري. وتمتلك من الصلاحيات والمهام القيادية التي تؤهلها القيام بواجباتها الوطنية تجاه المسيرة التعليمية. كونها تلعب دوراً رئيساً وحيوياً في رسم السياسات الاستراتيجية. وتطوير البرامج التربوية والتعليمية بالكليات الجامعية بالمملكة والتي تمكنها من تحقيق أهدافها المرجوة.

**ومما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:**

كيف يمكن تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية؟
- ٢- ما واقع أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ٣- ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية؟

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- ١- الوقوف على متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية.
- ٢- رصد واقع أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- ٣- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

### أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة والحاجة إليها على النحو التالي:

- ١- من المأمول أن تعمل الدراسة على تحقيق تحديث شامل لكليات فرع البنات يواكب التطورات العلمية والمهنية العالمية. على أساس منظومي. وفعالية عمليتي التعليم والتعلم. والجودة كمدخل للتطوير.
- ٢- قد تساعد الدراسة الكليات في تحقيق الجودة المطلوبة في القيادات الإدارية للوصول للاعتماد في مجتمع عالمي يأخذ الجودة معياراً للميزة التنافسية.
- ٣- تناولها لموضوع القيادة والإدارة الاستراتيجية الذي لا يزال مصدر اهتمام الباحثين وموضوع حديث وفعال في الفكر الإداري الحديث. مما قد يثري التراث التربوي

والإداري المعاصر في مجال التعليم. والذي يشكل ركيزة من ركائز الفكر الحديث والمعاصر.

٤- قد تسهم الدراسة في توفير المعلومات اللازمة لإصدار الأحكام وتقدير الحاجات الإدارية والتربوية للقيادات الإدارية بكليات جامعة الملك عبدالعزيز. مما يمكن المسؤولين عن القيادات الإدارية من اتخاذ القرارات التطويرية اللازمة لذلك.

٥- حاجة كليات جامعة الملك عبد العزيز لقيادات إدارية وتربوية ذات مؤهلات إدارية ومهنية وفنية عالية تتسلح بالتطوير الفكري الحديث.

٦- قد تفيد الدراسة واضعي السياسات التعليمية ومتخذي القرارات التربوية بوزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة الملك عبد العزيز.

### حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

١- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

٢- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبد العزيز على وكليات الكليات والمشرفات على الأقسام بالكليات ومشرفات الوحدات.

٣- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على القيادات الإدارية النسائية بكل من كليات الآداب والعلوم الانسانية. العلوم. التربية. الاقتصاد المنزلي فرع البنات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.

٤ - الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام

الجامعي ١٤٣٤هـ - ١٤٣٥هـ.

## مصطلحات الدراسة

تحدد مصطلحات الدراسة بما يلي:

### ١- التطوير Developing

#### أ) التطوير لَعْتًا:

التطوير في اللغة من الفعل (طور) وطور الشيء أي حوله من طور إلى طور (الطور) هو الحالة. (ابن منظور. د.ت. ص ٦٢٣).

والتطوير هو التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه. (المعجم الوجيز. ١٩٤١هـ / ١٩٩٩م. ص ٣٩٦)

#### ب) التطوير اصطلاحاً

أما التطوير في معناه الاصطلاحي فيعرفه (جود Good. ١٩٧٣. ص ٢٩٨) بأنه النموفي البنية والوظيفة والتنظيم.

ويعرف قاموس الإدارة التطوير بأنه نسق نظامي مخطط ومدبر يهدف إلى إحداث تغيير في المؤسسة لرفع كفاءتها في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها فالتطور عملية منظمة تسيير وفق خطوات محددة لتعديل الواقع الحالي وتحسين أداء النظام. (كعكي. ٢٠٠٠م. ص ٤٨)

ويعرف التطوير إجرائياً بأنه عملية مخططة ومنظمة . وممنهجة لتحسين أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبد العزيز إلى الأفضل والأحسن في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية بهدف رفع كفاءة أداء هؤلاء القيادات لتحقيق أهدافها المنشودة والمرجوة.

## ٢ - الأداء Performance

يعرف بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب. (بدوي. ١٩٩٤. ص ٣٣٥)

ويعرف قاموس وبستر Webster الأداء بأنه تنفيذ أو اتمام مهام إدارية معينة. (David and other's). ١٩٨٩. (١٠٧. p.

كما يعرف الأداء اصطلاحاً بأنه مستوى درجة الكفاءة والإنتاجية التي يمارس بها الأفراد والجماعات نشاطهم داخل النظام.

## ٣ - الجامعة University

كلمة جامعة في المعجم اللغوي اسم فاعل من الفعل جمع. وتدل على مجموعة من المعاهد العلمية تسمى كليات تدرس فيها الآداب والفنون والعلوم. (المعجم الوجيز. ١٩٩٤م. ص ١١٦).

وتعني الجامعة أنها مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد إكمال دراستهم بالمدرسة الثانوية. والجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي. وتطلق أسماء أخرى على الجامعة وبعض المؤسسات التابعة لها مثل: الكلية والمعهد والأكاديمية ومجمع الكليات التقنية والمدرسة العليا. وهذه الأسماء تسبب اختلاط في الفهم. لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر. (الصيادي. والطائي. والأسدي. ٢٠٠٨. ص ٦٢)

## ٤ - القيادة الإدارية Administrative Leadership

تعرف القيادة الإدارية "بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين. باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين" (عليه. ٢٠٠١. ص ٤٥)

أما التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية فتقصد بها الباحثة بأنها النشاط الذي يقوم به القائد الإداري بطرق وأساليب الإدارة العلمية وزيادة قدرات الأفراد (المرؤوسين) وتنمية مهاراتهم على استخدام تلك الطرق والأساليب في حل مشاكل العمل ورفع كفاءة العاملين في كافة المستويات لإحداث تغيير محسوس في الإدارة الجامعية لتحقيق الهدف.

## ٥ - الإدارة الاستراتيجية Strategic Management

يشير البعض إلى أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يُعد مصطلحاً جديداً يتعلق بالإدارة العليا للمؤسسة ويركز على المؤسسة ككل وليس على بعض أجزائها. أما ما عدا ذلك من عمليات يطلق عليها مسمى الإدارة التشغيلية ويختلف كل منها من حيث: العمليات. الاتجاهات. والرؤية وطرق التحليل وكذلك المهارات المطلوبة لكل منها.

وتُعرف الإدارة الاستراتيجية في ذلك السياق بأنها "العملية التي يتحدد بمقتضاها العلاقة بين المؤسسة والبيئة الخاصة بها والتي تبدو من خلال استخدام الأهداف التي تم اختيارها ومحاولة تحقيق الوضع المرغوب فيه من خلال عملية تخصيص الموارد بما يحقق كفاءة وفعالية برامج تخص المؤسسة ككل (Barren & Wilsted). ٢٠٠٤. (٨. p.

ويرى البعض أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية إدارية متكاملة تتضمن تحليل الفرص والتهديدات في المؤسسة وتدعيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف داخل المؤسسة ووضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها. (Pearce & Rohinson). ٢٠٠٦. (١٩. p.

تمثل عملية الإدارة الاستراتيجية تطوراً مهماً في الفكر الإداري بصفة عامة والتربوي بصفة خاصة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم التوصل إليها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجية.

## الدراسات السابقة والتعليق عليها

تعرض الدراسة فيما يلي للدراسات السابقة المحلية والعربية. وكذلك الدراسات الأجنبية المرتبطة بمجال الدراسة. والتي تم تصنيفها إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:

–**المحور الأول:** الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية.

–**المحور الثاني:** الدراسات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية.

–**المحور الثالث:** الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية والإدارة الاستراتيجية.

وسوف يتم عرض المحاور الثلاثة السابقة للدراسات العربية والأجنبية على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية. وسوف يتم عرضها طبقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

١- دراسة (منصور الحميدى، ٢٠١٠م). بعنوان: "إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية المرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظات الطائف في تطوير أدائهم المهني من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس".

هدفت الدراسة الى التعرف على إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس. واستخدم الباحث المنهج الوصفي. والمنهج التحليلي المقارن. والاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن البرنامج يسهم بشكل عال في تطوير الأداء المهني لوكيل المدرسة. وأن أهم المعوقات التي تحد من فاعلية البرنامج من تطوير الأداء المهني هي: (غياب الحوافز المادية لوكلاء المدارس وكثرة أعباء العمل الملقاة على عاتق وكيل المدرسة).



٢- دراسة (عماد الحديدى، ٢٠٠٩). بعنوان: "درجة ممارسة القيادة التربوية العليا فى

وزارة التربية والتعليم العالى الفلسطينية لدورها الإدارى فى ضوء الفكر الحديث".

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة القيادة التربوية العليا فى وزارة التربية والتعليم العالى الفلسطينية لدورها الإدارى فى ضوء الفكر الإدارى الحديث من وجهة نظر المرؤوسين. وهدفت أيضاً إلى الكشف عن سبل تطوير هذا الدور فى ضوء الفكر الإدارى الحديث. واستخدم الباحث المنهج الوصفى. والاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التربوية العليا فى وزارة التربية والتعليم العالى لدورها الإدارى فى ضوء الفكر الإدارى الحديث جاءت حسب مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً على النحو التالى: التخطيط . والتنظيم. والتوجيه. والمتابعة. والرقابة.

٣- دراسة (خالد عالم، ٢٠٠٨م). بعنوان: "درجة ممارسة القيادات التربوية فى

الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار".

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين فى الإدارة العامة بالعاصمة المقدسة. واستخدم الباحث المنهج الوصفى. والاستبانة كأداة للدراسة. وبينت النتائج أن درجة ممارسة محاور عملية اتخاذ القرارات عند القادة التربويين فى الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة كانت كبيرة.

٤- دراسة (طلال الشريف، ٢٠٠٣م) بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء

الوظيفى من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة الى التعرف على أنماط القيادة السائدة والتعرف على الأداء الوظيفى وطبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفى بإمارة منطقة مكة المكرمة. واستخدم الباحث المنهج الوصفى. والاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة

إلى نتائج من أهمها أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثية. حيث يمارس القادة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية. ووجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

**المحور الثاني:** الدراسات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية. وسوف يتم عرضها طبقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

١- دراسة (زكريا سالم سليمان إبراهيم. ٢٠١١م). بعنوان: "دور الإدارة الاستراتيجية في الإصلاح المدرسي بجمهورية مصر العربية (تصور مستقبلي)".

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم وأهمية ومجالات الإدارة الاستراتيجية. وكذلك تحديد متطلبات الإدارة الاستراتيجية للإصلاح المدرسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحليل الواقع الكمي واستخدم أسلوب التحليل البيئي (SWOT) لتحليل الواقع الكيفي. واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مستقبلي لدور الإدارة الاستراتيجية في الإصلاح المدرسي بجمهورية مصر العربية.

٢- دراسة (طلال الشريف. ٢٠٠٩م) بعنوان: "نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من عام ١٤٢٣-١٤٣٠هـ".

هدفت الدراسة وضع نموذج مقترح. لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من (١٤٢٣ - ١٤٣٠هـ) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي. واستخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى أفراد مجتمع البحث وأن أهمية تطبيقها عالية وأن متطلبات تطبيقها موافق عليها تماماً. وموافق على معوقات تطبيقها.

٣- دراسة (الهلالى الشربيني وعبدالعظيم مصطفى، ٢٠٠٨م). بعنوان: "مدخل

الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه فى كليات جامعة المنصورة".

هدفت الدراسة توضيح مفهوم الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط للمستقبل والجودة الشاملة والتفكير الابتكارى وإبراز التحديات التى تواجه الأخذ بمدخل الإدارة الإستراتيجية فى مؤسسات التعليم الجامعى. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفى التحليلى. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية ودرجة التوافر لصالح الأهمية فى جميع مفردات محاور الدراسة. وهى: الرسالة. الأهداف. الإستراتيجية. تحليل البيئة الخارجية. تحليل البيئة الداخلية. تحديد البدائل الإستراتيجية. واختيار الإستراتيجية المناسبة. وتطبيق الإستراتيجية. ومحور التقويم.

٤- دراسة (ديفيز Davies). (٢٠٠٧م بعنوان: "التوجه المدرسى من التخطيط

التطويرى التقليدى إلى التخطيط الإستراتيجى".

هدفت الدراسة التأكيد على أن طرق التخطيط التقليدى لم تعد تخدم احتياجات المدارس وأن مفهوم التوجه الإستراتيجى طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس لمواجهة التحدى فى الألفية الجديدة. واستخدم الباحث المنهج الوصفى. والبحث المكتبى. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التوجهات الإستراتيجية للمدرسة تتمثل فى إيجاد توقعات عالمية من خلال تطوير المجتمع المحلى. وربط المدرسة بالأسرة. وتوفير التعليم المبنى على استخدام التكنولوجيا لكل طالب. وبناء قيادة جديدة من خلال الهيئة التدريسية. وأظهرت الدراسة أن التخطيط الإستراتيجى يعتبر أداة لقياس مدى تطور الأداء الفردى للقيادات التربوية والحكم عليها بالنجاح والفشل.

المحور الثالث: الدراسات التى تناولت القيادة التربوية والإدارة الإستراتيجية

وسوف يتم عرضها طبقاً للتسلسل الزمنى من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالى:

## ١-دراسة (نجاه الحاج. ٢٠١٣م) بعنوان: "درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها

### بالإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة تعرف درجة فعالية العمليات الإشرافية. وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وأظهرت النتائج أن درجة فعالية العمليات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلميهم جاءت بدرجة كبيرة. وأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر معلميهم جاءت كبيرة. وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً كالتالي:

التقويم والرقابة الإستراتيجية. تحليل البيئة الداخلية والخارجية. تحديد الأهداف الإستراتيجية. صياغة رؤية ورسالة المدرسة. تحديد البدائل الإستراتيجية.

## ٢-دراسة (ميرفت راضي. ٢٠١٢م) بعنوان: "إطار مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب

### القيادات الإدارية التربوية بمؤسسات التربية والتعليم فى قطاع غزة فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية".

هدفت الدراسة تعرف واقع نظام اختيار وتدريب القيادات الإدارية التربوية بمؤسسات التربية والتعليم فى قطاع غزة فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي. والبحث المكتبي. حيث قامت الباحثة بدراسة الظاهرة وتحليلها من خلال الاطلاع على ما كتب حول موضوع الدراسة. وما أجرى من دراسات سابقة.

وكان من أبرز نتائج الدراسة. أن نظام اختيار وتدريب القيادات الإدارية فى مؤسسات التربية والتعليم يفتقر إلى استخدام الطرق الحديثة. وضعف اهتمام القيادات التربوية بالتطوير. والاقتران على تسيير العمل. والمشكلات الحالية. وانخفاض كفاءة

البرامج التدريبية المقدمة من وزارة التربية والتعليم. مما أثر سلباً على نقل التدريب إلى الواقع العملي. وأن فلسفة نظام التدريب في وزارة التربية والتعليم غير واضحة. وهناك قصور في التحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية.

### ٣- دراسة (أشرف أحمد ومحمد الفقية. ٢٠١١م) بعنوان: "القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية. دراسة ميدانية بجامعة نجران".

هدفت الدراسة تحديد أبعاد القيادة الإستراتيجية ومقوماتها وضرورتها للقيادات الأكاديمية. وكذلك التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة نجران لأبعاد القيادة الإستراتيجية. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي مع الاستعانة بالاستبانة التي تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران من التخصصات النظرية والعملية.

#### وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج. منها:

- أ- بالنسبة للبعد الإداري للقيادة الإستراتيجية: توصلت الدراسة إلى أن أكثر ممارسات هذا البعد كانت التأكد من التزام أعضاء هيئة التدريس بقواعد وإجراءات العمل الأكاديمي. وتحميل أعضاء هيئة التدريس المسؤولية عن نتائج القسم.
- ب- بالنسبة للبعد التحويلى للقيادة الإستراتيجية: توصلت الدراسة إلى أن أكثر ممارسات هذا البعد هو التزام أعضاء هيئة التدريس بأهداف القسم طويلة المدى. والعمل مع أعضاء هيئة التدريس على ابتكار رؤية مشتركة للعمل الأكاديمي بالقسم.
- ج- بالنسبة للبعد السياسى للقيادة الإستراتيجية: توصلت الدراسة إلى أن أكثر ممارسات هذا البعد هى الاحتفاظ بعلاقات قوية مع القيادات الأكاديمية العليا بالكلية والجامعة. واستخدام الصلاحيات لتنفيذ جدول أعمال القسم.

د - بالنسبة للبعد الأخلاقي للقيادة الإستراتيجية: توصلت الدراسة إلى أن أكثر ممارسات هذا البعد هي الصدق مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم. وتشجيع أعضاء هيئة التدريس بالقسم على القيام بكل فعل حسن وصحيح. واحترام خصوصية أعضاء هيئة التدريس بالقسم.

٤ - دراسة (سناء الحوراني. ٢٠٠٧م) بعنوان: "تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية فى ضوء مفاهيم الإدارة الإستراتيجية الحديثة. وتقنياتها لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين فى الأردن".

هدفت الدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية فى ضوء مفاهيم الإدارة الإستراتيجية الحديثة. وتقنياتها لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين. من وجهة نظر مديرى التربية والتعليم ورؤساء الأقسام ومديرى المدارس ومديراتها. كما هدفت معرفة العلاقة بين الاحتياجات التدريبية وبين المتغيرات الأكثر شيوعاً فى هذا المجال. إضافة إلى تحديد التحديات التى تواجه القيادات التربوية فى القرن الحادى والعشرين. وتعرف درجة أهمية الاحتياجات التدريبية لدى القادة. ودرجة توفرها لديهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى. واستخدمت اداة الاستبانة بمجالاتها الأربعة (صياغة الأهداف التربوية. والتخطيط المستقبلى. وتنمية الموارد البشرية. والمتابعة والتقييم).

وبينت نتائج الدراسة أن واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لدى القيادات التربوية جاء بنسب متوسطة لجميع مجالات الدراسة. وأن درجة توافر الاحتياجات التدريبية لدى القيادات التربوية كانت بدرجة متوسطة لجميع المجالات.

٥ - دراسة (عادل إبراهيم وعبد الهادى النجار. ٢٠٠٧م) بعنوان: "برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية".

هدفت الدراسة التعرف على واقع الإدارة الجامعية فى مصر وبيان كيفية إعداد وتدريب القيادات الإستراتيجية للتعليم الجامعى. ووضع برنامج لتأهيل القيادات الجامعية بمصر فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى.

