

# دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي

(دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها)

د. عايض شافي الأكلبي\*

## مُستخلص

استهدفت هذه الدراسة التعرف على خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء، وكذلك الوصول إلى واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء، واستكشاف نوع وطبيعة العلاقة بين مدى وضوح التوجه الاستراتيجي في جامعة شقراء وعناصر دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية. وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم تحديد حجم العينة بمقدار (450) مفردة، وكانت نسبة الاستجابة 97% وتم استرداد وتحليل (432) استبانة بعد استبعاد (6) استبانات غير مكتملة، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها ضعف الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة والممارسات العملية لاستقطاب عناصر مميزة والحرص عليها وضعف إدراك منسوبي الجامعة لدرجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات كذلك إدراكهم لتوجه القيادات إلى الاهتمام بالعموميات مع الانشغال بالتفاصيل والجزئيات وأن منسوبي الجامعة يدركون أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة بالإضافة إلى أن نظم الاتصال وتبادل المعلومات ونظام التقارير ودوريتها في الجامعة وكلياتها لا تتوافق مع مقومات ومتطلبات الأداء المؤسسي، كذلك محدودية استثمار دور القيادات الاستراتيجية في الجامعة وكلياتها لتفعيل دورها في دعم الأداء المؤسسي من خلال تمكين المستوى الثاني في الإدارة ومنحهم صلاحيات التصرف لتحقيق الأهداف وتوفير مرونة لقيادات الجامعة وكلياتها بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لمقومات الأداء المؤسسي.

\* أستاذ الإدارة العامة المساعد، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية.

## كلمات مفتاحية : القيادة الاستراتيجية الأداء المؤسسي، التخطيط الاستراتيجي،

منسوبي الجامعة، جامعة شقراء .

## مقدمة :

أصبح وجود القيادات الاستراتيجية أحد المعايير الرئيسة لتحقيق جودة الأداء المؤسسي وكفاءة عملية التخطيط الاستراتيجي وتدعيم القدرة التنافسية في المؤسسات بكافة أنواعها (أوبكر، 2002، QUIST، 2009، UGBOR، OBENG، 2006).

ويشير عدد من الباحثين إلى أنه من خلال المشاهدات العملية، وبالاطلاع على نماذج تطبيقية، وبالمناقشة في العديد من المؤتمرات وورش العمل حول الممارسات العملية في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، اتضح أن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في غالبية المؤسسات وباختلاف أنواعها، تتأثر بدرجة كبيرة إيجاباً وسلباً، بخصائص وكفاءة النمط الإداري للقيادات الإدارية في هذه المؤسسات (الإدارسي، 1426هـ، SYLVIE، 2006، OSBORN، JERRY، 2009).

ولقد أعطت الكتابات من فترة طويلة اهتماماً لدراسة صفات ومهارات القيادات الاستراتيجية الواجب توافرها كركن رئيسي من ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، هذا بجانب الاهتمام بتحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية وتوضيح أهمية أدوارها وتوصيف تأثيرها على نجاح الخطط الاستراتيجية في المؤسسات باختلاف أنواعها (أوبكر، 2000، HINTERHUBER، FRIEDRICH، 2002، ماهر، 1999).

وتتفق الكتابات على أن منهج دراسة التخطيط الاستراتيجي يتحدد بدرجة أساسية على نمط القيادة الاستراتيجية في المنظمة من جانب، وعلى ضرورة القيادات الاستراتيجية من دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة من جانب آخر (MULLER، TREHOREL، 2009، AHOY، 2009، BOAL، SCHULTZ، 2009).

## مشكلة الدراسة

تولى حكومة المملكة اهتماماً متزايداً بالتعليم، حيث قدرت أحد التقارير التي أصدرتها شركة بيتك للأبحاث عن الإنفاق على التعليم في المملكة العربية السعودية والبالغ 5.6% من الناتج المحلي الإجمالي، وبذلك تجاوز معدل الإنفاق على التعليم في منطقة الشرق الأوسط الذي يبلغ 3.8%، وكذلك المعدل العالمي للإنفاق على التعليم الذي يبلغ 4.4% (<http://sauditodaynews.com>).

وقد بلغ حجم الإنفاق على الجامعات الحكومية السعودية 355 مليار ريال خلال العشرة أعوام الماضية، وقد كانت ميزانية جامعة شقراء خلال العام 1434هـ - 1435هـ

896.8 مليون ريال ، بينما في العام المالي 1436هـ-1437هـ بلغت ميزانية الجامعة 1.113 مليار ريال تقريباً بزيادة مقدارها 24% تقريباً .

ويدل ذلك على القدر الكبير الذي توليه حكومة خادم الحرمين الشريفين للتعليم في المملكة، والذي لا بد وان يواكب التطورات والتغيرات الحتمية، والتحولت التي طرأت على التعليم في دول العالم المتقدمة، واصبحت الجامعات السعودية في حاجة الى قادة استراتيجيين وليسوا مديرين تقليديين، لتحقيق النقلة النوعية المأمولة للتعليم في المملكة عامة، وفي جامعة شقراء على وجه الخصوص.

ومن خلال عمل الباحث في إدارة جامعة شقراء واطلاعه على اهم مشكلات الجامعة، ومنها قلة الوعي الكافي بأهمية القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في الجامعة، ودورهم في دعم وتوفير المقومات اللازمة لتحقيق الأداء المؤسسي في الجامعة، وكذلك من خلال ما اظهرته العديد من الدراسات حول أهمية القيادة الاستراتيجية الفاعلة (المصري، 2015) (إبراهيم، 2012)، (الزغبى، 2010). وما اظهرته من مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء (تبيدي، 2010) ، وايضاً العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات (الدجني، 2011). كما أن لها دور مهم في تطوير المنظمات، لتحقيق أهدافها في البقاء والتطور والنمو، والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير، ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث (المربع، 2008: 2)، وقد أكدت العديد من الدراسات أن للقيادة الاستراتيجية لها دور فاعل في تنفيذ استراتيجية المنظمة من خلال ممارساتها المتفاعلة، والتي منها: إدارة موارد المنظمة بفاعلية تضمن تنمية رأس المال البشري، المساهمة في تأسيس الاتجاه الاستراتيجي، تنشئة ثقافة منظمة فعالة، استغلال الكفايات الجوهرية، واستخدام أنظمة رقابية تنظيمية فعالة وتأسيس ممارسات أخلاقية. (Hit & hoskinsson, 2009: 53)

لذلك استطاع الباحث أن يقوم بصياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

1. ما دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي بجامعة شقراء؟

وتم تجزئة هذا التساؤل الرئيسي الي التساؤلات التالية:

- ما الوضع الحالي لممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء؟
- ما واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الابعاد المتعلقة بممارسة القيادة الاستراتيجية وابعاد الأداء المؤسسي في جامعة شقراء؟

أهداف الدراسة

يتلخص الهدف العام للدراسة في التعرف على دور القيادات الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي.

من خلال الأهداف التفصيلية التالية للدراسة:

1. التعرف على الوضع الحالي لممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء .
  2. الوصول إلى واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء .
  3. استكشاف نوع وطبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثل والأداء المؤسسي لجامعة شقراء .
- أهمية الدراسة

ويمكن للباحث أن يتناول أهمية الدراسة من ناحيتين الناحية العلمية والناحية العملية كالتالي:

### أولاً: الناحية التطبيقية

1. تتطلب معايير الجودة في الجامعات زيادة الاهتمام بالشراكة المجتمعية وخدمة المجتمع وضرورة ربط مخرجات الجامعة لخدمة الصناعة والمجتمع، اتسع نطاق التفكير الاستراتيجي ليشمل دور ومسؤوليات ممارسات القيادة الاستراتيجية في ترسيخ الأداء المؤسسي (أبو بكر، 2000، السيد، 1998، المغربي، 1999).
2. مع زيادة سعي الجامعات لترسيخ مسؤولية الجامعات عن تطبيق مفاهيم الاقتصاد المعرفي ومجتمع المعرفة تزايد الاهتمام بدور ومسؤولية ممارسات القيادة الاستراتيجية في توفير مقومات الأداء المؤسسي (الإدرسي، 1426 هـ، اليونسكو، 1998، عوض، 2000، David، 1992).
3. نتيجة لإتساع نطاق تطبيق مؤشر التنافسية بين الجامعات بدأ تناول الكتابا تدور القيادات الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، ومسؤوليتها عن تطوير أنشطتها وتحسين خدماتها وتوطيد العلاقات مع الأطراف ذات العلاقة والمستفيدة من خدماتها (10) (11) (32) (42). (الزهراني، 1416 هـ، توفيق، 2004، عوض، 2000، Layby، 2012، Rogaine، Baeda، 2010).

4. قد تساهم نتائج هذه الدراسة تقديم مجموعة من التوصيات للقيادات الإدارية في جامعة شقراء عن الواقع الفعلي لممارسات القيادة الاستراتيجية بالجامعة وسبل تحقيق الأداء المؤسسي.

### ثانياً: الناحية العلمية:

2. قد تساهم هذه الدراسة في إضافة علمية جديدة إلى المكتبة السعودية خاصة والمكتبة العربية بصفة عامة في مجال القيادة الاستراتيجية وعلاقته بالأداء المؤسسي.
3. يمكن ان تفتح آفاق جديدة امام الباحثين لدراسة العلاقة بين القيادة الادارية والاداء في مؤسسات خدمية وائتاجية اخرى.

### حدود الدراسة

1. حدود موضوعية تحدد نطاق موضوع الدراسة في كل من ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الجامعة وكلياتها.
  2. الحدود المكانية: حيث تم إجراء الدراسة على جامعة شقراء وكلياتها وذلك على افتراض أنها تتشابه في خصائصها مع غالبية الجامعات الناشئة في المملكة.
  3. الحدود الزمنية: تم إعداد الدراسة عن الفترة من 2015 إلى 2016م وذلك بافتراض أن هذه الفترة بها تغيرات في القيادة الاستراتيجية في الجامعة.
- ### مصطلحات الدراسة

1. القيادة الاستراتيجية "Strategic Leadership": هي القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة، وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة، من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المستويين القريب والبعيد؛ لوضع المنظمة في الصدارة (يونس، 2002:38). ويعرفها آخر: على أنها القدرة على فهم العناصر الرئيسية للتفكير الاستراتيجي المبدع وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتنفيذها فضلاً عن فهم الخطة الاستراتيجية وتدوينها (Brandrowski, 2002).
  2. الأداء المؤسسي "Institutional performance": هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (الدوري، 2007).
  3. جامعة شقراء: إحدى مؤسسات التعليم العالي السعودي وتعتبر من أكبر النطاقات الأكاديمية التي تغطيها الجامعات السعودية وتقدم الجامعة مجموعة من البرامج الأكاديمية وتمنح الجامعة شهادة البكالوريوس والدبلوم في عدد من التخصصات ويتبع لها 27 كلية علمية تغطي الجامعة النطاقات التالية (شقراء/ والدوامي/ وعفيف/ وساجر/ وناق/ وحريملاء/ والقوية / والمزاحمية)
- ### فروض الدراسة

الفرض الأول: تتسم ممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعة بقدر متوسط في ابعادها المتمثلة في ( التوجه الاستراتيجي، الرؤية لاستكشاف واستثمار الكفاءات والقدرات، الرؤية بشأن الاستخدام الرشيد للصلاحيات، الثقافة التنظيمية، الاهتمام بالإطار الأخلاقي والقيمي، والوضوح في ضوابط ومعايير الخطة الاستراتيجية).