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ - وجود مشكلات تتعلق باختيار القيادات الجامعية. من أهمها:
  - عزوف كثير من ذوى الكفاءات عن تولى مسئولية الإدارة الجامعية.
  - تدخل بعض الأجهزة السيادية فى الاختيار.
  - غياب نظام الانتخاب لاختيار القيادات الجامعية.
  - غياب المعايير الواضحة والموضوعية لاختيار القيادات الجامعية.
- ب- معاناة الإدارة الجامعية فى مصر من عدة مشكلات تتعلق بنمط الإدارة المتبع من أهمها:
  - قصور التمويل اللازم لقيام الإدارة الجامعية بوظائفها وإنفراد كثير من القيادات الجامعية بصنع القرارات المهمة.
  - اتباع النمط المركزى فى الإدارة الجامعية.
  - ضعف مرتبات القيادات الجامعية.
  - ج- تعدد مشكلات تدريب القيادات الجامعية. ومنها:
    - إهمال التشريعات الجامعية لتدريب القيادات الحديثة.
    - إغفال تدريب القيادات الجامعية على وظائفها الجديدة.
    - غياب المخطط اللازم لتدريب تلك القيادات.
- ٦-دراسة (محمود عساف. ٢٠٠٧م) بعنوان: "برنامج تدريبى مقترح لتطوير القيادات الجامعية الفلسطينية فى مجال الإدارة الإستراتيجية".

هدفت الدراسة تعرف أهم عمليات الإدارة الإستراتيجية اللازمة لتطوير الإدارة الجامعية كمدخل للتطوير والكشف عن أهمية التدريب الإدارى للقيادات الجامعية فى فلسطين. ومن ثم وضع تصور تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية فى مجالات الإدارة الإستراتيجية. واستخدم الباحث المنهج الوصفى الاستنباطى. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى ضرورة توعية القيادات الجامعية بأهمية الإدارة الإستراتيجية. وتشكيل فريق وطنى من المدربين المتخصصين فى تدريب القيادات الجامعية بكل الوسائل الممكنة. وتقديم برامج تدريبية من خلال مواقع الجامعات الإلكترونية يطرح فيها دورات متعلقة بتحسين وتطوير العمل الإدارى والأكاديمى. والعمل على ترسيخ ثقافة النظم والأدوار. وذلك من خلال التقييم الذاتى للعاملين. والعمل على خلق قاعدة بيانات ونظم معلومات متطورة لدى الجامعات. وهى عبارة عن شبكة من المعلومات تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية.

٧ - دراسة (عبد الحميد أبو ناعم. ٢٠٠٠م) بعنوان: "المشاكل التى تحد من تطبيق

الإدارة الإستراتيجية فى المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة".

هدفت الدراسة تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية ومكوناتها فى المنظمات العامة. وتحديد العوامل التى تحد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى المنظمات العامة فى دولة الإمارات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن بعض القيادات غير قادرة على ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية بكل مكوناتها. بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. وأن اهتمام الإدارة العليا بالمشكلات الحالية الداخلية. والتى تضمنت تسيير المنظمة أكثر من اهتمامها بالأمر التطويرية. وأن هناك صعوبة فى إدخال مفاهيم الإدارة الإستراتيجية. وأن هناك قوة تأثير للأطراف الخارجية. ومحاولتها السيطرة على توجهات المنظمة المستقبلية.



## ويتضح من عرض الدراسات السابقة ما يلي:

- ١- أن هناك اهتماماً متزايداً بتطوير أداء القيادات الإدارية بالجامعات على ضوء المداخل الإدارية الحديثة ومنها الإدارة الاستراتيجية.
  - ٢- تنوعت الدراسات التي بحثت أداء القيادات الإدارية بالتعليم العالي وكذلك أهمية تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.
  - ٣- هدفت بعض الدراسات معرفة الأطر النظرية والفكرية لمدخل الإدارة الاستراتيجية وأهميتها في تطوير المؤسسات التعليمية.
  - ٤- لم تتعرض الدراسات السابقة للعلاقة بين تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية فلا توجد دراسة مباشرة تناولت موضوع الدراسة الحالية.
  - ٥- ويمكن القول أن معظم الدراسات السابقة كانت عربية وأجنبية استفادت منها الدراسة الحالية في الآتي:
    - أ) صياغة الإطار النظري للدراسة الحالية. وفي تكوين تصور شامل عن هذه الدراسة من حيث المفاهيم والمنهج والأدوات.
    - ب) إجراء الدراسة الحالية من الموضوع الذي انتهت عنده الدراسات السابقة حيث إنها ربطت بين تطوير أداء القيادات الإدارية ومدخل الإدارة الاستراتيجية.
    - ج) بناء أداة الدراسة.
    - د) صياغة التوصيات والمقترحات الإجرائية.
- وبعد أن تناولت الباحثة المنهجية البحثية للدراسة سوف تعرض لخطوات الدراسة على النحو التالي:
- خطوات الدراسة:**
- تسير خطوات الدراسة وفقاً لما يلي:

**المحور الأول – الإطار النظري للدراسة:**

**أولاً:** الأطر النظرية والفكرية للإدارة الاستراتيجية.

**ثانياً:** واقع الجامعات السعودية فيما يتعلق بتطبيق الإدارة الاستراتيجية.

**المحور الثاني – الإطار الميداني للدراسة:**

**المحور الثالث – التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير أداء القيادات الإدارية**

بكليات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

وسوف توضح الباحثة الخطوات السابقة على النحو التالي:

**المحور الأول : الإطار النظري للدراسة- وهو كما يلي:**

**أولاً:** الأطر النظرية والفكرية للإدارة الاستراتيجية. وتوضحها الباحثة من خلال

الآتي:

**أ) مفهوم الإدارة الاستراتيجية.**

يرى البعض أن الإدارة الاستراتيجية لا تشير فقط إلى بناء وصياغة الاستراتيجية ولكن أيضاً التطبيق والرقابة عليها. وفي هذا التعريف إشارة إلى المكونات والمراحل الرئيسة لمفهوم الإدارة الاستراتيجية وهي عبارة عن "صياغة وبناء الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي) تنفيذ الاستراتيجية وتقويم ورقابة الاستراتيجية. ولذلك يمكن القول بأن مدخل الإدارة الاستراتيجية يتضمن مفهوم التخطيط الاستراتيجي. حيث يعني صياغة وبناء الاستراتيجية ويعد التخطيط بمثابة العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية. ولكنه ليس كل الإدارة الاستراتيجية وهو مرحلة أساسية لتطبيقها". (هيجنس Higgins. ٢٠٠٠م. ص ٥-٧).

كما تعرف على أنها "مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء

المنظمة في الأمد الطويل". (ويلن Wheelen. ٢٠٠٤. ص ٢٣٤)

ويرى البعض أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية إدارية متكاملة تتضمن تحليل الفرص والتهديدات في المؤسسة وتدعيم نقاط القوة ومعالجة مواطن الضعف داخل المؤسسة ووضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها (بارين Barren، ٢٠٠٤، ص ٨). وفي هذا المضمون يشير آخرون بأن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة القرارات والأعمال التي تعمل على صياغة الاستراتيجية وتنفيذها فهي تتضمن عملية اختيار الاستراتيجية والسياسات الملائمة وتعظيم أهداف المؤسسة وتتضمن كل الأنشطة التي تؤدي إلى تحديد رسالة المؤسسة وإعداد الخطط والاستراتيجيات والسياسات المتبعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ككل. (بيرس Pearce، ٢٠٠٦، ص ١٩) هذا وبعد التعريف الذي يعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "العملية التي تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد المؤسسة في المستقبل ووضع أهدافها طويلة الأجل وصياغة الاستراتيجيات اللازمة التي تساعد في تحقيق الأهداف. وذلك في ضوء كل من عوامل البيئة الداخلية (إمكانات المؤسسة) والخارجية (الظروف البيئية المحيطة) ثم تطبيق الاستراتيجية المختاره والرقابة عليها.

وهناك عدة محاور رئيسة حول مدخل الإدارة الاستراتيجية وهي:

أ) إن الإدارة الاستراتيجية تعد مسئولية الإدارة العليا بالمؤسسة.

ب) الإدارة الاستراتيجية تتضمن محورين رئيسين هما:

- بناء وصياغة استراتيجية في ضوء اتجاه محدد (التخطيط الاستراتيجي).

- التطبيق الدقيق لهذه الإدارة الاستراتيجية والرقابة عليها.

ج) تركيز عملية الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التكيف مع الظروف البيئية من

خلال تحليل البيئة (الخارجية - الداخلية) بما يحقق فاعلية الأداء وفي المستقبل.

د) إن وجود اتجاه واضح واستراتيجية مناسبة وتطبيق مناسب للاستراتيجية المختارة يؤدي إلى تعظيم أداء المؤسسة ككل. (أبوناعمر. ٢٠٠٠. ص ٣) وعرفت بأنها "تلك العملية التي تهتم بالمؤسسة ككل وتعمل على إدارة وتحقيق رسالتها وذلك من خلال إدارة العلاقات بين المؤسسة وظروفها والتوفيق بين الظروف الخارجية والداخلية لها. وذلك من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية تعمل على توجيهها مستقبلاً. (رمضان. ٢٠٠١. ص ١٩)

ويعرفها (ياسين. ٢٠٠٢. ص ١٥) بأنها "منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزه استراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة".

يرى البعض ومنهم غانم (٢٠٠٣. ص ١٠١-١٠٢) أن مراحل تطور الفكر الاستراتيجي السابقة تعكس مدى التغير الجذري في تفكير المؤسسات فيما يتعلق بالأمور الاستراتيجية وكذلك بالمستقبل. فبينما كان التفكير التقليدي هو الاهتمام بالحاضر وحل مشكلات الماضي. انتقلت المؤسسات الآن إلى مرحلة التركيز والاهتمام بإدارة مستقبلها واستكشاف هذا المستقبل قبل الآخرين والتعرف على متطلبات العملاء وترجمتها إلى خدمات مطلوبة. وعلى هذا فإن اهتمامات الإدارة الاستراتيجية بدأت في التركيز على ثلاث نقاط رئيسة تتعلق جميعها بالمستقبل هي:

أ) فهم التحدي التنافسي الذي سيواجه المؤسسة مستقبلاً (الفرص والتحديات المتوقعة).

ب) البحث عن المستقبل واكتشاف هذا المستقبل وتخصيص المال والوقت والجهد اللازم للوصول لهذا المستقبل قبل الآخرين.

ج) تحديد الخدمات المطلوبة للمستقبل في ضوء الميزة التنافسية للمؤسسة.

### ب) الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية:

تظهر أهمية الإدارة الاستراتيجية مع الاتجاه الحالي نحو المسافة المحلية والعالمية حيث إن الإدارة الاستراتيجية هي من سيجعل المنظمات تتعرف على وضعها الحالي ومستقبلها المرغوب للوصول إليه. ومن ثم تطور المنظمات استراتيجياتها وسياساتها للوصول بالمنظمة إلى القدرة على مواجهة المستقبل بكل تحدياته.

وتعد الإدارة الاستراتيجية Strategic Management أحد المداخل الشاملة التي أنبأت عن وجود فلسفة جديدة للإدارة للتعامل مع هذه التحديات ومواجهتها ويمثل هذا المدخل منهجاً متكاملاً للممارسة الإدارية حيث ينظر للإدارة الاستراتيجية على أنها إدارة المميزات التنافسية Competitive Advantages The Management (أدريس والمرسي، ٢٠٠٦، ص ٢٢-٢٤).

وتتضمن الإدارة الاستراتيجية مجموعة من المهام من أهمها ما يلي: (جليك وGlueck، ٢٠٠٥، ص ١٨-٢٦)

- صياغة مهمة أو رسالة المنظمة. والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرض المنظمة وفلسفتها وأهدافها.
- تنمية صورة للمنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.
- تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في بيئتها الخارجية.

- تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الإيجابية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.
  - اختبار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في أكثر الفرص إيجابية.
  - تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.
  - تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهيكل.
  - تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة من المعلومات المساهمة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.
- ولقد مر فكر وفلسفة العملية الاستراتيجية بعدة مراحل أساسية للتطور نتيجة التغير السريع للظروف والعوامل البيئية التي أدت إلى حتمية التطور داخل المؤسسات.
- (برنارد Bernard. ٢٠٠٣. ص ١٣-١٨)

### ج) مبررات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية:

- تبرز أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية في استجابتها للتحديات التي تواجهها في هذا العصر. وذلك باتخاذها قرارات ذات توجه استراتيجي ليساعد المنظمة على اختيار أفضل البدائل المتاحة لمواجهة المستقبل بكل تحدياته المتعددة. ومن ثم فإن هناك مجموعة من المبررات التي تدعو إلى تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية لتطوير كليات جامعة الملك عبد العزيز. من أهمها:
- إن الإدارة الاستراتيجية تتصف بالشمول والعمومية حتى وإن كانت تمارس على مستوى الوحدات الإدارية داخل المنظمة. بمعنى أنها لا تهتم بالأمر اليومية العادية

ولكنها تركز بصورة أساسية على وضع الاستراتيجيات والسياسات العامة التي تحكم الفكر والتصرف الإداري معا. (مختار. ٢٠٠١. ص ٧-٨)

- إن الإدارة الاستراتيجية تمارس دوراً حيوياً في حياة المنظمات لكونها عملية عقلانية ومثالية التصور وتحليلية. ومتجددة. وهي عملية مستمرة ومتكيفة مع تحديات البيئة الخارجية والداخلية. (الدوري. ٢٠٠٦. ص ٢٤)

- تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال. وكونية الأعمال. ونقص الموارد. والتغير التكنولوجي والتحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة بالإضافة إلى التزايد في حدة المنافسة. (عيوي. ٢٠١٢. ص ٤٧)

- كونها تهتم بالكفاءة التشغيلية كتوجه استراتيجي. لكن مع ضرورة التمييز بين الكفاءة التشغيلية وبين الاستراتيجية. لكون جوهر الإدارة الاستراتيجية هو إنجاز مجموعة من الأنشطة بطريقة مختلفة متميزة عن المنافسين الآخرين. (الماضي. ٢٠٠٩. ص ٤١)

- تساعد الإدارة العليا في القيام بمسئولياتها بكفاءة وفعالية. فالمديرين الذين لا يستخدمون الحدس والحس الشخصي عند اتخاذ القرار يعتبر تبني منهج الإدارة الاستراتيجية هو المعين لهم لأنه يساعدهم في صياغة الاستراتيجية. (الشيبي. ٢٠١١. ص ١٥)

- من المتفرض أن يكون لأي منظمة رسالتها ورؤيتها وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها وهو ما يدخل في هيكل الإدارة الاستراتيجية. (مصطفى. ٢٠٠٥. ص ٢٣)

- أنها تساعد الجهات الحكومية لمنافسة المنظمات الخاصة باعتمادها على التنافسية كون المنظمات الخاصة تعمل في بيئة تنافسية. (مصطفى. ٢٠١٢. ص ٥٥)

- تمثل أحد محددات الأداء المرتفع مما يساعد المنظمة على تحقيق رفاهية في الأجل الطويل. (منير وزاهر. ٢٠٠٧. ص ٤٥)
- ينظر علماء الإدارة وخبرائها إلى الإدارة الاستراتيجية باعتبارها إدارة الألفية الثالثة. لما تتصف به من صفات وتوجهات تتوافق مع طبيعة وسرعة المتغيرات المنتظرة في هذا العصر. وما يفرض ذلك من تحديات تتطلب بذل الجهود لوضع الحلول المناسبة لها. (حبتور. ٢٠٠٤. ص ٢٦)
- ينظر للإدارة الاستراتيجية باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة. كما يمكن من خلال الإدارة الاستراتيجية تطبيق أنظمة فعالة لتحفيز العاملين. وتحقيق تناسق بين جماعات العمل وتوفير فرص موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة. (مبروك. ٢٠٠٧. ص ٥٩)

#### د) مبادئ الإدارة الاستراتيجية:

- تقوم الإدارة الاستراتيجية على عدة مبادئ تذكر منها ما يلي: (درويش. ٢٠٠٨. ص ١٦-١٨) و (شنودة. ٢٠١١. ص ١٢)
- تقوم على تحقيق المبادأة والمبادرة: فالإدارة الاستراتيجية تمكن المنظمات التعليمية من أخذ المبادرة وتكوين الفعل وليس رد الفعل. ومن ثم تستطيع المنظمة أن تحدد مستقبلها وأهدافها المراد تحقيقها.
- تقوم الإدارة الاستراتيجية على أنها ذات بعد مستقبلي يمر عبر عدة مراحل حتى تصل إلى الأهداف المنشودة.
- إنتاج الاستراتيجيات: إن أخذ المنظمات بالفكر الاستراتيجي يمكن المنظمات التعليمية من وضع استراتيجيات على أسس علمية ومنطقية. وتكون ملزمة للعاملين.



- تحقيق وحدة الفهم: إن اتباع استراتيجيات واضحة يؤدي إلى تحقيق وحدة الفهم للعمل الإداري المبني على استراتيجيات محددة تكون مرشدة وموجهة للأداء وتعمل على زيادة مستوى التمكين للمرؤوسين.

- تحقيق التناسق والتكامل: تعتبر الاستراتيجيات الموضوعية لأي منظمة أداة للتنسيق والتكامل بين إدارتها المختلفة مما سيؤدي إلى تحقيق التكامل المفقودين للوحدات الإدارية والتنظيمية.

- تحقيق الالتزام بين العاملين: إن العمل وفق استراتيجيات محددة ومعينة لأي منظمة سيؤدي إلى تحقيق الالتزام من قبل العاملين في هذه المنظمة وهذا ما سيوفر نوعية عالية من الأداء المتميز لهذه المنظمة.

### هاخطوات الإدارة الاستراتيجية:

تتعدد خطوات الإدارة الاستراتيجية التي توصل إليها الباحثون فبعض الكتابات تشير إلى أن خطوات الإدارة الاستراتيجية تتضمن ستة محاور أساسية. هي: (Wright). Parnell. Kroll. ٢٠٠٠. (٤.٤.٤)

١- صياغة رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها.

٢- صياغة الاستراتيجية.

٣- التحليل الاستراتيجي وتتضمن ما يلي:

أ) تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

ب) تحليل جوانب القوة ومواطن الضعف في البيئة الداخلية.

٤- الخيارات الاستراتيجية وتأخذ مستويات متعددة أهمها:

أ) البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

ب) البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال.

ج) البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.

٥ - تنفيذ الاستراتيجية.

٦ - تقييم ورقابة الأداء للتأكد بأن أهداف المنظمة هي مدركة ومنجزة.

ويرى آخرون أن خطوات الإدارة الاستراتيجية تتمثل في خمس مراحل كما يلي:

(قبايل، ٢٠٠٨، ص ٦)

١- التشخيص والتحليل والتقييم للأوضاع المحيطة بالمنظمة.

٢- صياغة الاستراتيجية (الرؤية والرسالة والأهداف).

٣- تحليل البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة والمفاضلة بينها.

٤- تطبيق الاستراتيجية ومتطلبات التطبيق الفعال.

٥- متابعة وتقييم الاستراتيجية.

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية تشكل في جملتها عملية

ذات خصائص أساسية هي: (الإبراهيم، ٢٠٠٤، ص ١٩٤-١٩٥)

١- لا يمكن البدء في مرحلة قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.

٢- صورة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.

٣- مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة فالتغيير الذي يحدث في أي منها

يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أم اللاحقة لها.

٤- الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة ولذلك فإن عملية تقييم ورصد التغييرات

في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.

٥- لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات ليتم بواسطتها مراجعة مراحل هذه

العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

## ثانياً - واقع الجامعات السعودية فيما يتعلق بتطبيق الادارة الاستراتيجية :

يعد التعليم الجامعي على وجه الخصوص أكثر الوسائل تأثيراً لتحقيق التميز ودفع القدرة التنافسية للدولة من خلال دعم المواطنين بالخبرات والقدرات اللازمة لذلك. ومن ثم يتوقع أن تشتد المنافسة العالمية في ظل تطبيق نظم ضمان الجودة والاعتماد بقطاع التعليم من أجل إعداد وتكوين القوى البشرية المؤهلة والمدرّبة لجميع مجالات العمل والإنتاج. (جويلي، ٢٠٠١، ص ٤٣)

حيث إن الجامعات في حقيقة أدوارها وجوهر رسالتها هي مصنع العقول التي تنتج وتبدع وتصنع الحضارة. وأن الجامعة لن تتمكن من القيام بأدوارها الثلاثة (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع) إلا أن ارتفعت إلى مستوى التحديات العالمية المعاصرة. وإلى شتى المستويات من أجل صنع التقدم والرخاء ورفع مستوى الحياة وازدهارها وارتقاؤها.

وتعمل المملكة على دعم الجامعات من أجل تطويرها والارتقاء بها وفقاً للمعايير العالمية للجودة والاعتماد الأكاديمي والمؤسسي. وقد تم ويتم ذلك على عدد من الأصعدة. والمجالات مثل البنية الأساسية. والمعامل. والتقنيات. والبحث العلمي. وتنمية الموارد البشرية وغيرها.

وفي الوقت الحالي تشهد الجامعات السعودية عمليات دعم وتطوير وتوسع غير مسبوق تأكيداً للاهتمام بمجتمعية البحث العلمي وربطه بمتطلبات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

### - مجالات الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات الجامعة:

هناك حاجة لتطوير القيادات الإدارية بالمؤسسات الجامعية حيث إن إعداد هذه المؤسسات لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين يتطلب تغيير الفكر المسيطر

على إدارتها وتحويله من فكر تقليدي يهتم أساساً بإجراء تعديلات داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية إلى فكر استراتيجي يهتم باكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ويعمل على استخدام الامكانيات الداخلية لتعظيم استغلال الفرص ولتدعيم أساليب مواجهة التهديدات. (عوض. ٢٠٠١. ص ٢٦٤)

ويمكن تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية لرفع جودة العملية التعليمية من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها وتحديد غاياتها على المدى الطويل. وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة ونقاط الضعف والقوة المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

وهناك العديد من المبررات التي تحتم ضرورة اتباع نمط الإدارة الاستراتيجية في مجال التعليم من منطلق ماتحققه من مزايا وإيجابيات يكون من شأنها زيادة كفاءة المؤسسات التربوية وفعاليتها ومن هذه المزايا ما يلي: (المبعوث. ٢٠٠٣. ص ٧٩-٨٠)

١- تساعد القيادات الإدارية على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة تتناسب وتلك القضايا.

٢- تجمع بين مزايا عدم التكرار الناتج عن مركزية القرارات الإدارية والمزايا المترتبة على توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الخطط المراد تنفيذها.

٣- تتسم بالتكامل بين عناصرها بصورة تتيح فرص التفاعل والاتصال المستمر بين المؤسسة التعليمية والبيئة المحيطة.

وهناك عدة أهداف يجب أن تسعى لتحقيقها المؤسسات الجامعية حتى تصل لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بصورة سليمة وهي: (السلطان. ٢٠٠٦. ص ١٢)

١- تحسين مستوى الكفاءة الداخلية للمؤسسات الجامعية.

٢- تحسين مخرجات المؤسسات الجامعية.

٣- تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية.

٤- تحسين البيئة التعليمية.

٥- استغلال التطورات الحديثة في تقنية المعلومات والاتصالات في خدمة العملية التعليمية.

٦- تنمية القدرات والدخول بقوة في عالم البحث العلمي.

#### - الإدارة الاستراتيجية واستخدام القيادات الإدارية بالجامعة للتقنيات الحديثة:

لقد تزامن الانفجار المعرفي مع الثورة التكنولوجية التي تطورت بسرعة مذهلة. وأحدثت تغييرات عميقة في سائر ميادين النشاط البشري. وتعتمد هذه التغييرات على العقل البشري وتوظيفه للمعرفة العلمية المتقدمة. واستخدامه الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستراتيجيات التفكير الخلاق والمبدع. حيث دخلت التكنولوجيا جميع مجالات الحياة. وأصبح لها دور متزايد في تيسير الأعمال المختلفة.

ويؤكد التحدي التكنولوجي المتمثل في الإدارة الاستراتيجية أن مستقبل تطوير أداء القيادات الإدارية بالجامعات مرتبط بشكل كبير بتكنولوجيا التعليم. وخاصة بالحاسوب الذي أصبح يستخدم في جميع جوانب العملية التربوية والتعليمية. حيث يوظف في تيسير العمليات الإدارية فيستخدم التخطيط والتنظيم والتقييم. كما يستخدم في عمليات التعلم والبحث فضلاً عن دمجها في عمليات التعليم والتدريس. وكذلك عمليات التواصل مع الآخرين من داخل الجامعة ومن خارجها وغيره من التطبيقات التي جعلت الحاسوب يمثل مقوماً أساسياً من مقومات الجامعة المعاصرة.

(وليم William، ٢٠٠٣، ص ٤١-٤٥)

وثمة علاقة بين مجالات الإدارة الاستراتيجية وتطوير أداء القيادات الإدارية بالجامعات من خلال ما يلي:

- الإدارة الاستراتيجية ونمط القيادات الإدارية بكليات الجامعة حيث ذهب الكثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأهمية مكانتها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية. وأصبحت أنماط القيادات الإدارية من الأهمية بمكان باعتبارها فن التأثير في السلوك البشري. ومن ثم ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم. بطريقة تضمن ثقتهم واحترامهم وتعاونهم لتحقيق الأهداف المرجوة. (إبراهيم. ٢٠٠١. ص ٤٥)

وعلى ضوء ما سبق يتطلب تطوير أداء القيادات الإدارية على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية مايلي:

- تركيز العمل على رفع مستوى إنجاز القيادات التربوية.
- استخدام طرق حديثة لبناء التواصل وتنفيذ رؤية مشتركة داخل الجامعة.
- تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- اتباع استراتيجيات حديثة للاتصال داخل الجامعة وخارجها.
- استخدام التكنولوجيات الجديدة والملائمة للعمل داخل الجامعة.

- الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتطوير أداء القيادات الإدارية

### الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتطوير أداء القيادات

الإدارية الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية ما يلي:

١- **البيروقراطية المترهلة:** ركزت بعض القيادة الإدارية على تنمية وتوسيع نطاق سلطاتها وإمبراطوريتها الإدارية حتى ترهلت وأصبحت البيروقراطية تقف عثرة أمام كل قائد يريد أن يحدث نوع من التغيير أو التحديث. بل وتعتبره متطفلاً يجب مقاومته وإيقافه عند حده. حيث أصبحت خدمة الثقافة البيروقراطية هي هدف تلك الإدارات. بينما الأهداف التي أنشئت تلك الإدارات لأجلها أهدافاً ثانوية. (المربع. ٢٠٠٨. ص ٣٩)

٢- **الأنظمة واللوائح:** تعيق القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات المتراكمة تنظيم وتسيير شؤون المؤسسة التربوية. لذلك تعد من أكبر العوائق التي تواجه القادة الإداريين لأنها تقلل المرونة وتعاني من التقدم والإزدواجية. حيث تعاني تلك الأنظمة: (القحطاني. ٢٠٠١. ص ٢١٢-٢١٤)

- الجمود بشكل لا يساعد على سرعة اتخاذ القرار.

- كثرة التعديلات وتفسيرات الأنظمة واللوائح.

- غموض بعض الأنظمة واللوائح بشكل يجعل القادة يجتهدون لتفسيرها.

٣- **المركزية الشديدة وعدم التفويض:** تمارس القيادة من المركزية وعدم الرغبة في تفويض السلطة والاستحواذ على أكبر قدر منها تعبيراً عن الأهمية والمركز الاجتماعي نتيجة الانقسامات السياسية. والقومية التي تقلل درجة اطمئنان القيادة فيتقلص التفويض. (كنعان. ١٩٩٩. ص ٣١٦).

٤- **عدم الاستقرار الإداري:** إن عدم استقرار القيادة والكوادر المتخصصة. وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات الخصخصة. والتقاعد المبكر. قد يحول دون إمكانية إعداد وتأهيل استراتيجية تنزع إلى التفكير في المستقبل. (الكبيسي. ٢٠٠٦. ص ١٧).

٥- **نقل واستخدام التكنولوجيا:** تخشى القيادة الإدارية التطور التكنولوجي. وتعتقد أنه من المستحيل نقل تلك التقنيات والحقاق بها. أو تطوير قدراتها على

استخدام التقنية الحديثة لاعتقادهم أنها تتطلب تدريباً شاقاً ومستمراً. في ظل عدم توافر الوقت. أو صعوبة العمل على هذه التقنيات. (القحطاني. ٢٠٠١. ص ٢١٤-٢١٥)

٦- **البيئة المادية والتنمية الخرسانية:** أصبحت سيطرة الماديات على الوضع القائم في المؤسسات التربوية من أعقد المشكلات التي تواجه القيادة والإدارة الاستراتيجية. حيث تسعى القيادات الإدارية على الاهتمام بالوضع المادي بدءاً من إعادة تأسيس المكتب والأثاث وانتهاء بالسيارة والمنزل على حساب استراتيجيات ورسالة المؤسسة.

٧- **غياب المنافسة:** غياب المنافسة بين المؤسسات الحكومية وغيرها من القطاعات يجعلها في مأمن. ولا يدعوها للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها. طالما أنها في مأمن من المقارنة والمساءلة. مما يضعف عملية إيجاد قيادات استراتيجية قادرة على التطوير والتحديث في المؤسسات. (الكبيسي. ٢٠٠٦م. ص ١٨)

٨- **القيم والانتماءات والضغوطات الاجتماعية:** تفرض العادات والتقاليد والقيم والانتماءات الاجتماعية والحزبية بعض التصرفات على القادة الإداريين قد لا تتفق مع متطلبات العصر الحاضر كالوساطات والمحسوبيات. (القحطاني. ٢٠٠١م. ص ٢١٦)

٩- **التخطيط غير السليم:** عدم وضوح أهداف التخطيط أمام صناع القرار في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار. مما يجلب فجوة بين ما هو مطلوب تحقيقه وبين الواقع العملي. (كنعان. ١٩٩٩. ص ٣٣٢)

١٠- **نقص الموارد المادية:** قد لا يسمح الالتزام بالموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لأية مؤسسة بأن تفكر بوضع برامج وأنشطة مستقبلية لإعداد قيادات استراتيجية قادرة على التفكير في المستقبل. (الكبيسي. ٢٠٠٦م. ص ١٨)



١١- **الضغوط الداخلية والخارجية:** الضغوطات الداخلية والخارجية التي يمارسها زملاء العمل والأهل والأقارب والقادة الآخرون. أو أصحاب النفوذ والسلطة في البلاد. لتحقيق مصالح أو منافع معينة. قد تدفع القيادة إلى مراعاة المصالح تلك الأطراف عند اتخاذ أي قرار. (القحطاني. ٢٠٠١م. ص ص ٢١٧-٢١٩)

١٢- **ضعف كفاءة القيادة الإدارية:** تعد أسباب عدم كفاءة القيادة والإدارة الاستراتيجية ومنها ما يلي:

- ضعف التأهيل العلمي للقيادة الإدارية. فالكثير من القيادة الاستراتيجية لم تحظ بالمستوى التعليمي المناسب.
- ضعف مستوى التدريب. حيث لا تعتمد القيادة على التعليم فحسب بل يشكل التدريب رافداً مهماً في تكوين شخصيتها القيادية.
- ضعف مستوى الخبرة. قد تعيق القبضة البيروقراطية الاستفادة من الخبرات ومن القادة الذين ابتعثوا لرفع مستوى خبراتهم العملية بالخارج.

١٣- **الانحراف الإداري والأخلاقي:** يشكل الانحراف الإداري والأخلاقي قلقاً رئيساً للقيادة الاستراتيجية نظراً لانتقال العدوى إلى غالبية العاملين. ويؤدي إلى الإخلال بالثقة العامة والأمانة.

١٤- **العلاقة مع المستشارين:** قد يشكل الاستشاريون مشكلة للقيادة الاستراتيجية للأسباب التالية:

- الاعتماد على الاستشاريين لفترة طويلة يحول دون تطوير مهارات وخبرات القادة الاستراتيجيين.
- نشأة بعض المشكلات بين المستشارين والتنفيذيين نتيجة عدم وضوح الفاصل بين مهام المستشارين والتنفيذيين.

• ضجر الاستشاريين لاعتقادهم أن التنفيذيين يمتلكون السلطة ويمارسون النشاطات الرئيسة مع تهميش دورهم وإنكار جهودهم. وعدم حصولهم على التقدير الكافي.

١٥- **قلة الاستفادة من التقدم التقني في مجال الإدارة:** يترتب على ذلك نوعين من

المعوقات هما:

• عوائق ناتجة عن نقص المعرفة. وتفشي الأمية ونقص الموارد. وندرة وجود سياسة علمية تقنية.

• عوائق تتعلق بالدول المتقدمة ناقلة التقنية والشركات متعددة الجنسيات ومدى استعدادها لنقل التقنية في ضوء المتغيرات السياسية. (كنعان. ١٩٩٩م. ص ٢٣٢)

١٦- **استنزاف الوقت:** قد يؤثر الوقت المنفق في عملية الإدارة الاستراتيجية على

مسؤولياتها الوظيفية. بالتالي يجب أن يكون التدريب على كيفية جدولة المهام بما يسمح بإنفاق الوقت الضروري فقط في الأنشطة الاستراتيجية. (إدريس و المرسي. ٢٠٠٦. ص ٣٥)

١٧- **ضعف الالتزام بالتنفيذ:** فقد يتنصل بعض المشاركين من مسؤولية القرارات

الاستراتيجية التي تم التوصل إليها.

١٨- **الاحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء أو النتائج المرغوبة:** حيث يجب أن يدرّب

المديرين على توقع حالات الإحباط. أو مشاعر اليأس التي قد تتسرب إلى نفوس المشاركين في عمليات إعداد الاستراتيجيات. أو المنفذين لها. واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معها.

- **مداخل تطوير القيادات الإدارية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية:**

تعد عملية تطوير أداء القيادات الإدارية في المؤسسات التربوية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية. أحد السبل الأكثر أهمية لتنمية قيمهم الشخصية. وتحسين مهاراتهم الإدارية. وتزويدهم بالمعارف والمعلومات التي تعزز من مقدرتهم في التأثير على العاملين معهم. ويشير كامبل وآخرون إلى وجود مداخل متنوعة لتطوير الأداء الإداري لقادة المؤسسات التربوية الإدارية ومن بينها ما يلي: (Campbell). Dardis .D. .K. .G. & Campbell .٢٠٠٣. (٤٠-٢٩) pp.

١- **تطوير الخصائص الشخصية العامة:** ويهدف هذا المدخل مساعدة القائد الإداري على وضع نموذج ذاتي يتصف بالدقة والصحة. من خلال رفع مستوى الوعي بالذات. ولتحقيق ذلك يتم تبصير الإداري بكيفية ممارسة أدواره الاجتماعية بكفاية وفاعلية والتي تتضمن تحفيز وتمكين العاملين. وتجسيد قيم وأخلاقيات الواجب والمثابرة والنزاهة والإخلاص والمصداقية وإدارة التفوق والتميز.

٢- **تطوير مهارات مستقلة:** ويعمل هذا المدخل على تطوير مهارات القائد الإداري في مجالات معينة كالعلاقات الإنسانية. وحل النزاعات. وإدارة الاجتماعات. والتخطيط للأداء. وحل المشكلات. واكتساب محددة تتطلبها الوظيفية والموقع القيادي. وتمليها التحديات المرتبطة بهذا الواقع.

٣- **تطوير المهارات المعرفية:** ويركز هذا المدخل على تحسين قدرات القائد الإداري المعرفية. وخاصة ما يتعلق منها باستشراف مشكلات العمل وتحليلها. واستبصار آثار ومترتبات القرارات التي يتم اتخاذها. والمرونة والقدرة على التكيف. وتعزيز الثقة الذاتية. والالتزام بمبدأ التعليم المستمر.

٤- **تطوير مهارات الاتصال:** ويهدف هذا المدخل إلى زيادة مقدرة القائد الإداري في التأثير على العاملين معه. من خلال امتلاكه لرؤية ملهمة عن مستقبل المؤسسة

التربوية. وترسيخ قيم وأخلاقيات العدالة. والنزاهة. والتفوق. والولاء في نفوس العاملين معه. وهذا يتطلب قدرة عالية على الاتصال والتواصل مع العاملين لنشر رسالة وأهداف المؤسسة وقيمتها.