الفرض الثاني: يتميز الأداء المؤسسي بجامعة شقراء بمستوى متوسط من الأداء في ابعاده المتمثلة في ( إدراك ومعرفة المستفيدين من خدمات الجامعة، أنظمة العمل في الجامعة وكلياتها، سياسات وقواعد العمل بالجامعة وكلياتها، نظم التواصل والمعلومات في الجامعة وكلياتها، واستخدام الموارد والإمكانات في الجامعة وكلياتها).

الفرض الثالث: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في جامعة شقراء عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )  
الإطار النظري للدراسة

القيادة الاستراتيجية المفهوم والخصائص:

تؤكد دراسات عديدة على أن إحدى السمات المشتركة بين المؤسسات الناجحة وجود قيادات استراتيجية تتمتع بسمات وقدرات ريادية فاعلة، بما يبرر جدوى الاستثمار في هذه القيادات ويظهر أهمية تحديد مسؤولياتها وأدوارها في عملية التخطيط الاستراتيجي، العارفين، BOAL، OSBORN، JERRY ، SCHULTZ، BOAL ، 1999 ،  
(2009).

وتتفق كتابات عديدة على أن أحد أهم مسؤوليات قيادات المؤسسات تمكين هذه المؤسسات من صياغة رؤيتها وتحديد أهدافها والعمل على تحقيقها من خلال خطة استراتيجية معتمدة معلنة (Erdogan، 1993، Kotler، P.E. Murphy، 1997،  
Ketone، 2005).

وقد اجتهدت بعض الكتابات لتعريف القيادة الاستراتيجية، ويمكن تحديد أهم النقاط التي تدور حولها هذه الاجتهادات فيما يلي :

- يمتلكون قدرة لوضع رؤية تساعد المؤسسة على استثمار الفرص.
- لديهم القدرة والحرص على بناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة لمنسوبي المؤسسة وقادرة على الاحتفاظ بالعناصر المتميزة والاستفادة منها.
- يحرصون على أحداث التغيير الاستراتيجي وكسب ثقة تعاون الآخرين لتحقيق ذلك.
- يمتلكون مهارة تحقيق مبدأ التعلم التنظيمي ومن ثم عدم تكرار حالات الإخفاق وتحسين الأداء.

- لديهم مهارات تطوير قدرات الأفراد وتحفيزهم لتحقيق النتائج المستهدفة.
- يلتزمون بالحفاظ على هوية المؤسسة وحماية ما لديها من قيم وثقافة إيجابية قوية داعمة تحافظ على حقوق الأطراف ذات العلاقة (SYLVIE، 2008، Fooladvand, Yarmohammadian، 2006، OBENG, UGBORO ، Shahtalebi، 2015، Reda، 2011).

- وتضيف كتابات أخرى بأنه، بجانب تلك السمات الشخصية والمهارات الفنية والإدارية والسلوكية الأساسية للعملية الإدارية، يتمتع القيادة الاستراتيجية بدرجة عالية من الطموح والرغبة القوية لتحفيز منسوبي المؤسسة للإبداع والابتكار والتطوير (HINTERHUBER، FRIEDRICH ، BOAL، SCHULTZ، 2002، Keser، 2013، Kabók, Kis, Csüllög, Lendák، 2011).

#### القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الجامعات:

تؤكد بعض الكتابات إلى أن من أهم مسؤوليات القيادات الجامعية في إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي هو ضبط وتوجيه دور المخطط الاستراتيجي الخارجي الذي تستعين به الجامعة، وعلى القيادات الجامعية الحرص على أن يكون دور المخطط الاستراتيجي الخارجي ميسراً وداعماً وأن لا يكون هو المسيطر والموجه لعملية إعداد الخطة الاستراتيجية ، وعلى أن يكون لمنسوبي الجامعة الدور الأساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي وفي تنفيذ الخطة الاستراتيجية (السيد، 1998، العارف، 1999، Eton، 1981، Schwants، 1997، Dandagi, Bhushi, Bagodi, Sinha، 2016).

وإضافة إلى تلك المهام للقيادات الجامعية في عملية التخطيط الاستراتيجي، تركز بعض الآراء على مسؤولية القيادات الجامعية عن استمرارية التواصل مع أصحاب المصالح وبناء الثقة لديهم في الانجازات الفعلية الملموسة على أرض الواقع وتوفير المعلومات الدالة على الحقائق والشفافية في عرضها ومناقشتها (الإدرسي، 1426هـ، السيد، 1998، Eton، 1981، HINTERHUBER، FRIEDRICH، 2002).

وتأكيداً لدور القيادات الجامعية في نجاح التخطيط الاستراتيجي ، تشير نتائج عديد من الدراسات والبحوث إلى أن دور القيادات الجامعية مهم وضروري لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي(عوض، 2000، غبان، 2003، MULLER، TREHOREL، 2009، GOLOMBO، GRULLI، 2009).

وتلخص عدد من الدراسات والبحوث دور القيادات الجامعية في عدد من النقاط:

- تمكين منسوبي الجامعة للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

- إقناع أصحاب المصالح بالمجتمع للمشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة وفي إنجازها.
- تعميق إدراك منسوبي الجامعة بجدية قيادات الجامعة وحرصهم على دقة واكتمال الخطة الاستراتيجية.
- التأكيد، ومن خلال الممارسات العملية، على استمرارية دعم القيادات الاستراتيجية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتوفير مقومات نجاحها.
- دعم جهود التطوير في الخطة الاستراتيجية بما يتوافق والتغيرات في بيئة الجامعة داخلياً وخارجياً(النعيم، 2015، اليونسكو، 1998، Fooladvand، Ireland، Hitt، 2015، Yarmohammadian، Shahtalebi، 1999، Reda، 2011).

ومع تزايد الإدراك لتلك العلاقة المركبة والروابط متعددة الجوانب بين دور الجامعات ومخرجاتها من جانب ومتطلبات التنمية الشاملة والمتوازنة من جانب آخر، تظهر أهمية الإدارة والقيادة الاستراتيجية للجامعات في الوقت المعاصر(الزهراني، 1416هـ، السيد، 1998، Etton، 1981، Reda، 2011).