## المحور الثاني – الإطار الميداني للدراسة:

سوف تتناول الباحثة في هذا المحور الطريقة والإجراءات التي اتبعتها الدراسة في تنفيذ الجانب الميداني من الدراسة بغرض الوصول إلى إجابة السؤال الثاني والخاص بواقع أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء الإدارة الاستراتيجية. وذلك من خلال عرض أهداف الدراسة الميدانية وإجراءاتها من حيث عينة الدراسة وخصائصها أو أداة الدراسة (الاستبانة) وفروضها وتقنياتها (الصدق والثبات) والأساليب الإحصائية المستخدمة. ثم عرض لنتائج الدراسة بعد تحليلها وتفسيرها وذلك على النحو التالي:

### أولاً – أهداف الدراسة الميدانية:

تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- رصد واقع أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة الملك عبد العزيز من أعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظرهم.
- 2- التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

### ثانياً – عينة الدراسة وخصائصها:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عمدية من وكلاء الكليات والمشرفات على الأقسام ومشرفات الوحدات من أعضاء هيئة التدريس بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ويتراوح عددهم (٥٠) وذلك للإجابة عن محاور الاستبانة الأربعة

حول واقع أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية والجدول التالي يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

### جدول (١)

#### خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات والنسبة المئوية لها

م	متغيرات الدراسة	العدد	النسبة %
١	الوظيفة الإدارية	وكيلات الكليات	٦
		مشرفات الوحدات	١٩
		المشرفات على الأقسام	٢٥
٢	المرتبة العلمية	أستاذ مساعد	٣٥
		أستاذ مشارك	١٥
		أستاذ	-
٣	سنوات الخبرة في المجال الإداري	أقل من ٣ سنوات	٨
		من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات	٢٢
		من ٥ سنوات فأكثر	٢٠

#### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- إن عدد الأفراد الذين يشغلون وظيفة الوكيلات بلغ (٦) أفراد بنسبة مئوية (١٢%). وبلغ عدد الأفراد الذين يشغلون وظيفة مشرفات وحدات بلغ (١٩) وكيل بنسبة مئوية (٣٨%) في حين بلغ عدد الأفراد الذين يشغلون وظيفة مشرفات على الأقسام بلغ (٢٥) مشرف بنسبة مئوية (٥٠%).
- ٢- النسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة بناءً على الرتبة العلمية. حيث يتضح بأن ٧٠% من أفراد عينة الدراسة من يشغلون رتبة علمية أستاذ مساعد. وأن عدد الأفراد والذين يشغلون رتبة علمية أستاذ مشارك نسبتهم ٣٠%.

٣- إن عدد الأفراد الذين تقل خبرتهم عن ثلاث سنوات بلغ (٨) بنسبة مئوية (١٦%)، وبلغ عدد الأفراد الذين تنحصر سنوات خبرتهم ما بين ثلاث وأقل من خمس سنوات (٢٢) بنسبة مئوية (٤%). في حين بلغ عدد الأفراد الذين تبلغ خبرتهم خمس سنوات فأكثر (٢٠) بنسبة مئوية (٤٠%).

## ٢- أداة الدراسة (الاستبانة):

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة والتي هدفت رصد واقع أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

### أ) إعداد الاستبانة:

تم إعداد الاستبانة من خلال الرجوع إلى الأدبيات التربوية المتعلقة بكلام من أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبد العزيز ومدخل الإدارة الإستراتيجية. وكذلك الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. وقد بدأت الباحثة أولاً بتحديد المحاور الأربعة الأساسية التي شملتها الاستبانة. وتحديد العبارات التي يشملها كل محور من المحاور والتي تم ترتيبها ترتيباً منطقياً مع مراعاة الآتي:

- الابتعاد عن الكلمات التي تحمل أكثر من معنى. وبالتالي توحى بأكثر من إجابة.
- ألا تشمل العبارة أكثر من فكرة واحدة.
- وضع تعليمات محددة ترشد المستجيب (أفراد العينة) بسهولة إلى المطلوب

القيام به وتكونت الاستبانة من جزئين هما:

١ - **الجزء الأول:** خاص بالبيانات الأساسية والتي تحدد خصائص أفراد عينة الدراسة (وهم القيادات الإدارية) من حيث المتغيرات الثلاث التالية: (الوظيفة الإدارية - المرتبة العلمية - سنوات الخبرة).

٢ - **الجزء الثاني:** الذي يشمل على أربعة محاور على النحو التالي:

• **المحور الأول:** الإدارة الاستراتيجية وأنماط القيادات الإدارية بكليات الجامعة (١١) عبارة.

• **المحور الثاني:** الإدارة الاستراتيجية وطرق اختيار القيادات الإدارية بكليات الجامعة (١١) عبارات.

• **المحور الثالث:** الإدارة الاستراتيجية وتدريب القيادات الإدارية بكليات الجامعة (٩) عبارات.

• **المحور الرابع:** الإدارة الاستراتيجية واستخدام القيادات لإدارية للتقنيات الحديثة بكليات الجامعة (١٠) عبارات.

### ب) تقنين أداة الدراسة (الصدق والثبات):

قامت الباحثة بتقنين أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام الصدق والثبات كما يلي:  
- **صدق أداة الدراسة:** وللتحقق من صدق محتوى الاستبانة تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين وعددهم (١٠) من ذوي الخبرة والاختصاص. وفي ضوء آراء السادة المحكمين كمعيار على صلاحية المحاور والعبارات ووضوحها لتبقى ضمن الأداة التي استخدمت فيها الباحثة مقياس ليكرت (Likart Scale) الخماسي بعبارات لفظية تقابلها الدرجات الخام الدالة عليها على النحو التالي:

موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	غير موافق
٥	٤	٣	٢	١

## جدول (٢)

### عدد الاستبانات الموزعة والفاقدة والعائدة والمستبعدة

### والصالحة من الاستبانات والنسبة المئوية للصالح منها

النسبة المئوية للصالح	الصالح	المستبعد لعدم استكمال البيانات	العائد	الفاقد	الموزع
٧١%	٥٠	١٥	٦٥	٥	٧٠

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي عدد الاستبانات الصالحة (٥٠) استبانة بنسبة (٧١%) من إجمالي العدد الأصلي.

### ثالثاً – نتائج الدراسة الميدانية: (تحليلها وتفسيرها)

يتناول هذا الجزء إجراءات الدراسة الميدانية والخطوات التي قامت بها الباحثة والتي تشتمل على عينة الدراسة وأداة الدراسة وفروضها وتقنياتها (الصدق-الثبات) والأساليب الإحصائية المستخدمة وأخيراً نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها). وتعرض الدراسة ما سبق بشيء من التفصيل على النحو التالي:

### إجراءات الدراسة الميدانية:

### فروض الدراسة :

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الوظيفة الإدارية وذلك في محاور الإستبانة الأربعة والدرجة الكلية.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور الاستبانة الأربعة حسب استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المرتبة العلمية وذلك في محاور الإستبانة والدرجة الكلية.



٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور الاستبانة الأربعة حسب استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وذلك في المجال الإداري في محاور الإستبانة والدرجة الكلية.

### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لاعتماده على دراسة الظاهرة او حدث ما ومتابعته. معتمدا على معلومات نوعية أو كمية في فترة زمنية معينة أو خلال فترات مختلفة. بغرض التعرف على شتى جوانب الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر للوصول الى نتائج تساعد في فهم الواقع الراهن ليتم تطويره مستقبلا. (مطاوع والخليفة، ٢٠١٤، ص ١١١)

ويستفاد من المنهج الوصفي في الحصول على حقائق دقيقة في الظروف القائمة والكشف عن الواقع. فيصف ما هو كائن ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد في الواقع. ويهتم أيضاً بالممارسات السائدة. والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور. (جابر وكاظم، ١٩٩٦، ص ١٣٦)

بناءً على ذلك فقد جاء الوصف ركناً أساسياً من أركان البحث العلمي. وجاءت الطريقة الوصفية من أهم الطرائق المتبعة فيه. ويمكن اعتماده كمنهج للدراسة. كونه من أنسب المناهج التي تتلاءم مع طبيعة الدراسة.

### مجتمع الدراسة وخصائصها:

كانت الخطوة الأولى في عملية اختيار العينة هي تحديد المجتمع الأصلي والذي يتمثل في القيادات الإدارية في كليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز بجدة حيث تم اختيار المجتمع الكلي عينة للدراسة وبلغ (٧٠) قيادية مقسمين على النحو التالي (٩) وكليات - ٣٠ مشرفات اقسام - ٣١ مشرفات وحدات) في كليات فرع البنات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة وهي ( كلية التربية - كلية العلوم - كلية التصميم والفنون -

كلية الآداب والعلوم الانسانية ) وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتطبيق الاحصائي (٥٠) استبانته من وكليات الكليات والمشرفات على الأقسام ومشرفات الوحدات من أعضاء هيئة التدريس بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. وذلك للإجابة عن محاور الاستبانة الأربعة. والجدول التالي يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

### جدول (٣)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة و النسبة المئوية لها

م	متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
١	الوظيفة	وكليات الكليات	١٢%
		مشرفات الوحدات	٣٨%
		المشرفات على الأقسام	٥٠%
٢	الرتبة العلمية	أستاذ مساعد	٧٠%
		أستاذ مشارك	٣٠%
		أستاذ	٠%
٣	سنوات الخبرة في المجال الإداري	أقل من ٣ سنوات	١٦%
		من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات	٤٤%
		من ٥ سنوات فأكثر	٤٠%

- تقنين أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتقنين أداة الدراسة (الإستبانة) باستخدام الصدق والثبات كما يلي:

١- صدق الإستبانة Validity

وقد تم التحقق من صدق الإستبانة بالطرق التالية:

أ- الصدق باستخدام الاتساق الداخلي

تم حسابه عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه وكذلك ارتباطها بالدرجة الكلية للاستبانة والجداول التالية توضح هذه المعاملات:

### ١- صدق الاتساق الداخلى للمحور الأول:

#### جدول (٤)

#### يوضح صدق الاتساق الداخلى للمحور الأول

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للأداة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	العبارة
**٠,٥٣	**٠,٥٠	١
**٠,٧١	**٠,٦٨	٢
**٠,٥٣	**٠,٦٨	٣
**٠,٥٦	**٠,٦٥	٤
**٠,٦٠	**٠,٧٧	٥
**٠,٥٦	**٠,٦٨	٦
**٠,٥٩	**٠,٦٢	٧
**٠,٦٤	**٠,٧٣	٨
**٠,٦٠	**٠,٧٢	٩
**٠,٥١	**٠,٥٣	١٠
**٠,٥٨	**٠,٥٧	١١

\*\* دال عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن عبارات المحور الأول وعددها (١١) عبارة جميعها دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يوضح صدق الاتساق الداخلى للمحور الأول.

### ٢- صدق الاتساق الداخلى للمحور الثانى:

## جدول (٥)

### يوضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للأداة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	العبرة
**٠,٤٧	**٠,٦٢	١
**٠,٥٧	**٠,٧٢	٢
**٠,٥٦	**٠,٥٢	٣
**٠,٤٤	**٠,٥٨	٤
**٠,٥٥	**٠,٧٣	٥
**٠,٥٨	**٠,٦٧	٦
**٠,٥٦	**٠,٦٥	٧
**٠,٥٦	**٠,٤٥	٨
**٠,٥٣	**٠,٦٠	٩
**٠,٥٥	**٠,٦٤	١٠

### \*\* دال عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن عبارات المحور الثاني وعددها (١٠) عبارات جميعها

دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يوضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني.

### ٣- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث:

## جدول (٦)

### يوضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للأداة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	العبارة
**٠,٦٠	**٠,٤١	١
**٠,٦٤	**٠,٤٠	٢
**٠,٦٢	**٠,٤٣	٣
**٠,٥٢	**٠,٧٤	٤
**٠,٥٠	**٠,٧٦	٥
**٠,٥١	**٠,٧٩	٦
**٠,٥٤	**٠,٧٦	٧
**٠,٤٩	**٠,٧٥	٨
**٠,٤٣	**٠,٦٧	٩

\*\* دال عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن عبارات المحور الثالث وعددها (٩) عبارات جميعها

دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يوضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث.

### ٤- صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع:

## جدول (٧)

### يوضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للأداة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	العبارة
**٠,٦٤	**٠,٨٢	١
**٠,٦٦	**٠,٨٣	٢
**٠,٦٠	**٠,٧٨	٣
**٠,٦١	**٠,٧٨	٤
**٠,٦١	**٠,٨٣	٥

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للأداة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	العبارة
**٠,٦٠	**٠,٨٠	٦
**٠,٥٩	**٠,٨١	٧
**٠,٦٤	**٠,٨٩	٨
**٠,٥٢	**٠,٨١	٩
**٠,٦٢	**٠,٨٣	١٠

\*\* دال عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن عبارات المحور الرابع وعددها (١٠) عبارات جميعها دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يوضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع. كما تم حساب معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية والدرجة الكلية للأداة والجدول التالي يوضح هذه المعاملات:

### جدول (٨)

#### معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية

#### والدرجة الكلية للإستبانة

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	المحور
**٠,٩٠	الأول
**٠,٨٦	الثاني
**٠,٨٤	الثالث
**٠,٧٤	الرابع

\*\* دال عند ٠,٠١

يتضح من الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى ٠,٠١ والذي يؤكد صدق الاتساق الداخلي للإستبانة. ويتضح من جدول (٨) أن المحاور تتسق مع الإستبانة ككل حيث تتراوح معاملات الارتباط بين: (٠,٧٤-٠,٩٠) وجميعها دالة عند

مستوى (٠,٠١) مما يشير إلى أن هناك اتساقاً بين جميع محاور الاستبانة. وأنه بوجه عام صادق في قياس ما وضع لقياسه.

### ب- صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي):

والصدق التمييزي يقصد به المقارنة بين الفئة العليا (أعلى من ٢٥%) من أفراد العينة والفئة الدنيا (أقل من ٢٥%) من أفراد العينة على محاور الاستبانة والمجموع الكلي للاستبانة والجدول التالي يوضح هذه المقارنة:

### جدول (٩)

#### الصدق التمييزي للاستبانة بين أفراد العينة في محاور الاستبانة

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعة	محاور الأستبانة
دالة عند مستوى ٠,٠١	٣,٩٦	١٠,٨٧	٣٢,٥٨	١٢	الفئة الدنيا	الأول
		٥,٨٠	٤٦,٦٧	١٢	الفئة العليا	
دالة عند مستوى ٠,٠١	٤,٤٥	٧,٤٩	٢٣,٤٢	١٢	الفئة الدنيا	الثاني
		٨,٣٤	٣٧,٨٢	١٢	الفئة العليا	
دالة عند مستوى ٠,٠١	٣,٩١	٧,١٧	٢٢,٧٥	١٢	الفئة الدنيا	الثالث
		٧,٥١	٣٤,٥٠	١٢	الفئة العليا	
دالة عند مستوى ٠,٠١	٤,٧٥	٨,٣١	٢٣,٠٨	١٢	الفئة الدنيا	الرابع
		٨,٦٢	٣٩,٥٠	١٢	الفئة العليا	
دالة عند مستوى ٠,٠١	٥,٠٩	٢٩,١٠	١٠١,٨٣	١٢	الفئة الدنيا	الدرجة الكلية
		٢٥,٢٢	١٥٨,٥٠	١٢	الفئة العليا	

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم "ت" دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١. والذي يدل على الصدق التمييزي لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل وهذا يؤكد صلاحية الأستبانة للتطبيق.

## ٢- ثبات الإستبانة

قامت الباحثة بحساب ثبات الإستبانة بطريقتين هما: طريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة والإستبانة ككل والجدول التالي يوضح معاملات الثبات:

### جدول (١٠)

#### معاملات الثبات لمحاور الإستبانة والإستبانة ككل

المحور	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية (سبيرمان براون)
الأول	٠,٨٥	٠,٨٦
الثاني	٠,٨٢	٠,٧٢
الثالث	٠,٨١	٠,٥٣
الرابع	٠,٩٤	٠,٩٠
الإستبانة ككل	٠,٩٤	٠,٨٨

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات للمحاور الأربعة للاستبانة جاءت بنسب مرتفعة والذي يؤكد ثبات الاستبانة وذلك من خلال أن قيم معاملات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية كانت مرتفعة مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومن ثم صلاحيتها للتطبيق. وبذلك فإن الأداة المستخدمة تتميز بالصدق والثبات ويمكن استخدامها علمياً.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في معالجة البيانات بعد تجميع استمارات الاستبانة (٥٠) استبانة صالحة للتطبيق تم تفرغها في جداول واستخدمت نتائج استجابات أفراد العينة (القيادات الإدارية) وتمت معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة



للتحقق من فروضها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) عن طريق الحاسب الآلي. وذلك على النحو التالي:

- ١- استخدام التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية.
- ٢- استخدام اختبار "ت" t-test.
- ٣- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ٤- استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).
- ٥- استخدام صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي لصدق الاستبانة.
- ٦- استخدام معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة.
- ٧- التجزئة النصفية لسبيرمان براون لثبات الاستبانة.
- ٨- اختبار حسن المطابقة مربع (كا<sup>٢</sup>) (Chi Square). للمقارنة بين التكرارات المشاهدة أو الملاحظة (هـ). والتكرارات المتوقعة (ق). وذلك وفقاً للمعادلة التالية:

$$كا^2 = \frac{\text{مجم (هـ-ق)}}{ق}$$

- وقد تم استخدام (كا<sup>٢</sup>) في البحث الحالي لبيان دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة على كل عبارة. من حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي.
- ٩- استخدام معامل الارتباط لبيرسون.

وبهذا يكون قد تم التطرق لإجراءات الدراسة الميدانية والأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة والتي تمت من خلالها معالجة استجابات أفراد العينة على المحاور الأربعة للاستبانة.

## نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها):

وتعرض الباحثة لنتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها) وفق محاور الاستبانة

على النحو التالي:

### \* النتائج الخاصة بالمحور الأول:

ويوضح جدول (١١) التكرارات والنسب المئوية وقيم كاي ودلالاتها. والأوزان النسبية

لاستجابات العينة ككل على العبارات في المحور الأول.

### المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية وأنماط القيادات الإدارية بكليات الجامعة

جدول (١١) التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

### للمحور الأول (الإدارة الاستراتيجية وأنماط القيادة الإدارية بكليات الجامعة)

م	المحور الأول:	غير موافق		موافق بدرجة قليلة		متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة كبيرة جدا		الوزن النسبي	الترتيب	اختبار التطابق	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			الدالة	كا
١	تحرص القيادات الإدارية على الابتعاد عن النمطية في الإدارة	٥	١٠	٨	١٦	١٧	٣٤	١٤	٢٨	٦	١٢	٣,١٦	٨	١١,٠٠	دال عند ٠,٠٥
٢	تراجع القيادات الإدارية خططها بصفة مستمرة.	٢	٤	١١	٢٢	٢٠	٤٠	١٣	٢٦	٤	٨	٣,١٢	٩	٣١,٠٠	دال عند ٠,٠١
٣	تتبع القيادات الإدارية النمط المركزي في الإدارة الجامعية	٥	١٠	٨	١٦	٦	١٢	١٥	٣٠	١٦	٣٢	٣,٥٨	٦	١٠,٦٠	غير دالة

اختبار التقييم	الدلالة		موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	غير موافق	المحور الأول:	م
	ك	٪							
التدريب	دال عند ٠.٠١	٢٠,٦٠	٤٠	٢٨	٦	١٨	٤	تنفرد القيادات الإدارية بصنع القرارات المهمة	٤
	ك	٢	٥٦	١٤	١٠	٩	٨		
الوزن النسبي	دال عند ٠.٠١	٤٨,٦٠	٢٨	٢٦	٥	٤	٢	تتقيد القيادات الإدارية بالقوانين والتعليمات واللوائح المختلفة	٥
	ك	٢	٢٨	١٣	٥	٤	٢		
الترتيب	دال عند ٠.٠١	٤٨,٦٠	٥٢	٣٤	٨	٢	٤	تزايد الضغوط والأعباء على القيادات الإدارية	٦
	ك	١	٢٦	١٧	٤	١	٤		
اختبار	دال عند ٠.٠١	١٩,٠٠	٢٠	١٨	٢٢	٨	٢	تطبق القيادات الإدارية نظم المعلومات الإدارية بالجامعة	٧
	ك	٣	١٥	١٨	١١	٤	٢		
اختبار	دال عند ٠.٠١	٣١,٢٠	٢٦	٣٨	٢٦	٦	٢	تتباين اتجاهات ودوافع كثير من القيادات الإدارية داخل الجامعة	٨
	ك	٤	١٣	١٩	٢٦	٣	٤		
اختبار	دال عند ٠.٠١	١٧,٠٠	٢٠	٣٤	٣٢	٦	٤	تؤثر عملية التمويل اللازم على قيام القيادات الإدارية بوظائفها	٩
	ك	٧	١٠	١٧	١١	٢	٨		

اختبار التطبيق	الدالة	الترتيب	الوزن النسبي	موافق بدرجة كبيرة جداً		موافق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة قليلة		غير موافق		المحور الأول:	م
				%	ك	%	كا	%	كأ	%	كا	%	كا		
غير دالة	٧,٤٠	١١	٢,٨٠	٨	٤	٢٢	١١	٣٢	١٦	١٨	٩	٢٠	١٠	تعمل القيادات الإدارية على تسهيل العمل داخل الجامعة دون تطويره	١٠
غير دالة	٦,٦٠	١٠	٣,١٠	١٦	٨	٢٠	١٠	٣٢	١٦	٣٢	١١	١٠	٥	تساير القيادات الإدارية الاتجاهات الإدارية الحديثة	١١

• يتضح من الجدول السابق أن العبارة (٦) والتي تنص على "تزايد الضغوط والأعباء على القيادات الإدارية" حصلت على أعلى وزن نسبي (٤,٢٨) وجاءت في المرتبة الأولى وكانت قيمة كها = ٦.٤٨ وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١. كما جاءت العبارة (٥) والتي تنص على "تتقيد القيادات الإدارية بالقوانين والتعليمات واللوائح المختلفة.." في المرتبة الثانية (٢٦.٤) وكانت قيمة كها = ٦.٤٨ وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١.

وهذا يدل على أن هناك أعباء كثيرة. وضغوط كبيرة على القيادات الإدارية بالجامعة. كما تتقيد القيادات الإدارية بالقوانين والتعليمات واللوائح والتعميمات المختلفة وهذا يؤكد النمط الاوتوقراطي في التعامل مع المرؤوسين مما يجعلهم لا يقومون بتفويض بعض من سلطاتهم مما يسبب لهم كثرة الضغوط والأعباء الإدارية وهذا يتفق مع دراسة (ابراهيم والنجار. ٢٠٠٧) في ان معاناة الادارة الجامعية في مصر اتباع النمط المركزي في الادارة .

• كما جاءت العبارة رقم (١١) والتي تنص على "تساير القيادات الإدارية الاتجاهات الإدارية الحديثة" في المرتبة قبل الأخيرة وكانت قيمة  $\chi^2 = 6,6$  وهي غير دالة إحصائياً. كما جاءت العبارة رقم (١٠) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "تعمل القيادات الإدارية على تسيير العمل داخل الجامعة دون تطويره" وكانت قيمة  $\chi^2 = 7,4$  وهي غير دالة إحصائياً.

وهذا يدل على أن القيادات الإدارية لا تعمل على مساندة الاتجاهات الإدارية الحديثة بل تقوم بأداء أعمالها وتسييرها للعمل داخل الجامعة دون أن يكون هناك تغيير أو تطوير وهذا يتعارض مع مدخل الإدارة الاستراتيجية. مما يتفق مع دراسة (ابوناعم، ٢٠٠٠) من أن بعض القيادات غير قادرة على ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية بكل مكوناتها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وان اهتمام الإدارة العليا بالمشكلات الحالية الداخلية والتي تضمنت تسيير المنظمة أكثر من اهتمامها بالأمور التطويرية.

### النتائج الخاصة بالمحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية وطرق اختيار القيادات

#### الإدارية بكليات الجامعة

جدول رقم (١٢) التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة

#### للمحور الثاني (الإدارة الاستراتيجية وطرق اختيار القيادات الإدارية بكليات الجامعة)

م	المحور الثاني	غير موافق		موافق بدرجة قليلة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة كبيرة جداً		الترتيب	الوزن النسبي	اختبار التوافق	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			دلالة	كا
١	غياب المعايير الواضحة والموضوعية عند اختيار القيادات الإدارية الجامعة	>	١٥	<	١١	=	١٢	١٣	٢٤	١٦	٣٢	٢	٣,٥٢	٨,٦٠	غير دالة

م	المحور الثاني	غير موافق		موافق بدرجة قليلة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة كبيرة جدا		الوزن النسبي	الترتيب	اختبار التطابق			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			ك	%	ك	دالة
٢	إغفال جانب الكفاءة الإدارية عند اختيار القيادات الإدارية بالجامعة	١٠	٢٠	٦	١٥	٢٠	٤٤	٢٨	٨	١٦	٣١٤	٥	٩,٤٠	غير دالة			
٣	التقيد باللوائح والقوانين والتعليمات عند اختيار القيادات الإدارية بالجامعة	١	١٢	١	١١	٢٢	٤٤	٢٨	٨	١٦	٣٢٤	٣	٨,٨٠	غير دالة			
٤	غياب نظام الانتخاب لاختيار القيادات الإدارية بالجامعة	٥	١٠	٣	٧	٢٨	٥٦	٧١	٧١	٣٦	٣٠٢	١	١٤,٢٠	دال			
٥	تدخل بعض الأجهزة الأخرى في اختيار القيادات الإدارية بالجامعة	١	١٢	٨	٣١	٧١	٥١	٢٠	٧	١١	٣٢٤	٤	٧,٠٠	غير دالة			
٦	يوجد صراع بين أعضاء هيئة التدريس لتولي المناصب القيادية بالجامعة	٥	١١	٣١	٥٦	٧١	٥	٧١	٦	١٢	٢,٧٢	٧	٦,٨٠	غير دالة			
٧	تتأثر عملية اختيار القيادات الإدارية بالجامعة بالإشاعات والشكاوى المغرضة	٥	١١	١٥	٣٠	٣١	٤١	٦١	٧	١٢	٢,٧٤	٧	٥,٠٠	غير دالة			
٨	تعمل القيادات الإدارية على تقييم جوانب القوة ومواطن الضعف في المؤسسة الجامعية	٣	٦	٤١	٧٨	٣٢	٤١	٧١	٥	١٦	٣,١٠	٦	١٠,٦٠	دال			

م	المحور الثاني	غير موافق		موافق بدرجة قليلة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة كبيرة جدا		الوزن النسبي	الترتيب	اختبار التطابق	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			كا	الدالة
٩	يتم اختبار القيادات الإدارية بالجامعة وفقا لأقدمية الدرجة الجامعية	١٥	٣٨	٠	٠	٠	٠	١٠	٢٠	٠	٠	٣,٣٤	٩	١٣,٦٠	دال عند ٠,٠٥
١٠	يتم اختيار القيادات الإدارية بالجامعة وفقا للقيام بعمل الأبحاث والدراسات العلمية	٢٦	٥٢	٠	٠	٠	٠	٤	١٤	٤	٠	١,٩٦	١٠	٣٥,٠٠	دال عند ٠,٠١

• يتضح من الجدول السابق أن العبارة (٤) والتي تنص على "غياب نظام الانتخاب لاختيار القيادات الإدارية بالجامعة" حصلت على أعلى وزن نسبي (٣,٦٢) وجاءت في المرتبة الأولى وكانت قيمة كاي لها = ٢.١٤ وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١. كما جاءت العبارة (١) في المرتبة الثانية والتي تنص على "غياب المعايير الواضحة والموضوعية عند اختيار القيادات الإدارية بالجامعة" حيث حصلت على وزن نسبي (٣,٥٢) وكانت قيمة كاي لها = ٦.٨ وهي غير دالة إحصائياً.

وهذا يدل على أن اختيار القيادات الإدارية بالجامعة يتم تعيينهم بعيداً عن نظام الانتخابات الذي يمثل الديموقراطية في اختيار القيادات الإدارية من قبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. كما أنه لا توجد معايير واضحة وموضوعية يمكن من خلالها اختيار القيادات الإدارية بالجامعة مما يتفق مع دراسة (ابراهيم والنجار، ٢٠٠٧) التي تشير الى وجود مشكلات تتعلق باختيار القيادات الجامعية منها غياب نظام الانتخاب لاختيار القيادات الجامعية وغياب المعايير الواضحة والموضوعية لاختيار القيادات الجامعية

ودراسة (راضي. ٢٠١٢) من ان اختيار القيادات الادارية في مؤسسات التربوية يفتقر الي استخدام الطرق الحديثة.

• كما جاءت العبارة (٩) والتي تنص على "يتم اختيار القيادات الإدارية بالجامعة وفقاً لأقدمية الدرجة الجامعية" في المرتبة قبل الأخيرة وكانت قيمة كا = ١٢,٦ وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥. كما جاءت العبارة (١٠) والتي تنص على "يتم اختيار القيادات الإدارية بالجامعة وفقاً للقيام بالأبحاث والدراسات العلمية" في المرتبة الأخيرة وكانت قيمة كا = ٣٥ وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١.

وهذا يدل على أن القيادات الإدارية بالجامعة لا يتم اختيارها وفقاً لأقدمية الدرجة العلمية بالجامعة ولا وفقاً لقيام أعضاء هيئة التدريس بالأبحاث والدراسات العلمية. وهذا يخالف العرف في الجامعة بضرورة احترام الأقدمية. وكذلك الأنشطة البحثية العلمية التي تميز عضو هيئة تدريس عن غيره.

### \*النتائج الخاصة بالمحور الثالث: الإدارة الاستراتيجية وتدريب القيادات الإدارية

#### بكليات الجامعة

#### جدول (١٣) التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة

#### للمحور الثالث (الإدارة الاستراتيجية وتدريب القيادات الإدارية بكليات الجامعة)

م	المحور الثالث	غير موافق		موافق بدرجة قليلة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة كبيرة جداً		الوزن النسبي	الترتيب	اختبار التتابع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			ك	دالة
١	تعمل القيادات الإدارية على استحداث وحدة للتدريب تكنولوجيا	٢	٢٠	١	١٠	٢	٢٠	٤	٤٠	٤	٤٠	٢,٨٦	٧	٨,٦٠	غير دالة



م	المحور الثالث	غير موافق		موافق بدرجة قليلة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة كبيرة جدا		الوزن النسبي	الترتيب	اختبار التوافق	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			د	دالة
٢	تعقد القيادات الإدارية دورات لإكساب العاملين مهارات استخدام التكنولوجيا	٢	٣	٥	١٠	١٨	٣٦	١٤	٢٨	١٠	٢٠	٣,٤٦	١	١٥,٤٠	دال عند ٠,٠١
٣	تفعل القيادات الإدارية وحدة التدريب لعلاج أوجه القصور المتعلقة بأداء العاملين	١٠	٢٠	١١	٢٢	١٦	٣٢	٧	١٤	٦	١٢	٢,٧٦	٩	٦,٢٠	غير دالة
٤	ضعف الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتدريب القيادات الإدارية.	٨	١٦	٧	١٤	١٣	٢٦	١٢	٢٤	١٠	٢٠	٣,١٨	٤	٢,٦٠	غير دالة
٥	غياب الخطط اللازمة لتدريب القيادات الإدارية.	٦	١٢	١٠	٢٠	١٠	٢٠	١٥	٣٠	٩	١٨	٣,٢٣	٢	٤,٢٠	غير دالة
٦	اهمال اللوائح والتعميمات الجامعية لبرامج تدريب القيادات الإدارية.	٩	١٨	٧	١٤	١٥	٣٠	١٢	٢٤	٧	١٤	٣,٠٢	٥	٤,٨٠	غير دالة
٧	غموض أدوار ووظائف القيادات الإدارية في برامج التدريب.	٥	١٠	٧	١٤	١٩	٣٨	١١	٢٢	٨	١٦	٣,٢٠	٣	١٣,٠٠	دال عند ٥
٨	ضعف ملائمة البرامج التدريبية للاتجاهات الإدارية الحديثة بالجامعات.	٩	١٨	٨	١٦	١٤	٢٨	١٢	٢٤	٧	١٤	٣,٠٠	٦	٣,٤٠	غير دالة

م	المحور الثالث	غير موافق		موافق بدرجة قليلة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة كبيرة جدا		الوزن النسبي	الترتيب	اختبار التوافق	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			دالة	ك
٩	ضعف أهمية وجدوى البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الإدارية بالجامعة	٢٤	٣	٣٢	٤	٣٢	٤	٢٢	٤	٢١	٤	٢,٧٨	٨	١,٤٠	غير دالة

• يتضح من الجدول السابق أن العبارة (٢) والتي تنص على "تعقد القيادات الإدارية دورات لإكساب العاملين مهارات استخدام التكنولوجيا" حصلت على أعلى وزن نسبي وجاءت في المرتبة الأولى وكانت قيمة ك<sup>٢</sup> لها = ١٥,٤ وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١. كما جاءت العبارة (٥) في المرتبة الثانية والتي تنص على "غياب الخطط اللازمة لتدريب القيادات الإدارية." وكانت قيمة ك<sup>٢</sup> لها = ٤,٢ وهي غير دالة إحصائياً وهذا يدل على أن القيادات الإدارية بالجامعة تركز على الدورات التدريبية للعاملين فيما يتعلق بالتكنولوجيا لا إدارتهم أهمية مجال التكنولوجيا في عصر تتزايد فيه المعرفة والتغيرات المتلاحقة. رغم غياب الخطط من التدريب وتحديد أهدافه وهذا ما يتعارض مع مفهوم الإدارة الاستراتيجية التي يتم فيها وضع الخطط للتدريب وتصميم الأهداف وتقييمها واختيار المناسب منها وتحديد كيفية بلوغها من خلال برامج وجدول زمنية محدد وهذا يتفق مع نتائج دراسة (ابراهيم والنجار ٢٠٠٧) التي توصلت الي ان غياب المخطط اللازم لتدريب تلك القيادات من اهم مشكلات التي تعاني منها القيادات الجامعية.

• كما جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على "ضعف أهمية وجدوى البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الإدارية بالجامعة" في المرتبة قبل الأخيرة وكانت قيمة ك<sup>٢</sup> = ١,٤ وهي غير دالة إحصائياً. كما جاءت العبارة (٣) والتي تنص على "تفعل القيادات الإدارية

وحدة التدريب لعلاج أوجه القصور المختلفة بأداء العاملين " في المرتبة الأخيرة وكانت قيمة كا<sup>٢</sup> = ٦,٢ وهي غير دالة إحصائياً.

وهذا يدل على أن القيادات الإدارية بالجامعة تدرك أهمية جدوى البرامج التدريبية حيث تزايد وتنوع الاحتياجات التدريبية لدى العاملين بالجامعة. ولا يتم تفعيل اساليب التدريب وتطوير الاحتياجات التدريبية للتواكب مع الجديد في التكنولوجيا ومعالجة أوجه القصور المختلفة بأداء العاملين وهذا ما يتفق مع دراسة (راضي، ٢٠١٢) والتي تشير الى انخفاض كفاءة البرامج التدريبية المقدمة من وزارة التربية والتعليم مما اثر سلبا على نقل التدريب الى الواقع العملي وان فلسفة نظام التدريب في الوزارة غير واضح وان هناك قصور في التحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية لقيادات التربية كما اشارت دراسة (الحوارني، ٢٠٠٧) الى ان واقع تحديد الاحتياجات التدريبية وتوافرها لدى القيادات التربوية جاء بنسب متوسطة .