ففي دراسة لدافيد بورز وآخرون بشأن العلاقة بين التعليم العالي والتنمية، تتضمن النتائج الإشارة إلى أن نوعية القيادة الجامعية تمثل أحد المكونات الأساسية للبنية التحتية لتطوير وتحسين مخرجاته. (ولاية مينسوتا)(David، 1992، Baeda، Rogojuanu، 2012، Keser، 2011).

وفي دراسة إردوجانوأخرون للتعرف على دور التعليم في التنمية (تركيا) تؤكد نتائج الدراسة على أهمية دور قيادات الجامعات في تطوير أهداف ومهام الجامعات وتأكيد دورها في بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات الأعمال وضرورة أن تستجيب مخرجات التعليم لحاجات الصناعة والمجتمع (Erdogan، 1993، Csüllög،Kis،Kabók، Lendák، 2013، Pashiardis،Tsiakkiros، 2002).

وتؤكد دراسة سكواتس وآخرون ما توصلت إليه دراسات عديدة أخرى بأهمية دور القيادات الاستراتيجية في تحقيق التوافق بين مخرجات مؤسسات التعليم وما يحتاج إليه المجتمع والصناعة من خدمات (Schwants، 1997، Erdogan، 1993، Baeda، Rogojuanu، 2012، Ireland، Hitt، 1999).

وتلخص بعض الكتابات وبعد أن أصبحت كفاءة الخدمة المجتمعية للجامعات، باعتبارها الوظيفة الثالثة للجامعات، أحد المؤشرات التنموية للجامعة كإدارة مؤسسية، فقد تعاضم دور ممارسات القيادات الاستراتيجية الجامعية في تنمية قدرة الجامعة على التفاعل

مع أهداف واحتياجات المجتمع ومشكلاته، بل على قدرة الجامعة بأكملها من تطوير وظيفتي التعليم والدراسة العلمي والدراسات العليا للتعامل مع التحديات التي تواجه المجتمع (أوبوكر، 2002، السيد، 1998، المغربي، 1999، غبان، 2003، BOAL، OSBORN، JERRY، 2009).

القيادات الاستراتيجية ودعم الأداء المؤسسي:

تتوافق الكتابات في مجال القيادة الاستراتيجية على أن تتضمن المهام الاستراتيجية للقيادة الإدارية اتخاذ التدابير اللازمة لضمان جودة استخدام الموارد والإمكانيات بما يحقق الخطة الاستراتيجية، وفي سبيل أداء القيادة الإدارية هذه المهام الاستراتيجية يتطلب أن يتم ممارسة الأداء المؤسسي في ظل وضوح للتوجهات الاستراتيجية للقيادات وتأكيد حرصها على استكشاف الكفاءات والقدرات البشرية واستثمارها في ظل بيئة ثقافية تنظيمية إيجابية وأطر أخلاقية وقيمية داعمة لممارسة رشيدة للصلاحيات في المؤسسة (أوبوكر، 2002، العارف، 1999، Fooladvand، Yarmohammadian، Shahtalebi، Reda، 2015، 2011).

وتتفق الكتابات المتخصصة في تطوير ودعم الأداء المؤسسي على أن دور القيادة الاستراتيجية يجب أن يتضمن بذل جهوداً منظمة ومن خلال ضوابط ومعايير وضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق إدراك إيجابي ومعرفة كافية لدى المستفيدين لأنشطة الجامعة وخدماتها، وأن توفر أنظمة وقواعد عمل ميسرة للحصول على هذه الخدمات، وبما يساهم في تحقيق التشغيل الاقتصادي لما لديها من إمكانيات وموارد (الإداري، 1426 هـ، Kotler، P.E. Murphy، Keser، 1997، 2011).

ومع قيام القيادات الاستراتيجية بهذه المهام، عليها أن تتعرف على التحديات في البيئة الخارجية وتحدد أدوات التعامل معها ومن خلال مناهج وأساليب ملائمة تخدم الأهداف الواردة في خطتها الاستراتيجية (أوبوكر، 2002، النعيم، 2015، GOLOMBO، GRULLI، 2009).

وتضيف بعض الكتابات الي أنه مع اهتمام القيادة الاستراتيجية بتطوير الأداء المؤسسي، يجب أن يكتمل دورها بمجموعة من المسؤوليات تجاه فئات المجتمع وبناء شراكات استراتيجية وقنوات تواصل فعالة تحقق الربط بين أهدافها وخططها واحتياجات المجتمع (السيد 1998، Schwants، 1997، Tsiakkios، Pashiardis، 2002).

الدراسات السابقة:

سيقوم الباحث باستعراض أبرز الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية، وذلك وفق تسلسلها الزمني، وذلك للإستفادة منها سواء في الجانب المنهجي للدراسة الحالية، أو من خلال الاطلاع على نتائجها، لمحاولة الربط بينها وبين نتائج الدراسة الحالية، ولذلك قام الباحث بتقسيم تلك الدراسات الى ثلاثة مجموعات وفقاً لمتغيرات الدراسة الحالية وهم:

الدراسات المتعلقة بمحور القيادة الاستراتيجية:

• دراسة القيسي (2015) بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية" رسالة ماجستير مقدمة الى اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

• هدفت هذه الدراسة للتعرف على دورالقيادةالاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (مديرات حتى وكيل وزارة )، وقد كان عددهم ( 172 ) موظفاً بقطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المسح الشامل، وقد بلغت نسبةالاستجابة 97% حيث تم استردادعدد ( 167 ) استبانة.

وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها لن واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة بقطاع غزة، (62.4%) وجود دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات العامة حيث كانت درجة الارتباط لبيرسون (0.805).