#### \*النتائج الخاصة بالمحور الرابع: الإدارة الاستراتيجية واستخدام القيادات الإدارية

##### للتقنيات الحديثة

#### جدول (١٤) التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة

##### للمحور الرابع (الإدارة الاستراتيجية وتدريب القيادات الإدارية للتقنيات الحديثة)

م	المحور الرابع	غير موافق		موافق بدرجة قليلة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة كبيرة جدا		الوزن النسبي	التدريب	اختبار التصابق	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			كا	الدلالة
١	تضع القيادات الإدارية خططا لاستخدام التقنية الحديثة في تنفيذ برامجها.	٦	٣	٥	١٠	١٣	٢٨	١٥	٢٠	٨	١٦	٢٤,٠	٢	١٨,٤٠	دال عند ٠,٠١

م	المحور الرابع	غير موافق		موافق بدرجة قليلة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة كبيرة جدا		الوزن النسبي	الترتيب	اختبار التوافق	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			ك	دلالة
٢	توظيف القيادات الإدارية التقنية الحديثة بهدف تطوير الجامعة.	٢	٤	٤	٨	١١	٢١	٢٤	٧٤	٩	٨١	٣,٦٨	٢	ك	٢٩,٨٠
٣	توفر القيادات الإدارية قاعدة بيانات متكاملة لخدمة عملية تطوير الجامعة.	٥	١٠	١٠	٢٠	١٥	٣٠	١١	٢٢	٩	١٨	٣,١٨	٧	دلالة	٥,٢٠
٤	توفر القيادات الإدارية بيئة آمنة لاستخدام مصادر تكنولوجيا.	٥	١٠	٧	١٤	١٧	٣٤	١٤	٢٨	٧	١٤	٣,٢٢	٥	دلالة	١٠,٨٠
٥	تشجيع القيادات الإدارية التعلم النشط من خلال الإبداع التكنولوجي.	٥	١٠	١٣	٢٦	١٤	٢٨	١٣	٢٦	٥	١٠	٣,٠٠	٩	دلالة	٨,٤٠
٦	توظيف القيادات الإدارية التقنية الحديثة في عمليتي التعليم والتقويم.	٥	١٠	٨	١٦	٢٠	٤٠	١١	٢٢	٦	١٢	٣,١٠	٨	دلالة	١٤,٦٠
٧	تعمل القيادات الإدارية على إيجاد موقع على الانترنت لسهولة التواصل.	٤	٨	٣	٦	٧	١٤	١٩	٣٨	١٧	٣٤	٣,٨٤	١	دلالة	٣٢,٤٠
٨	تصمم القيادات الإدارية بيئات تعلم فعالة وخبرات مدعومة بالتكنولوجيا.	٦	١٢	١١	٢٢	٢٠	٤٠	٧	١٤	٦	١٢	٢,٩٢	١٠	دلالة	١٤,٢٠

م	المحور الرابع	غير موافق		موافق بدرجة قليلة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة كبيرة جدا		الوزن النسبي	الترتيب	اختبار التطابق		
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			كا	الدالة	
٩	تستخدم القيادات الإدارية تكنولوجيا في تيسير الخدمات المكتبية.	٣	<	>	١٤	١٤	١٢	٢٦	١٩	٢٨	>	٤	٤	١٤,٤٠	٢	دال عند ٠,٠١
١٠	تتمكن القيادات الإدارية من تحديد الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق أهداف الجامعة.	٢	<	=	٢٢	١١	١٧	٣٤	١١	٢٢	>	١١	٦	١٠,٤٠	٢	دال عند ٠,٠٥

- يتضح من الجدول السابق أن العبارة (٧) والتي تنص على "تعمل القيادات الإدارية على إيجاد موقع على الانترنت لسهولة التواصل" حصلت على أعلى وزن نسبي وجاءت في المرتبة الأولى وكانت قيمة كا<sup>٢</sup> لها = ٢٢,٤ وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١. كما جاءت العبارة (٢) والتي تنص على "توظف القيادات الإدارية التقنية الحديثة بهدف تطوير الجامعة" في المرتبة الثانية وكانت قيمة كا<sup>٢</sup> = ٢٩,٨ وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١.
- وهذا يدل على أن القيادات الإدارية بالجامعة تعمل على إيجاد مواقع على الانترنت لسهولة التواصل بين أعضاء الجامعة. كما أنها توظف التقنية الحديثة بهدف تطوير الجامعة. وذلك لادراك القيادات الإدارية بأهمية التقنية ومجالات استخدامها حيث تعتبر من التحديات التي تواجهها الجامعة.
- كما جاءت العبارة (٥) والتي تنص على "تشجع القيادات الإدارية التعلم النشط من خلال الإبداع التكنولوجي" في المرتبة قبل الأخيرة وكانت قيمة كا<sup>٢</sup> = ٨,٤ وهي غير دالة إحصائياً. كما جاءت العبارة (٨) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "تصمم القيادات

الإدارية بينات تعلم فعالة وخبرات مدعمة بالتكنولوجيا" وكانت قيمة كائا لها = ١٤,٢ وهى دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١.

• وهذا يدل على أن القيادات الإدارية بالجامعة لاتشجع التعلم النشط من خلال الابداع التكنولوجي ومازالت تحافظ على الطرق التقليدية لاداء وظائفهم. كما انها لاتصمم بينات تعلم فعالة وخبرات مدعمة بالتكنولوجيا حيث لاتساهم في بناء ثقافة تنظيمية حاضنة للابداع والابتكار.

## ٢- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة :

وتعرض الباحثة نتائج فروض الدراسة على النحو التالي:

أ) نتائج الفرض الأول والذي نص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الوظيفة الإدارية وذلك في محاور الإستبانة الأربعة والدرجة الكلية.

وللتحقق من صحة الفرض استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادى حساب قيمة (ف) والتوصل إلى مستوى الدلالة. والجداول التالية توضح ما توصلت إليه الباحثة من نتائج:

### جدول (١٥)

الأعداد والمتوسطات والانحرافات المعيارية فى جميع محاور الاستبانة

#### والدرجة الكلية للأستبانة تبعاًللوظيفة الإدارية

المحور	الوظيفة	ن	م	ع
الأول	وكليات الكليات	٦	٣٨,٠٠٠	٤,٧٣
	مشرفات الوحدات	١٩	٤١,٣٢	٦,٧٠
	مشرفات الاقسام	٢٥	٣٧,٧٢	٩,٥٣
الثانى	وكليات الكليات	٦	٢٨,١٧	٣,٦٦
	مشرفات الوحدات	١٩	٣٠,٥٣	٩,٢١

المحور	الوظيفة	ن	م	ع
الثالث	مشرفات الاقسام	٢٥	٢٩,٢٨	٧,٨٣
	وكيلات الكليات	٦	٢٦,١٧	٥,٧٨
	مشرفات الوحدات	١٩	٢٨,٨٩	٧,٠٠
	مشرفات الاقسام	٢٥	٢٦,٧٢	٧,٩٧
الرابع	وكيلات الكليات	٦	٣٥,٨٣	٩,٧٥
	مشرفات الوحدات	١٩	٣٥,٢٦	٨,٠١
	مشرفات الاقسام	٢٥	٣٠,٤٠	٩,٨٢
الدرجة الكلية	وكيلات الكليات	٦	٢٨,١٧	٣,٦٦
	مشرفات الوحدات	١٩	٣٠,٥٣	٩,٢١
	مشرفات الاقسام	٢٥	٢٩,٢٨	٧,٨٣

### جدول (١٦)

تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة

حول محاور الاستبانة الأربعة ومتغير الوظيفة الإدارية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	١٤٨,١٤	٢	٧٤,٠٧	١,١٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٣١٠,١٥	٤٧	٦٥,٩٨		
	الكل	٣٢٤٩,٢٨	٤٩			
الثاني	بين المجموعات	٣١,١٧	٢	١٥,٥٩	٠,٢٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٠٦٦,٦١	٤٧	٦٥,٢٥		
	الكل	٣٠٩٧,٧٨	٤٩			

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الثالث	بين المجموعات	٦٢,٨٢	٢	٣١,٤١	٠,٥٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٥٧٣,٦٦	٤٧	٥٤,٧٦		
	الكل	٢٦٣٦,٤٨	٤٩			
الرابع	بين المجموعات	٣١٣,٩٨	٢	١٥٦,٩٩	١,٨٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٩٤٢,٥٢	٤٧	٨٣,٨٨		
	الكل	٤٢٥٦,٥٠	٤٩			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٥٢٩,٨١	٢	٧٦٤,٩٠	١,٠٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٤٨٥٣,٤٧	٤٧	٧٤١,٥٦		
	الكل	٣٦٣٨٣,٢٨	٤٩			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الوظائف المختلفة في المحور الأول حيث كانت قيمة "ف" = ١,١٢ وهي غير دالة إحصائياً. ويتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الوظائف المختلفة في المحور الثاني حيث كانت قيمة "ف" = ٠,٢٣ وهي غير دالة إحصائياً. ويتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الوظائف المختلفة في المحور الثالث حيث كانت قيمة "ف" = ٠,٥٧ وهي غير دالة إحصائياً. ويتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الوظائف المختلفة في المحور الرابع حيث كانت قيمة "ف" = ١,٨٧ وهي غير دالة إحصائياً. ويتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الوظائف المختلفة في الدرجة الكلية حيث كانت قيمة "ف" = ١,٠٣ وهي غير دالة إحصائياً.



وهذا يدل على أن الوظائف الإدارية للقيادات الجامعية (من وكليات الكليات - مشرفات اقسام - مشرفات وحدات) لا توجد لديهم أي فروق والجميع يعملوا على تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في عملهم ولا يتدخل متغير الوظيفة في ذلك.

**ب) نتائج الفرض الثاني والذي نص على:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور الاستبانة الأربعة حسب استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المرتبة العلمية وذلك فيمحاور الإستبانة والدرجة الكلية.

وللإجابة عن هذا الفرض تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور والدرجة الكلية للأستبانة بالنسبة لكل مرتبه علمية على حده. وكذلك قيم "ت" ودلالاتها الإحصائية. ويمكن عرض ما توصلت إليه الباحثة من نتائج فيما يلي:

### جدول (١٧)

يوضح الأعداد والمتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" ودلالاتها في

محاور الاستبانة والدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية

محاور الأستبانة	نوع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الأول	أستاذ مساعد	٣٥	٣٨,٤٦	٧,٠٢	٠,٨٧	غير دالة
	أستاذ مشارك	١٥	٤٠,٦٧	١٠,٤٣		
الثاني	أستاذ مساعد	٣٥	٢٩,٠٠	٧,٠٠	٠,٨٤	غير دالة
	أستاذ مشارك	١٥	٣١,٠٧	٩,٩٥		
الثالث	أستاذ	٣٥	٢٧,٠٦	٦,٣٦	٠,٦١	غير دالة

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع المدرسة	محاور الأستبانة
					مساعد	
		٩,٤٢	٢٨,٤٧	١٥	أستاذ مشارك	
غير دالة	١,١٨	٨,٤٤	٣١,٨٩	٣٥	أستاذ مساعد	الرابع
		١١,٠٧	٣٥,٢٧	١٥	أستاذ مشارك	
غير دالة	١,٠٨	٢١,٨٥	١٢٦,٤٠	٣٥	أستاذ مساعد	الدرجة الكلية
		٣٧,١٢	١٣٥,٤٧	١٥	أستاذ مشارك	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرتب العلمية المختلفة في المحور الأول حيث كانت قيمة "ت" = ٠,٨٧ وهي غير دالة إحصائياً. ويتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرتب العلمية المختلفة في المحور الثاني حيث كانت قيمة "ت" = ٠,٨٤ وهي غير دالة إحصائياً. ويتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرتب العلمية المختلفة في المحور الثالث حيث كانت قيمة "ت" = ٠,٦١ وهي غير دالة إحصائياً. ويتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرتب العلمية المختلفة في المحور الرابع حيث كانت قيمة "ت" = ١,١٨ وهي غير دالة إحصائياً. ويتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرتب العلمية المختلفة في الدرجة الكلية حيث كانت

قيمة "ت" = ١,٠٨ وهي غير دالة إحصائياً وهذا يدل على أن المرتبة العلمية (أستاذ مساعد وأستاذ مشارك) لا توجد فروق بينهما في تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية.

**ج) نتائج الفرض الثالث والذي نص على:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور الاستبانة الأربعة حسب استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وذلك في المجال الإداري في محاور الإستبانة والدرجة الكلية.

وللتحقق من هذا الفرض استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي حساب قيمة

(ف) والتوصل إلى مستوى الدلالة. والجداول التالية توضح ما توصلت إليه الباحثة من نتائج:

### جدول (١٨)

#### الأعداد والمتوسطات والانحرافات المعيارية في جميع محاور الاستبانة

##### والدرجة الكلية للأستبانة تبعاً لسنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	ن	م	ع
الأول	أقل من ٣ سنوات	٨	٣٨,٢٥	٥,٢٦
	من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات	٢٢	٣٧,٩١	٩,٩٣
	من ٥ سنوات فأكثر	٢٠	٤٠,٨٠	٦,٨٥
الثاني	أقل من ٣ سنوات	٨	٢٧,٦٣	٥,٨٥
	من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات	٢٢	٢٨,٩٥	٨,٣٠
	من ٥ سنوات فأكثر	٢٠	٣١,١٥	٨,٣٥
الثالث	أقل من ٣ سنوات	٨	٢٦,١٣	٤,٩٤
	من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات	٢٢	٢٦,٠٥	٨,١٣
	من ٥ سنوات فأكثر	٢٠	٢٩,٦٠	٦,٩٨
الرابع	أقل من ٣ سنوات	٨	٣٢,٥٠	٧,٦٠
	من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات	٢٢	٣٠,٥٩	٩,٨٩
	من ٥ سنوات فأكثر	٢٠	٣٥,٦٠	٨,٩٩

المحور	سنوات الخبرة	ن	م	ع
الدرجة الكلية	أقل من ٣ سنوات	٨	١٢٤,٥٠	١٠,٠٦
	من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات	٢٢	١٢٣,٥٠	٣٢,٣٦
	من ٥ سنوات فأكثر	٢٠	١٣٧,١٥	٢٤,٦٣

### جدول (١٩) تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات

#### محاوير الإستبانة والدرجة الكلية تبعاً لسنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	٩٤,٧٦	٢	٤٧,٣٨	٠,٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٣١٥٤,٥٢	٤٧	٦٧,١٢		
	الكلية	٣٢٤٩,٢٨	٤٩			
الثاني	بين المجموعات	٨٨,٤٠	٢	٤٤,٢٠	٠,٦٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٠٠٩,٣٨	٤٧	٦٤,٠٣		
	الكلية	٣٠٩٧,٧٨	٤٩			
الثالث	بين المجموعات	١٤٩,٨٥	٢	٧٤,٩٣	١,٤١	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٤٨٦,٦٣	٤٧	٥٢,٩١		
	الكلية	٢٦٣٦,٤٨	٤٩			
الرابع	بين المجموعات	٢٦٤,٣٨	٢	١٣٢,١٩	١,٥٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٩٩٢,١٢	٤٧	٨٤,٩٤		
	الكلية	٤٢٥٦,٥٠	٤٩			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢١٥٥,٢٣	٢	١٠٧٧,٦٢	١,٤٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٤٢٢٨,٠٥	٤٧	٧٢٨,٢٦		
	الكلية	٣٦٣٨٣,٢٨	٤٩			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة المختلفة في المحور الأول حيث كانت قيمة "ف" = ٠,٧ وهي غير دالة إحصائياً. ويتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة المختلفة في المحور الثاني حيث كانت قيمة "ف" = ٠,٦٩ وهي غير دالة إحصائياً. ويتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة المختلفة في المحور الثالث حيث كانت قيمة "ف" = ١,٤١ وهي غير دالة إحصائياً. ويتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة المختلفة في المحور الرابع حيث كانت قيمة "ف" = ١,٥٥ وهي غير دالة إحصائياً. ويتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة المختلفة في الدرجة الكلية حيث كانت قيمة "ف" = ١,٤٨ وهي غير دالة إحصائياً.

وهذا يدل على أن عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري ليس لها أي تأثير على القيادات الإدارية بالجامعات في تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية.

### المحور الثالث - التوصيات والمقترحات الإجرائية:

من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة الملك عبد العزيز ما يلي:

١- نشر الناتج الفكري والعلمي لأساتذة كليات الجامعة مما يثري المجتمع بخلاصة الفكر والمعرفة.

٢- أن تحافظ جامعة الملك عبد العزيز على مكانتها. وأن تزيد من إسهاماتها العلمية والفكرية التي تقدمها داخل المملكة وخارجها. وذلك من خلال البحث العلمي والابتكار. وغير ذلك.

- ٣- ربط استراتيجيات العمل برؤية وقيم الجامعة. وهنا يجب أن يسأل القائد نفسه سؤالاً رئيساً: هل ترتبط استراتيجيات العمل ارتباطاً مباشراً مع المكونات الرئيسية للرؤية؟ ويكون دوره ضمان توافق استراتيجيات العمل مع رؤية وقيم الجامعة.
- ٤- أن ترتقي الجامعة بجودة أداء كافة فئات الموارد البشرية بالجامعة. وبصورة خاصة أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية وتنميتهم للقيام بأدوارهم المطلوبة منهم مع التشجيع على الإبداع والابتكار في إطار متطلبات التطور في التعليم العالي وعلاقته بمجتمع المعرفة.
- ٥- تقديم برامج تطويرية للقيادات الإدارية مبنية على تحديد الاحتياجات الفعلية لترقية الكفايات المهنية والإدارية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز القادر على التنافس على مستويات الأداء والمتوافق مع الاحتياجات المستقبلية.
- ٦- أن تعمل الجامعة على رفع الكفاءة الداخلية والخارجية في الأداء المؤسسي وتأكيد جودة أدائها وفق معايير الجودة للاعتماد المؤسسي والاعتماد الأكاديمي للبرامج. إلى جانب شهادة الجودة الشاملة لغير ذلك من مجالات: مثل العمل الإداري والمعامل والمختبرات والبيئة.
- ٧- مساعدة القيادات الإدارية على بناء رؤية واضحة للمستقبل الأكاديمي والمهني والإداري لأنفسهم ولغيرهم وتشاطر تلك الرؤية وتصويبها لبناء رؤية مشتركة وأكثر نضجاً لمستقبل كليتهم. وذلك من خلال تحفيز وتشجيع وتمكين كل الأعضاء للاعتقاد في المسعى الاستراتيجي والحاجة إلى التغيير والتطوير ذو المغزى بالنسبة لهم، إذ أن من مسؤوليات القادة الاستراتيجيين تمكين الآخرين من ابتكار التغيير الاستراتيجي كما هو مطلوب.

٨- العمل على تنمية ورعاية المهارات والخصائص القيادية لدى القادة الإداريين وبناء صف ثان من القيادات الإدارية من خلال إيجاد مناخ يعزز ويشجع تطوير قدرات قيادة استراتيجية لدى الآخرين. إذ أن أبرز ما تتميز به القيادة الاستراتيجية أنها تهتم بتطوير القدرات القيادية في الآخرين بدرجة قد تفوق اهتمامها بنفسها.

٩- أن تحقيق الجامعة رسالتها في الرقي بالمجتمع عبر تميز ثقافي وعلمي وبحثي وتعمل على تحقيق رؤيتها المستقبلية وتحقق هويتها المرادة ليس فقط كجامعة بها تخصصات متنوعة وأعداد كبيرة. ولكن أيضاً كجامعة بحثية وجامعة إلكترونية وجامعة ريادة أعمال وأيضاً جامعة مفكرة. وذلك وفقاً لمتطلبات مجتمع المعرفة.

١٠- ضرورة تشجيع القيادات الإدارية على اتخاذ المبادرة والمخاطرة المحسوبة. والخروج من الأطر التقليدية لأداء وظائفهم وتمكينهم من الإبداع وترعى وتنمي الأفكار والإداري من خلال بناء ثقافة تنظيمية حاضنة للإبداع والابتكار وترعى وتنمي الأفكار والرؤى الجديدة للمستقبل. إذ أن أحد مهمات القيادة الاستراتيجية هو العناية بالأشخاص الذين يولدون أفكار ومقترحات وآراء إبداعية وابتكارية والعمل على رعاية هذه لأفكار وتطويرها.

١١- أن ترتقي الجامعة بموقعها التصنيفي سواء أكان على مستوى التصنيفات الإقليمية أم التصنيفات العالمية للجامعات. وأن يكون لها حضور محسوس ومشاركات إيجابية متنوعة. وخاصة في مجالات البحث العلمي المختلفة ونقل التقنيات للجامعة وذلك على المستوى العالمي.

١٢- أن يتم تعزيز العمل الجماعي من خلال تشجيع فرق العمل. وتنمية مهاراته لدى القيادات وتدعيم ثقافة المشاركة. إذ أن وضع الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها يقوم على العمل التشاركي بين جميع القيادات الإدارية.

١٢- تطوير مهارات القيادات الإدارية فيما يتعلق بمهارات التفكير بعامة والتفكير الاستراتيجي بخاصة. إذ يعتبر التفكير الاستراتيجي روح وقلب القيادة والإدارة الاستراتيجية. ويمكن أن يتم ذلك من خلال دورات تدريبية متخصصة في هذا الشأن.

١٤- ومن هذا المنطلق. يمكن للجامعات السعودية أن تقوم بما يلي:

- تدعيم الروابط العلمية بين مراكز البحث العلمي ومؤسسات الإنتاج والأعمال في المجتمع السعودي.
- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في وضع نماذج بديلة للبرامج والمقررات الدراسية. إسهاماً لشراكة مجتمعية فاعلة.
- تشجيع الطلاب. وإتاحة الفرص لهم للعمل التطوعي من خلال المشاركة في أنشطة المجتمعات المحلية والتي يعيشون بها.
- نشر ثقافة المشاركة والتعاون بين الطلاب من خلال المسابقات الدينية والثقافية التي تقيمها عمادة شئون الطلاب بالجامعات السعودية.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس بتقديم الاستشارات العلمية والأكاديمية والإدارية لمؤسسات المجتمع المختلفة في نشاطاتها الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتوعوية من أجل الإسهام في تحقيق ميزة تنافسية لهذه المؤسسات.
- توفير آليات الاتصال بين الجامعات السعودية ورجال الأعمال من أجل إبرام تعاقدات رسمية لتلبية احتياجات مؤسساتهم ورفع الإنتاجية المتميزة لمخرجاتهم السلعية والخدمية.
- التنسيق بين الجامعات السعودية وكافة قطاعات المجتمع سواء في مجال الأعمال أم في مجال الخدمات لتحديد المواصفات الفنية والمهنية والكفايات القياسية لخريجي الجامعات مما يمكنهم من الالتحاق بسوق العمل المتغير باستمرار.



## المراجع

- ابن منظور. (د.ت) "لسان العرب المحيط". المجلد الثاني. بيروت: دار بيروت.
- إبراهيم. زكريا سالم سليمان (٢٠١١). "دور الإدارة الاستراتيجية في الإصلاح المدرسي بجمهورية مصر العربية (تصور مستقبلي)". رسالة دكتوراه. كلية البنات - جامعة عين شمس. القاهرة.
- إبراهيم. عدنان بدري (أكتوبر ٢٠٠٤). "دور القرارات الاستراتيجية في إدارات التعليم الجامعي في الأردن". مجلة البحث في التربية وعلم النفس. المجلد الثامن عشر. العدد الثاني. ص ١٩٤-١٩٥. جامعة المنيا.
- أبو ناعم. عبد الحميد مصطفى (٢٠٠٠). "المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة". معهد التنمية الإدارية. أبو ظبي.
- أحمد. أحمد إبراهيم (٢٠٠١). "الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة". الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- أحمد. أشرف السعيد والفقيرة. محمد هادي (نوفمبر ٢٠١١). "القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية". دراسة ميدانية بجامعة نجران. مجلة التربية. الجزء (الأول) العدد (١٤٦). ص ٥٧١ - ٦١٥. كلية التربية جامعة الأزهر.
- إدريس. ثابت عبد الرحمن والمرسي. جمال الدين محمد (٢٠٠٦). "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقه". الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو قحف. عبدالسلام (٢٠٠٠). "أساسيات الإدارة الاستراتيجية". الطبعة الثالثة. الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر
- أبو قعود. غازي رسمي (٢٠٠٦). "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي في المنظمات العامة مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي في الاردن". رسالة دكتوراه. جامعة القاهرة. القاهرة.

- ابراهيم. عادل رجب والنجار. عبد الهادي مبروك محمد (يناير ٢٠٠٧). "برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الادارة الاستراتيجية" المؤتمر السنوي الخامس عشر بعنوان تاهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية. الجزء الاول. القاهرة: دار الفكر العربي. ص ٣٩٦-٤٦٩
- بدوي. أحمد زكي (١٩٩٤). "معجم مصطلحات العلوم الإدارية". ط (٢). القاهرة: دار الكتاب المصري.
- جويلي. مها عبد الباقي (٢٠٠١). "دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين". الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- جابر. جابر عبد الحميد وكاظم. احمد خيري (١٩٩٦). "مناهج البحث في التربية وعلم النفس". القاهرة: دار النهضة العربية.
- الحاج. نجاة عبد الله على (٢٠١٣). "درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة". رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة .
- حبتور. عبد العزيز صالح (٢٠٠٤). "الإدارة الاستراتيجية-إدارة جديدة في عالم متغير". عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الحميدي. منصور بن علي (٢٠١٠). "إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني". رسالة ماجستير. كلية التربية - جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- الحديدي. عماد أمين (٢٠٠٩). "درجة ممارسة القيادة التربوية العليا فى وزارة التربية والتعليم العالى الفلسطينية لدورها الإدارى فى ضوء الفكر الحديث". رسالة ماجستير. كلية التربية الجامعة الإسلامية. غزة .

- الحوراني. سناء (٢٠٠٧). "تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية فى ضوء مفاهيم الإدارة الإستراتيجية الحديثة. وتقنياتها لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين فى الأردن". رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية. عمان.
- الدوري. زكريا مطلق (٢٠٠٦). "الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية". عمان: اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- درويش. محمد أحمد (٢٠٠٨). "الإدارة الاستراتيجية للمنظمات التعليمية - طبقاً للمواصفات والمعايير العالمية". القاهرة: عالم الكتب.
- رمضان. حامد أحمد (٢٠٠١). "الإدارة الاستراتيجية". القاهرة: دار النهضة العربية.
- راضى. ميرفت محمد (٢٠١٢). "إطار مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب القيادات الإدارية التربوية بمؤسسات التربية والتعليم فى قطاع غزة فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية". بحث مقدم للمؤتمر الدولى الأول لوزارة التربية والتعليم. التميز فى التعليم الفلسطينى (رؤى إبداعية). غزة .
- زاهر. اسحاق ومنير. ليلى (ابريل ٢٠٠٧). "الإدارة الاستراتيجية وأهمية تطبيقها بالمنظمات المصرية وحدات الجهاز الإداري". مجلة التنمية الإدارية. العدد (١١٥). ص ٤٥.
- زاهر. علي شتوي (٢٠٠١). "برنامج تدريبي مقترح لتطوير قدرات القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير. كلية التربية - جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- السيد. عليوه (٢٠٠١) "تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد". الطبعة الاولى. القاهر: دار السماح.
- السلطان. خالد بن صالح (مارس ٢٠٠٦). "الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية". قدم الى ندوة العودة الى المستقبل: التخطيط والطفرة المستقبلية. مشروع افاق. جامعة الملك سعود. ص ١-٣١.



- الشربيني، الهلالي وعبد العظيم. مصطفى (٢٠٠٨). "مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة". مجلة بحوث التربية النوعية. العدد (١١). المجلد (١١). جامعة المنصورة.
- شنودة، أميل فهمي حنا (أبريل ٢٠٠١). "استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي الأكاديمي المؤسسات التعليمية الفرعية". من بحوث تطوير برامج التعليم العالي النوعي كلية التربية النوعية.
- الشريف، طلال عبد الله (٢٠٠٣). "أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة". رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الشريف، طلال عبد الله (٢٠٠٩). "نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من عام ١٤٢٣ - ١٤٣٠". رسالة دكتوراة. جامعة ام القرى. مكة المكرمة.
- الشيمي، أشرف عبد الرحمن (٢٠١١). "الإدارة الاستراتيجية". القاهرة.
- الصيادي، هاشم فوزي دماس والطائي، يوسف حجيم والأسدي، أفنان عبد علي (٢٠٠٨). "إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر". عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- عوض، محمد أحمد (٢٠٠١). "الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية". الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عيوي، فريد منير (٢٠١٢). "الإدارة الاستراتيجية". الطبعة الثانية. عمان. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- عياصرة، علي و الفاضل، محمد (٢٠٠٦). "الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية". عمان. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عليوه، السيد (١٩٨٨). "صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة". القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- العدلوني، محمد أكرم (٢٠٠٢). "العمل المؤسسي". بيروت: دار ابن حزم.

- عالم. خالد أحمد (٢٠٠٨). "درجة ممارسة القيادات التربوية فى الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار". رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- عساف. محمود (٢٠٠٧). "برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية الفلسطينية في مجال الإدارة الاستراتيجية". مجلة القراءة والمعرفة العدد (١٠٩). الجزء ٢٠١٠. ص ١٢٩-١٦٦. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة. القاهرة.
- غانم. أحمد محمد (٢٠٠٣). "الاهتمام غير المتوازن بين عملية التخطيط وعمليات الإدارة التعليمية الأخرى في نظم التعليم العربية". مجلة التربية السنة (٦). العدد (١٠). ص ١٩٩-١٠٢. كلية التربية. جامعة عين شمس. القاهرة.
- فحيمي. عبد العزيز جميل (٢٠٠٥). "دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي". القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- قابيل. حاتم (٢٠٠٨). "المدير العربي والإدارة الاستراتيجية". من بحوث الملتقى العربي الأول بعنوان التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسس أدوار القيادات الإدارية. ورشة عمل أساليب التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء المدرسي المنعقد في المنظمة العربية للتنمية الإدارية في الفترة من ٢٤-٢٧ أغسطس. طنجة.
- القحطاني. سالم بن سعيد بن حسن (٢٠٠١). "القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي". الرياض: مرامر للطباعة والتغليف.
- كعكي. سهام محمد صالح (٢٠٠٠). "تطوير التنظيم الإداري لرياضة الأطفال في المملكة العربية السعودية في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر". رسالة دكتوراه. كلية التربية. جامعة عين شمس.
- كنعان. نواف (١٩٩٩). "القيادة الإدارية". عمان: مطابع الأرز.

- الكبيسي. عامر (٢٠٠٦). "التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة الخصائص والمبررات والمعوقات". ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة المنعقد في الفترة من ٢١-٢٢ مارس ٢٠٠٦م. بالمنطقة الشرقية / الخبر. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- مختار. حسن محمد أحمد (٢٠٠١). "الإدارة الاستراتيجية - المفاهيم والنماذج". الطبعة الثانية. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- الماضي. محمد المحمدي (٢٠٠٩). "الإدارة الاستراتيجية". من بحوث ورشة عمل الاستشراف والتخطيط الاستراتيجية. المنعقدة في المنظمة العربية للتنمية الإدارية. الفترة من ٢٨-٣٠ سبتمبر. طنجة.
- مصطفى. أحمد سيد (٢٠٠٥). "الإدارة الاستراتيجية - دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي". القاهرة.
- مصطفى. أحمد سيد (٢٠١٢). "التخطيط الاستراتيجي - والإدارة الاستراتيجية". القاهرة..
- مبروك. فوزية عيد (٢٠٠٧). "إدارة الموارد البشرية - مدخل وظيفي". القاهرة.
- المبعوث. محمد حسن (٢٠٠٣). "تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية". مجلة التربية. العدد (٨). كلية التربية. جامعة عين شمس.
- مطاوع. ضياء الدين محمد وخليفة. حسن جعفر (٢٠١٤). "مبادئ البحث ومهارته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية". (تقديم حمدي ابو الفتوح عطيفه). الطبعة الاولى: مكتبة المتنبى.
- محمد. رمضان سعد كريم (٢٠٠٥). "برنامج مقترح لتطوير الاداء الاداري التربوي لامناء الاقسام الاكاديمية بالجامعات الليبية الاساسية". رسالة دكتوراه. الجامعة الاردنية. عمان.
- المربع. صالح بن سعد (٢٠٠٨). "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية". رسالة دكتوراه. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- المعجم الوجيز: وزارة التربية والتعليم. مجمع اللغة العربية. جمهورية مصر العربية. ١٩٩٩/١٩٩٤م.

■ هاشم. نهلة عبد القادر(٢٠٠٨). "تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية".

مجلة التربية. السنة الحادية عشر. العدد الثالث والعشرون. الجمعية المصرية للتربية المقارنة

والإدارة التعليمية. القاهرة.

■ ياسين. سعد غالب (٢٠٠٢). "الإدارة الاستراتيجية". عمان. الأردن: دار اليازوردي العلمية للنشر

والتوزيع.

### المراجع الأجنبية:

Arthar Thampson and Alonzo Staricjand.(٢٠٠١). "Strategic. Management (Bast and Craw Hill)". pp. ٧-٨.

■ Anaoff. I.. Implementing(٢٠٠٢). "Strategic Management. London: Prentice-Hall International" .pp. ١٨-٢٧.

■ Abbass F. Alkhafaii.(٢٠٠٢). "Strategic Management Formulation Implementation. and Control in A Dynamic Environment". New York: The Haworth Press.

■ Barren et..J. & Wolsted W..(٢٠٠٤). "Strategic Management. Text and Comseprs. Boston. Poskent Publishing Co".

■ Byais. L...: Strategic(٢٠٠٥) "Management: Planning and Implementation. Concepts and Cases ". New York..

■ Bernard T...(٢٠٠٣): Corporate planning for the ١٩٩٠s: The New Frontiers. Long Range Planning Vol.. ١٩. No. ٦. pp. ١٣-١٨.

■ Carter V. Good (١٩٧٣) " Dictionary of Education" New York: McGraw-Hill.

- Campbell, D., Dardis, G. & Campbell, K..(٢٠٠٣) "Enhancing Incremental Influence: A Focused Approach to Leadership Development ". Journal of Leadership and Organizational Studies. ١٠. (١). . pp. ٢٩-٤٠.
- David Yerkes and Others. Webster, S..(١٩٨٩)"Encyclopedia Unabridged Dictionary of the English Language". New York. Gramercy Books..
- Davis, bent(٢٠٠٧)."Form School Development Planning Framework". www.ncsl.org.uk/media/fvb/kwpool-evidence
- Glueck, W..& Others (٢٠٠٥)"Strategic Management for Competitive Advantage. Harvard Business Review". No. ٦٢. pp. ١٨-٢٦.
- Hofer, C..& Others.(٢٠٠٧) "Strategic Management: Case Book in Business Policy and Planning London. West Publishing Company"
- Higgins, J. & Vineze W. (٢٠٠٠) "Strategic Management. Text and Cases. ٤<sup>th</sup> ed.. New York. Holt, Rinehart and Winston" INC.
- Pearce II, J.A.. Robinson, Jr., R.B.(٢٠٠٦) "Strategic Management. Form Illation. Implementation and Central. McGraw Hill"Co.. Inc...
- P. Wright M. Kroll and J. Parnell (٢٠٠٠)"Strategic Management Concepts and Cases. ٤<sup>th</sup> ED.. New Jersey: Presey: Prentice Hall"Ncy.
- Pearce, J..& Robinson, R..( ٢٠٠٥)"Strategic Management: Strategy. Formulation and Implementation. Fourth ed.. Illinois . Irwin Inco".



- Strategic Management of Higher Education Enterprise: (١) Anton Person.  
Thesis LIU-IEI-TEK-A-٠٧/٠٠٢١٠=SE Department of Management and  
Engineering Industrial Economics. www.diva-portal.org. ١٦/١/٢٠٠٨.
- South. S.(٢٠٠٨)"Competitive Advantage:The Corner of Strategic Thinking.  
The Journal of Business Strategy. Vol. (١٠).No. (٢). . pp. ٢-٥.
- Tok.G..(٢٠٠٢)"(one Best Way) Approaches of Strategic Management". Inj..  
Robin et al..Handbook of Strategic Management.New York.Marcel  
Dekker. Inc.. p.١١.
- Thompson.J.( ٢٠٠٢)"Strategic Management: Awareness and Change.  
Second Edition.Longon Chapman". Hall Co.
- Thompson. A. A.. & Stricklardh.(٢٠٠٦)"Strategic Management Concepts &  
Cases. Chicago".
- Tichy. N..(٢٠٠٦)"Managing Change Strategically: The Technical and  
Cultural Keys. Organizational Dynamics. Aufmn".
- William.Bozeman (٢٠٠٢) "Educational Technology Best Practices from  
America's University ٣<sup>nd</sup> . U.S.A. Eye on Education"
- Wheelen. TH..and Hungev (٢٠٠٤) "Strategic Management.Text and  
Concepts. Boston. Pwskent Publishing"

\* \* \*

استبانة تدور حول  
واقع أداء القيادات الإدارية  
بكليات جامعة الملك عبد العزيز  
في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية  
إعداد

الدكتورة / عالية محمد العتيبي

٢٠١٣هـ - ١٤٣٥م

سعادة الدكتورة /

حفظها الله..

السلام عليكم ورحمة الله وبراته - وبعد..

تسعى المملكة العربية السعودية إلى التوسع والارتقاء بجودة أداء منظومة التعليم العالي ككل. وعلى مستوى كل جامعة علي حده. ولتحقيق ذلك تنتهج الجامعات السعودية مختلف المسارات التطويرية. ومن بين تلك المسارات تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة الملك عبد العزيز.