• دراسة (ثابت، 2013 )، بعنوان: درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطويرأداءأعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير مقدمة للجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. وقد كان الهدف من الدراسة التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والتعرف على درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتطويرأدائهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية والتجارة والعلوم والبالغ عددهم

( 470 ) عضواً، وتم اختيارعينة عشوائية بسيطة عددها ( 234 ) منهم، أي بنسبة بلغت ( 50 %) من مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلىالعديد من النتائجأهمها: أن هناك درجة ممارسة كبيرة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، كما توصلت لوجود تفاوت في ممارسة عمداء الكليات للقيادة الاستراتيجية تعزى (الجنس، الجامعة، الكلية،

سنواتالخدمة). كما اتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة الاستراتيجية، وبين متوسط تقديراتهم لدرجة ممارستهم لتطوير أدائهم.

• دراسة (الزعيبي, 2010م) بعنوان " دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية" ,رسالة دكتوراه مقدمة إلى كلية الدراسات العليا بجامعة نايف العربية للأمن والعلوم الأمنية وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية بالجمهورية العربية السورية وتوصلت الدراسة عدد من النتائج أهمها ان للقيادات الاستراتيجية دور في تمكين العاملين وذلك من خلال ايمانهم بالنتيجة التي يعود بها التمكين على المنظمة في خفض الجهد والوقت والكلفة وحذف الاجراءات الزائدة.

• دراسة (Fragueiro, 2007) بعنوان "القيادة الاستراتيجية العلمية في مجال الأعمال التجارية والمدارس" هدفت الدراسة إلى القاء الضوء على الترابط بين القيادة الاستراتيجية والعملية الاستراتيجية، فالمدارس التجارية تحتاج إلى التركيز توجهات واضحة ومحددة تمكنها من الاستجابة السريعة للسوق من خلال الأعمال والقيادة الاستراتيجية القادرة على النجاح في تحديد الأولويات الرئيسية والاستمرار في تطوير وإيجاد القيمة المضافة.

• دراسة فيرا وكروسان(2005م) بعنوان "القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي" وهدفت الدراسة إلى إلقاء نظرة على عمليات التعلم التنظيمي ومستوياته لوصف كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية في كل عناصر نظام التعلم وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن هناك فروق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة فالقيادة الاستراتيجية ذات حساسية إلى تجاه الماضي وحالمة بالمستقبل وتركز على العمل التنفيذي كنشاط استراتيجي اما القيادة فهي تتعلق بأي مستوى من مستويات المنظمة وتركز على العلاقة بين القائد واتباعه.

الدراسات المتعلقة بمحور الأداء المؤسسي:

• دراسة الدجني ( 2011 )، بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي. وتقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة

والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي. توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية. وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

• دراسة تيمجديين. ( 2013 )، بعنوان: "دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعربريج). هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ماهية استراتيجية التنوع مع عرض مختلف الاستراتيجيات المتاحة للمؤسس محل الدراسة. وإيضاح معنى تقييم أداء المؤسسة الصناعية ومؤشرات قياسه. كما هدفت إلى تبيان مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة باستراتيجية التنوع. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: التنوع هو البديل الاستراتيجي الأنسب للمؤسسة للبقاء، كما يسمح لها بالتطلع إلى النمو والتوسع من خلال توزيع المخاطر وتجنب تقلبات المحيط. إن قياس وتقييم أداء المؤسسة الصناعية عن طريق مؤشرات الأداء، يسمح لها بالوقوف على مدى تحقيق الاستراتيجية المتبناة للأهداف المرجوة منها.

• دراسة صيام. ( 2010 )، بعنوان: "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. التعرف على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الإدارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أداؤها. تقوم بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقط القوة والضعف داخلها.

• دراسة تبيدي (2010) بعنوان: " أثر الإدارة الاستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية" رسالة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان. ويهدف هذا البحث للتعرف على مدي تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والوقوف علي اثر تطبيقها علي كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع.

الدراسات المتعلقة بمحور القيادة الاستراتيجية والأداء:

• دراسة (Evelyn,2013)اهتمت هذه الدراسة بالعلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأداء الشركات التجارية والمالية في كينيا. تم استخدام الدراسة الوصفية. وعينة الدراسة تكونت من (48) للجان الدائمة التجارية والمالية في كينيا. وكان المجيبون أشخاصا مسؤولين عن الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين ممارسات

القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، والتي كانت علاقة قوية إيجابية بين التوجه الاستراتيجي للشركات ورضا العملاء .

التعليق على الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات السابقة دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية (القيسي، 2015) ودرجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية (ثابت، 2013)، وعلاقة القيادة الاستراتيجية بالتعلم التنظيمي (فيروكروسان، 2005)، وكذلك دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية (الزعيبي، 2010م)، دور القيادة الاستراتيجية العلمية في مجال الأعمال التجارية والمدارس (Fragueiro، 2007). كما توجد العديد من الدراسات التي اهتمت بجودة الأداء المؤسسي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي (الدجني، 2011)، ودور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (تيمجديين، 2013)، بينما اهتمت دراسة (تبيدي، 2010) بأثر الإدارة الاستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء في قطاع الاتصالات السودانية، واخرى بتطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية (صيام، 2010)، في حين القليل من الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأداء الشركات (Evelyn، 2013).

وتتضح الفجوة البحثية في قلة الدراسات \_على حد علم الباحث\_ التي تناولت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والاداء المؤسسي مما حذى بالباحث الى القيام بهذه الدراسة.

### إجراءات الدراسة:

وتتناول اجراءات الدراسة المنهج الذي سوف يستخدمه الباحث في الدراسة، من خلال منهج الدراسة، إضافة الى مجتمع وعينة الدراسة، كما يتضمن كيفية بناء أداة الدراسة، وأساليب المعالجة الاحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وهي ما سيتم تناولها كالتالي:

#### • منهج الدراسة:

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي والذي يُعرف بأنه " وصف الظاهرة التي يُراد دراستها وجمع اوصاف ومعلومات عنها" وهو اسلوب يعتمد على دراسة الواقع ويعتم بوصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كيفياً او كميأ (قندجلي، 2008 : 129).

#### • مجتمع الدراسة:

يشير (عبيدات وآخرون، 2011: 94) الى مجتمع البحث على انه " جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث". وعليه فإن مجتمع الدراسة لهذا البحث في منسوبيالجامعة من (موظفونوأعضاء هيئةالتدريس) وعددهماالإجمالي (2874).  
• عينة الدراسة:

تم تحديد عينة الدراسة وفقا لأسس الإحصائية التي تتوافق مع خصائص مجتمع الدراسة، حيث كانت عينة الدراسة (450) مفردة تم اختيارها وفقا لأسلوب العشوائي الطبقي بافتراض تماثل خصائص مفردات الدراسة ولضمان تمثيل كافة الفئات في الجامعة وكلياتها.  
• أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء وتطوير استبانة للتعرف على خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية، وواقع الأداء المؤسسي في الجامعة، وكذلك العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في جامعة شقراء، وذلك بعد الرجوع لأدبيات البحث والدراسات السابقة، وبعد ذلك تم عرض القائمة على مجموعة من المحكمين من اعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والذين تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم، ومن ثم تم الأخذ بهذه المقترحات، وقام الباحث بعد ذلك بالتحقق من صدق وثبات الاستبانة بالطرق الإحصائية المناسبة، وبذلك أصبحت الأداة في شكلها النهائي وبذلك تكونت الاستبانة من جزئين وهما :  
الجزء الأول : المتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية والذي يتكون من الأبعاد التالية:

- مدى وضوح التوجه الاستراتيجي للجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
  - استكشاف واستثمارالجامعة لما لديها من كفاءات وقدرات.
  - مدى الاستخدام الرشيد للصلاحيات داخل الجامعة.
  - ممارسات القيادة الاستراتيجية لبناء ثقافة تنظيميةإيجابية داعمة للجامعة.
  - ممارسات القيادة الاستراتيجية لترسيخ إطارأخلاقي وقيمي.
  - ممارسات القيادة الاستراتيجية بشأن ضوابط ومعايير الخطة الاستراتيجية
- الجزء الثاني : وهو المتعلق بالمتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي والذي يتكون من الأبعاد التالية:

- إدراك ومعرفة المستفيدين بخدمات الجامعة.
- أنظمةالعمل والأداء المؤسسي في الجامعة.
- سياسات وقواعد العمل والاداء في الجامعة.

- نظم التواصل والمعلومات في الجامعة.
  - مؤشرات استخدام الموارد والإمكانيات في الجامعة.
- صدق أداة الدراسة :** قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:
- الصدق الظاهري للأداة: قام الباحث بعد تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة ثم قام بعرضها على مجموعة من المحكمين من كليات الأعمال للتعرف على الصدق الظاهري .
- وقد أعد الباحث استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من الفقرات ومدى ملاءمة كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه ومدى مناسبة كل فقرة لقياس ما وضعت من أجله من إضافة أو حذف ما يرى المحكم من فقرات في أي محور من محاور الأداة .
- وقد استفاد الباحث من ملاحظات ومقترحات المحكمين في بناء تلك الأداة وتعرف على مدى صلاحية الفقرات من كل محور وقد أعاد المحكمون الأداة بعد إبداء آرائهم وملحوظات هم وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية .
- نوع البيانات ومصادر الحصول عليها:
- ولقد اعتمد البحث على نوعين من البيانات وهما البيانات الأولية، والتي تم الحصول عليها بغرض البحث من خلال قائمة الاستبيان المعدة لذلك، والبيانات الثانوية والتي تم الحصول عليها سابقا من خلال ابحاث او دراسات سابقة وتم الحصول عليها من خلال مراجعة الدراسات السابقة ومن الكتب والدوريات العلمية ذات الصلة بمتغيرات البحث.

#### • نموذج الدراسة :

وفقاً للبناء الفكري لمتغيرات الدراسة فقد قام الباحث ببناء نموذج للدراسة كما في الشكل رقم (1)

شكل رقم (1):نموذج الدراسة

المتغير  
التابع  
• إدراكوم  
عرفة  
لجامعة  
مؤسد  
سيفيال  
جامعة

#### المتغير المستقل

- مدى وضوح التوجه الاستراتيجي للجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- استكشاف واستثمار الجامعة لما لديها من كفاءات وقدرات.
- مدى الاستخدام الرشيد للصلاحيات داخل الجامعة.
- ممارسات القيادة الاستراتيجية لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للجامعة.
- ممارسات القيادة الاستراتيجية لترسيخ إطار أخلاقي وقيمي.
- ممارسات القيادة الاستراتيجية بشأن ضوابط ومعايير الخطة الاستراتيجية



• أسلوب قياس المتغيرات

تم قياس المتغيرات باستخدام أسلوب ليكرت الخماسي والذي يبدأ بالموافقة التامة (5) ، الموافقة (4) الحيادي (3) عدم الموافقة (2) عدم الموافقة التامة (1) .

• الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحث العديد من اساليب الأحصاء الوصفي مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وكذلك تم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية لإختبار الفروض الاحصائية مثل الارتباط البسيط لكارل بيرسون.