وفي هذا المجال تقوم الباحثة بإجراء بحث علمي بعنوان: "تطوير القيادات الإدارية بكليات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية". ويهدف البحث في جانبه الميداني رصد واقع أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة الملك عبد العزيز من أعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

وتعرف الإدارة الاستراتيجية كما وردت في الدراسة أنها مجموعة القرارات والإجراءات التي تحدد رؤية ورسالة الجامعة على المدى البعيد في ضوء ميزات التنافسية بحيث تسعى إلى تنفيذها من خلال التأكيد على نقاط القوة واستثمار الفرص ومتابعة مواطن الضعف ومواجهة التهديدات وتحقيق التوازن بين مستويات القيادات الإدارية

بالجامعة بهدف تحقيق الإصلاح والتطوير المأمول لأدائهم. ولمعرفة ذلك تم بناء هذه

الاستبانة من جزأين هما:

### أولاً: البيانات الأساسية

#### ثانياً: المحاور الأربعة للاستبانة

**المحور الأول:** الإدارة الاستراتيجية وأنماط القيادات الإدارية بكليات الجامعة

(١١) عبارة.

**المحور الثاني:** الإدارة الاستراتيجية وطرق اختيار القيادات الإدارية بكليات الجامعة

(١٠) عبارات.

**المحور الثالث:** الإدارة الاستراتيجية وتدريب القيادات الإدارية بكليات الجامعة (٩)

عبارات.

**المحور الرابع:** الإدارة الاستراتيجية واستخدام القيادات الإدارية للتقنيات الحديثة

(١٠) عبارات.

ولمعرفة استجابات أفراد العينة تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي كما يلي:

موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	غير موافق
٥	٤	٣	٢	١

ونأمل تفضل سعادتكم بوضع علامة (√) حسب ما ترونه مناسباً على العبارة من

وجهة نظرکم ونشكر لكم حسن تعاونكم في إثراء البحوث العلمية.

الباحثة دكتور / عالية محمد العتيبي

أولاً - البيانات الأساسية:

الاسم: (اختياري)

اسم الكلية:

الوظيفة الإدارية: وكلاء الكليات مشرفات الوحدات المشرفات على الأقسام  
 المرتبة العلمية: /أستاذ مساعد/أستاذ مشارك/أستاذ  
 سنوات الخبرة في المجال الإداري: أقل من ٣ سنوات  
 من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات من ٥ سنوات فأكثر  
 ثانياً – محاور الاستبانة:

المحور الأول: الاستراتيجية وأنماط القيادات الإدارية بكليات الجامعة

م	العبارة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	غير موافق
١	تحرص القيادات الإدارية على الابتعاد عن النمطية في الإدارة					
٢	تراجع القيادات الإدارية خططها بصفة مستمرة					
٣	تتبع القيادات الإدارية النمط المركزي في الإدارة الجامعية					
٤	تتقيد القيادات الإدارية بصنع القرارات المهمة					
٥	تتقيد القيادات الإدارية بالقوانين والتعليمات واللوائح المختلفة					
٦	تزايد الضغوط والأعباء على القيادات الإدارية					
٧	تطبق القيادات الإدارية نظم المعلومات الإدارية بالجامعة					
٨	تتباين اتجاهات ودوافع كثيرة من					

					القيادات الإدارية داخل الجامعة	
					تؤثر عملية التمويل اللازم على قيام القيادات الإدارية بوظائفها	٩
					تعمل القيادات الإدارية على تسيير العمل داخل الجامعة دون تطويره	١٠
					تساير القيادات الإدارية الاتجاهات الإدارية الحديثة	١١

### المحور الثاني: الاستراتيجية وطرق اختيار القيادات الإدارية بكليات الجامعة

م	العبرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	غير موافق
١	غياب المعايير الواضحة والموضوعية عند اختيار القيادات الإدارية					
٢	إغفال جانب الكفاءة الإدارية عند اختيار القيادات الإدارية بالجامعة					
٣	التقيد باللوائح والقوانين والتعليمات عند اختيار القيادات الإدارية بالجامعة					
٤	غياب نظام انتخاب لاختيار القيادات الإدارية بالجامعة					
٥	تدخل بعض الأجهزة الأخرى في اختيار القيادات الإدارية بالجامعة					
٦	يوجد صراع بين أعضاء هيئة التدريس لتولي المناصب القيادية بالجامعة					
٧	تتأثر عملية اختيار القيادات الإدارية					

					بالجامعة بالإشاعات والشكاوي المعرضة	
					تعمل القيادات الإدارية على تقييم جوانب القوة ومواطن الضعف في المؤسسة الجامعية	٨
					يتم اختيار القيادات الإدارية بالجامعة وفقاً لأقدمية الدرجة الجامعية	٩
					يتم اختيار القيادات الإدارية بالجامعة وفقاً للقيام بعمل الأبحاث والدراسات العلمية	١٠

### المحور الثالث: الاستراتيجية وتدريب القيادات الإدارية بكليات الجامعة

م	العبارة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	غير موافق
١	تعمل القيادات الإدارية على استحداث وحدة للتدريب تكنولوجيا					
٢	تعقد القيادات الإدارية دورات لإكساب العاملين مهارات استخدام التكنولوجيا					
٣	تفعل القيادات الإدارية وحدة التدريب لعلاج أوجه القصور المختلفة بأداء العاملين					
٤	ضعف الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتدريب القيادات الإدارية					

					غياب الخطط اللازمة لتدريب القيادات الإدارية	٥
					إهمال اللوائح والتعميمات الجامعية لبرامج تدريب القيادات الإدارية	٦
					غموض أدوار ووظائف القيادات الإدارية الإدارية في برامج التدريب	٧
					ضعف ملائمة البرامج التدريبية للاتجاهات الإدارية الحديثة بالجامعات	٨
					ضعف أهمية وجدوى البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الإدارية بالجامعة	٩


#### المحور الرابع: الاستراتيجية واستخدام القيادات الإدارية للتقنيات الحديثة

م	العبارة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	غير موافق
١	تضع القيادات الإدارية خططاً لاستخدام التقنية الحديثة في تنفيذ برامجها					
٢	توظف القيادات الإدارية التقنية الحديثة بهدف تطوير الجامعة					
٣	توفر القيادات الإدارية قاعدة بيانات متكاملة لخدمة عملية تطوير الجامعة					

					٤	توفر القيادات الإدارية بيئة آمنة لاستخدام مصادر التكنولوجيا
					٥	تشجع القيادات الإدارية التعلم النشط من خلال الإبداع التكنولوجي
					٦	توظف القيادات الإدارية التقنية الحديثة في عمليتي التعليم والتقويم
					٧	تعمل القيادات الإدارية على إيجاد موقع على الانترنت لسهولة التواصل
					٨	تصمم القيادات الإدارية بيئات تعلم فعالة وخبرات مدعمة بالتكنولوجيا
					٩	تستخدم القيادات الإدارية التكنولوجيا في تيسير الخدمات المكتبية
					١٠	تتمكن القيادات الإدارية من تحديد الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق أهداف الجامعة


\*\*\*



- 
47. Mukhtaar, H. (2001). *Strategic management: Concepts and models* (2<sup>nd</sup>ed.). Cairo: United Arab Company for Marketing and Supply.
  48. Al-MaadHi, M. (2009). *Strategic management* (A research of the workshop of Foresight and Strategic Planning). Arab Administrative Development Organization, Tangier.
  49. MuSTafa, A. (2005). *Strategic management: Arab manager guide for strategic thinking and change*. Cairo: (n.p.).
  50. MuSTafaa, A. (2012). *Strategic planning and strategic management*. Cairo: (n.p.).
  51. Mabrook, F. (2007). *Human resources management: A functional introduction*. Cairo: (n.p.).
  52. Al-Mab`ooth, M. (2003). A suggested vision for strategic planning in the management of higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Education*,(8).
  53. MuTaawi`, DH.,& Khaleefah, H. (2014). *Research principles and skills in educational, psychological and social sciences*. Maktabat Al-Mutanabbi.
  54. MuHammad, R. (2005). *A proposed program for developing educational administrative performance of the heads of the academic departments at the Libyan main universities* (Doctoral dissertation). University of Jordan, Amman.
  55. Al-Murabba`, S. (2008). *Strategic leadership and its role in the development of organizational culture in the security services* (Doctoral dissertation). Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
  56. *Al-Mu`jam al-wajeez*. (1994/1999).Egypt: Ministry of Education,Arabic Language Academy.
  57. Haashim, N. (2008). Developing the performance of the Egyptian universities in light of strategic quality management. *The Journal of Education*, (23).
  58. Yaasseen, D. (2002). *Strategic management*. Amman: Daar Al-Yaazawardi Al-Ilmiyyah.

\* \* \*

34. Ayooy, F. (2012). *Strategic management* (2<sup>nd</sup>ed.). Amman: Daar Kunooz Al-Ma'rifah.
35. AyaaSrah, A., & Al-FaaDHil, M. (2006). *Leadership communication in educational institutions*. Amman: Daar Al-Haamid.
36. Ilaywah, A. (1988). *Political decision-making in public administration organizations*. Cairo: The General Egyptian Book Authority.
37. Al-Adlooni, M. (2002). *Institutional work*. Beirut: Daar Ibn Hazm.
38. Aalim, Kh. (2008). *The degree of practicing decision-making by educational leadership in the general directorate of boys education in the Holy Capital* (Master's thesis). Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
39. Assaaf, M. (2007). A proposed training program for developing Palestinian university leadership in the field of strategic management. *The Journal of Reading and Knowledge*,(109). 129-166.
40. Ghaanim, A. (2003). The unbalanced attention between the planning process and the processes of educational management in Arab education systems. *Journal of Education*,(10), 191-102.
41. FaHeemi, A. (2005). *The guide of Arab manager in strategic planning*. Cairo, Arab Organization for Administrative Development.
42. Qaabeel, H. (2008). *The Arab manager and strategic management* (a research of the first Arab Forum entitled Strategic Planning and Improvement of the Quality of Institutional Performance and Administrative Leadership Roles). Arab Organization for Administrative Development, Tangier.
43. Al-QaHTaani, S. (2001). *Administrative leadership: Shifting towards global leadership model*. Riyadh: Maraamir for Printing and Packaging.
44. Ka'ki, S. (2000). *Developing the administrative regulationof the sport of children in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of contemporary regulatory thought* (Doctoral dissertation). Ain Shams University.
45. Can'aan, N. (1999). *Administrative leadership*. Amman: MaTaabi` Al-Arz.
46. Al-Kubaysi, A. (2006). *Strategic thinking in public organizations: Characteristics, justifications and constraints* (A paper presented at the Fourth Administrative Forum of the Saudi Management Society). Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.

- 
23. Zaahir, I., & Muneer, L. (2007). Strategic management and the importance of its application in the Egyptian organizations and the units of the administrative apparatus. *Journal of Management Development*, (115), 45.
  24. Zaahir, A. (2001). *Aproposed training program for developing the capacities of academic leadership in the institutions of higher education in the Kingdom of Saudi Arabia* (Master's thesis). Umm Al-Qura University, Makkah.
  25. Al-Sayyid, I. (2001). *The development of leadership skillsof new managers*. Cairo: Daar Al-SamaaH.
  26. Al-SulTaan, Kh. (2006). *Thefuture plan of university education in the Kingdom of Saudi Arabia* (presented to Back to the Future Seminar: Planning and the Future Spurt). Horizons Project, King Saud University.
  27. Al-Shirbeeni, H., & Abdulazheem, M. (2008). Introduction to strategic management and the requirements of its application in the colleges of the University of Mansoura. *Journal of Quality Education Research*, 11(11).
  28. Shenoodah, A. (2001). *The Use of strategic planning for developing academic institutional performance of educational sub-institutions* (A research in the development of qualitative higher education programs). College of Qualitative Education.
  29. Al-Shareef, T. (2003). *Educational leadership patterns and their relationship to job performance from the perspective of employees in the Emirate of Makkah Al-Mukarramah* (Master's thesis). Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
  30. Al-Shareef, T. (2009). *Asuggested model for applying strategic management in Saudi emerging universities during the period from 1423 to 1430* (Doctoral dissertation). Umm Al-Qura University, Makkah.
  31. Al-Shaymi, A. (2011). *Strategic management*. Cairo: (n.p.).
  32. Al-Sayyaadi, H., Al-Taa'i, Y., & Al-Asadi, A. (2008). *Management of university education: A modern concept in the contemporary thought of management*. Amman: Mu'assasat Al-Warraaq.
  33. AwaDH, M. (2001). *Strategic management: The scientific bases and foundations*. Alexandria: Al-Daar Al-Jaami`iyah.

13. Jaabir, J., & Kaazhim, A. (1996). *Research methodology in education and psychology*. Cairo: Arab Renaissance Press.
14. Al-Haaj, N. (2013). *The degree of effectiveness of the supervisory processes and their relationship to strategic management in secondary schools administrations in Gaza Governorates* (Master's thesis). Gaza: The Islamic University.
15. Habtoor, A. (2004). *Strategic management: A new management in a changing world*. Amman: Daar Al-Maseerah.
16. Al-Hameedi, M. (2010). *The contribution of the educational leadership training program of the candidates of public education schools administration at Al-Taa'if governorate in developing their professional performance* (Master's thesis). Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
17. Al-Hadeedi, I. (2009). *The degree of practicing supreme educational leadership of their administrative role in the Palestinian ministry of higher education in light of modern thought* (Master's thesis). The Islamic University, Gaza.
18. Al-Hoorani, S. (2007). *Identifying the training needs of educational leadership in light of modern strategic management concepts and its techniques to meet the twenty-first century challenges in Jordan* (Master's thesis). University of Jordan, Amman.
19. Al-Doori, Z. (2006). *Strategic management: Concepts, processes and case studies*. Amman: Al-Yaazoori Al-Ilmiyyah.
20. Darweesh, M. (2008). *Strategic management of educational organizations - in accordance with international specifications and standards*. Cairo: Aalam Al-Kutum.
21. RamaDHaan, H. (2001). *Strategic management*. Cairo: Daar Al-NahDHah Al-Arabiyyah.
22. RaaDHi, M. (2012). *A proposed framework for developing the system of selection and training of educational administrative leaders in the institutions of education in the Gaza Strip in light of the introduction to strategic management* (A research presented to the First International Conference of the Ministry of Education, "Excellence in the Palestinian Education: Creative Visions"). Gaza.

## List of References:

1. Ibn Manzhoor. (n.d.). *Lisaan Al-Arab al-muHeeT*. Beirut: Daar Beirut.
2. Ibraaheem, Z. (2011). *The role of strategic management in school reform in the Arab Republic of Egypt: A future conception*(Doctoral dissertation). Women's College - Ain Shams University, Cairo.
3. Al-Ibraaheem, A. The role of strategic decisions in university education departments in Jordan. *Journal of Education and Psychology Research, Minia University, 18*(2), 194-195.
4. Abu Naa'im, A. (2000). *The problems that limit the application of strategic management in public institutions in the United Arab Emirates*. Abu Dhabi: Management Development Institute.
5. AHmad, A. (2001). *School management in the third millennium*. Alexandria: Maktabat Al-Ma'aarif Al-Hadeethah.
6. AHmad, A., & Al-Faqeeh, M. (2011). Strategic leadership of the heads of academic departments: A field study at the University of Najran. *Journal of Education, 1* (146), 571-615.
7. Idrees, Th., & Al-Mursi, J. (2006). *Strategic management: Applied concepts and models*. Alexandria: Al-Daar Al-Jaami'iyah.
8. Abu QaHaf, A. (2000). *Basics of strategic management* (3<sup>rd</sup>ed.). Alexandria: Maktabat Al-Ish'aa'.
9. Abu Qaa'ood, Gh. (2006). *The role of strategic management to improve organizational performance in public institutions with application to the ministry of planning and international cooperation in Jordan*(Doctoral dissertation). Cairo University, Cairo.
10. Ibraaheem, A., & Al-Najjaar, A. (2007). *Aproposed training program for qualifying university leaders in Egypt in light of the introduction to the strategic management* (The fifteenth annual conference entitled Qualifying Educational Leaders in Egypt and the Arab world, Egyptian Society of Comparative Education and Educational Administration, part 1, pp. 396-469). Cairo: Daar Al-Fikr Al-Arabi,
11. Badawi, A. (1994). *Glossary of the terminology of administrative sciences*(2<sup>nd</sup>ed.). Cairo: Daar Al-Kitaab Al-MiSri.
12. Juwayli, M. (2001). *Educational studies in the twenty first century*. Alexandria: Daar Al-Wafaa'.

## Developing the Performance of Administrative Leadership in the Colleges of the Female Branch at King Abdulaziz University in Light of the Introduction to Strategic Management

**Dr. Aaliyah MuHammad Al-Utaybi**

Assistant Professor at the College of Education  
King Abdulaziz University

### **Abstract:**

The study aims to provide a set of recommendations and proposals to improve the performance of administrative leadership in the colleges of the female branch at King Abdulaziz University in Jeddah in light of strategic management. This is done through monitoring the performance of administrative leadership in the colleges of the female branch at the University in light of the introduction to strategic management. In order to achieve the goal of the study, the researcher designs a questionnaire tool directed to the total community in the colleges of the female branch, including deputy-deans of the colleges, supervisors of the departments and supervisors of the units. The questionnaire consists of two sections. The first section contains the basic data which identify the characteristics of the sample participants. The second section includes four themes pertaining to the types of administrative leadership, methods of selection, their training, and the use of modern technologies by the leadership. The researcher follows the descriptive approach, and uses statistical analysis program (SPSS) in order to find frequencies, percentages, relative weights of the study sample responses, means, standard deviations in all themes of the questionnaire, and the total score of the questionnaire according to the variables of the study (administrative job, academic rank, years of experience). In addition, (One-Way ANOVA) program is used in order to detect differences between the sample responses on the four themes of the questionnaire and the variables of the study. The results of the study show that the administrative leaderships in the colleges of the female branch at the University do not work on keeping pace with modern administrative trends. Moreover, they are not selected according to the seniority of the academic degree in the university, nor according to research and academic studies conducted by faculty members. The leadership does not encourage active learning through technological innovation, and still maintains the traditional methods in job performance. However, it recognizes the importance of the feasibility of training programs where training needs of the University staff vary and increase. There are no statistically significant differences according to the responses of the study sample attributed to the variables (administrative job, academic rank, years of experience). The study concludes with a set of recommendations and procedural proposals on top of which developing the skills of administrative leadership with respect to thinking skills in general and strategic thinking in particular, as strategic thinking is the essence of leadership and strategic management, through specialized training courses. Administrative leadership must be encouraged to take initiative and calculated risk, and quit the traditional frameworks in job management. They must also be given the chance to be vocationally, academically and administratively creative though building organizational culture incubating creativity and innovation.