عرض نتائج الدراسة واختبارات الفروض:

▪ النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي نص على: ما أهم خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء؟ . وللتعرف على اهم الخصائص المتعلقة بممارسات القيادة الاستراتيجية بالجامعة، قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك وفقاً للبعد الأول مدى وضوح التوجه الاستراتيجي للجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين كما يتضح في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1): استجابات أفراد العينة لمدى وضوح التوجه الاستراتيجي للجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين

الترتيب	Statistic	العبارات الخاصة ببعده وضوح معايير وضوابط الخطة الاستراتيجية	
1	3.61	Mean	1. توجد رؤية واضحة محددة لدى منسوبي في الجامعة وكلياتها عن

الأول	.611	Std. Dev.	المكانة التي تتجه إليها الجامعة وكلياتها في المستقبل.
4	3.24	Mean	2. يوجد لدى منسوبي الجامعة وكلياتها معرفة وإلمام كامل بالإمكانيات والقدرات في البيئة الداخلية للجامعة وكلياتها
الرابع	.626	Std. Dev.	
5	2.98	Mean	3. مسؤولون الجامعة وكلياتها على دراية كاملة بخصائص بيئتها الخارجية وما في هذه البيئة من فرص وتحديات
الخامس	.516	Std. Dev.	
2	3.52	Mean	4. قيادات الجامعة وكلياتها لديهم الرغبة والممارسة الفعلية لتمكين المستوى الثاني في الإدارة وإعطائهم صلاحيات التصرف بما يحقق الأهداف
الثاني	.543	Std. Dev.	
3	3.47	Mean	5. توجد مرونة عالية لدى قيادات الجامعة وكلياتها في التعامل مع المواقف والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية
الثالث	.518	Std. Dev.	

من خلال الجدول رقم (1) يتضح ان هناك تفاوت في درجة أفراد العينة عن مدى وضوح التوجه الاستراتيجي للجامعة لدى اعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة شقراء، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (2.98 إلى 3.61) وهي تتراوح بين (الفئة الثالثة والرابعة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي وللتين تشيران إلى درجة (حيادي، موافق) على أداة الدراسة حيث اتى في الترتيب الأول معرفة منسوبي الجامعة برؤية الجامعة التي تشير إلى المكانة التي تتجه إليها الجامعة وكلياتها لتكون عليه في المستقبل بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.611). وكان في الترتيب الثاني ادراك منسوبي الجامعة لتوجه قيادات الجامعة إلى تمكين المستوى الثاني وإعطائهم صلاحيات التصرف بما يحقق الأهداف المعلنة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.543). ثم جاءت مجموعة من العبارات التي تتسم بمحدودية وضوح التوجه الاستراتيجي بالجامعة، حيث كان في الترتيب الثالث معرفة وإلمام منسوبي الجامعة وكلياتها بالإمكانيات والقدرات المتوفرة في البيئة الداخلية للجامعة بمتوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري مقداره (0.518) أما في الترتيب الرابع معرفة ودراسة منسوبي الجامعة وكلياتها بخصائص البيئة الخارجية للجامعة وما بها من فرص وتحديات، بمتوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري (0.518)، وفي الترتيب الخامس والأخير ادراك منسوبي الجامعة بمحدودية المرونة في التعامل مع المواقف والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للجامعة بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري قدره (0.516).

ويستخلص من هذه المؤشرات ما يلي:

أن التوجه الاستراتيجي للجامعة ليس بدرجة الوضوح العالية وخاصة ما يتعلق بمكونات وخصائص البيئة الداخلية للجامعة وما بها من موارد وإمكانيات، والبيئة الخارجية للجامعة وما بها من فرص وتحديات، ومن حيث تطبيق درجة أعلى من المرونة للتعامل مع مكونات وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للجامعة وما يحدث بهما من تغيرات.

■ النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي نص على: ما أهم خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء؟ وللتعرف على اهم الخصائص المتعلقة بممارسات القيادة الاستراتيجية بالجامعة، قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك وفقاً للبعد الثاني استكشاف واستثمارالجامعة لما لديها من كفاءات وقدرات كما يتبين في الجدول رقم (2).

جدول (2): استجابات أفراد العينة لإستكشاف واستثمارالجامعة للكفاءات والقدرات لديها

الترتيب	Statistic	العبارات الخاصة باستكشاف واستثمار الجامعة للكفاءات	
		Mean	Std. Dev.
2	3.83	Mean	الجامعة وكلياتها تهتم باكتشاف الكفاءات المتميزة من منسوبي الجامعة والاستفادة منها
الثاني	.714	Std. Dev.	
3	3.78	Mean	الكفاءات المتميزة في الجامعة تجد فرصاً متنوعة أمامها لكي تستثمر قدراتها وتستفيد منها الجامعة وكلياتها
الثالث	.653	Std. Dev.	
7	3.30	Mean	الجامعة وكلياتها حريصة على استقطاب الكفاءات المتميزة
السابع	.676	Std. Dev.	
6	3.42	Mean	الجامعة وكلياتها تحرص عملياً على الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة من الموارد البشرية
السادس	.606	Std. Dev.	
4	3.66	Mean	الجامعة وكلياتها تتمتع بمزايا تنافسية لاستقطاب الكفاءات المتميزة
الرابع	.657	Std. Dev.	
5	3.49	Mean	مسؤولون الجامعة وكلياتها لديهم رؤية عملية واضحة للاستفادة من إمكانيات وموارد الجامعة
الخامس	.659	Std. Dev.	
1	4.04	Mean	الجامعة وكلياتها تنفق للاستثمار في الأفكار الإبداعية والابتكارية
الأول	.562	Std. Dev.	

تم التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة في استكشافها واستثمارها للكفاءات والقدرات المتوفرة لديها من خلال سبعة أسئلة تم عرضهم من خلال الجدول رقم (2) ويتضح ان هناك تفاوت في درجة افراد العينة عن قدرة الجامعة على استكشاف واستثمار الكفاءات والقدرات المتوفرة لديها ، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.3 إلى 4.04) وهي تتراوح بين (الفئة الثالثة والرابعة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي واللتين تشيران إلى درجة (حيادي، موافق) على أداة الدراسة حيث جاء في الترتيب الأول التوجه في حجم الإنفاق على الأفكار الإبداعية والابتكارية. بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.562). وكان في الترتيب الثاني اهتمام القيادات الاستراتيجية في الجامعة باكتشاف الكفاءات المتميزة من منسوبي الجامعة والاستفادة منها بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.714). وفي الترتيب الثالث ان الكفاءات المتميزة في الجامعة تجد فرصاً متنوعة أمامها لكي تستثمر قدراتها و تستفيد منها الجامعة

وكلياتها بمتوسط حساب يقدره (3.78) وانحراف معياري مقداره (0.653) أما في الترتيب الرابع الجامعة وكلياتها تتمتع بمزايا تنافسية لاستقطاب الكفاءات المتميزة، بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري (0.657)، وفي الترتيب الخامس يتضح أن مسؤولون الجامعة وكلياتها لديهم رؤية عملية واضحة للاستفادة من إمكانيات وموارد الجامعة بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري قدره (0.659)، أما في الترتيب السادس فقد كانت العبارة المتعلقة بحرص الجامعة وكلياتها عملياً على الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة من الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري قدره (0.606)، وفي الترتيب السابع والأخير الجامعة وكلياتها حريصة على استقطاب الكفاءات المتميزة. ويستخلص من هذه المؤشرات ما يلي:

رغم وضوح التوجه لدى الجامعة لزيادة ما ينفق للاستثمار في الأفكار الإبداعية والابتكارية والحرص على اكتشاف الكفاءات المتميزة من منسوبي الجامعة للاستفادة منها، إلا أن الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للاستفادة من هذه الكفاءات المتميزة والممارسات العملية لاستقطاب عناصر متميزة لا ترقى إلى المستوى الذي يخدم هذا التوجه.

■ النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي نص على: ما أهم خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء؟ وللتعرف على اهم الخصائص المتعلقة بممارسات القيادة الاستراتيجية بالجامعة، قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك وفقاً للبعد الثالث بمدى الاستخدام الرشيد للصلاحيات داخل الجامعة كما يتبين في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3): استجابات أفراد العينة للاستخدام الرشيد للصلاحيات داخل الجامعة

الترتيب	Statistic	العبارات الخاصة بمدى الاستخدام الرشيد للصلاحيات داخل الجامعة	
3	3.67	Mean	الجامعة وكلياتها تتخذ القرارات الداعمة لمصلحة منسوبي الجامعة
الثالث	.691	Std. Dev.	
4	3.34	Mean	القرارات التي تتخذها الجامعة وكلياتها تحقق الأهداف المعلنة للجامعة والكليات
الرابع	.645	Std. Dev.	
6	2.71	Mean	قيادات الجامعة وكلياتها تهتم بالعموميات دون الانشغال بالتفاصيل والجزئيات
السادس	.669	Std. Dev.	
5	3.31	Mean	تلتزم الجامعة وكلياتها بمبدأ التدرج والتتابع في الإعلان والتنفيذ للبرامج والمشاريع
الخامس	.641	Std. Dev.	

1	3.98	Mean	قيادات الجامعة وكلياتها تحرص على تفويض المستوى الثاني لصلاحيات كافية لاتخاذ القرارات وللتصرف دون الرجوع إليها
الأول	.590	Std. Dev.	
2	3.69	Mean	الجامعة وكلياتها تحفز المسؤولين لإحداث التغيير وتقديم الجديد
الثاني	.647	Std. Dev.	

استطاع الباحث الوقوف على مدى الاستخدام الرشيد للصلاحيات داخل الجامعة من خلال ستة أسئلة تم عرضهم من خلال الجدول رقم (3) ويتضح ان هناك تفاوت في درجة افراد العينة عن قدرة الجامعة على مدى الاستخدام الرشيد للصلاحيات داخل الجامعة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (2.71 إلى 3.98) وهي تتراوح بين (الفئة الثالثة والرابعة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي واللتين تشيران إلى درجة (حيادي، موافق) على أداة الدراسة حيث جاء في الترتيب الأول حرص قيادات الجامعة وكلياتها على تفويض المستوى الثاني لصلاحيات كافية لاتخاذ القرارات وللتصرف دون الرجوع إليها بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.590). وكان في الترتيب الثاني تحفيز الجامعة وكلياتها المسؤولين لإحداث التغيير وتقديم الجديد بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.647). وفي الترتيب الثالث اتخاذا الجامعة وكلياتها القرارات الداعمة لمصلحة منسوبي الجامعة بمتوسط حساب يقدره (3.67) وانحراف معياري مقداره (0.691) أما في الترتيب الرابع والمتعلق بالقرارات التي تتخذها الجامعة وكلياتها تحقق الأهداف المعلنة للجامعة والكليات ، بمتوسط حسابي قدره (3.34) وانحراف معياري (0.645)، وفي الترتيب الخامس يتضح أن التزام الجامعة وكلياتها بمبدأ التدرج والتتابع في الإعلان والتنفيذ للبرامج والمشاريع بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري قدره (0.641)، اما في الترتيب السادس فقد كانت العبارة المتعلقة باهتمام القيادات الجامعية وكلياتها بالعموم ياتدون الانشغال بالتفاصيل والجزئيات بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري قدره (0.669) .

ويستخلص من هذه المؤشرات ما يلي:

1. أن إدراك منسوبي الجامعة لدرجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات ما بين فوق المتوسط وأقل المتوسط، ولم يرقى أحد مجالات استخدام الصلاحيات إلى درجة المرتفع أو المرتفع جداً.
2. أن المجالات التي ارتبطت بدرجة منخفضة من الاستخدام الرشيد للصلاحيات، حسب إدراك منسوبي الجامعة، تمثلت في توجه القيادات إلى الاهتمام بالعموميات دون الانشغال بالتفاصيل والجزئيات، مما يعطي دلالات بأن منسوبي الجامعة يرون أن قيادات الجامعة عليها أن تقلل من مستوى تدخلها في التفاصيل والجزئيات، وعليها التركيز على العموميات ومنح صلاحيات أوسع للمستوى الثاني فيما يتعلق بالتفاصيل.

■ النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي نص على: ما أهم خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء؟ وللتعرف على اهم الخصائص المتعلقة بممارسات القيادة الاستراتيجية بالجامعة، قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك وفقاً للبعد الرابع ممارسات القيادة الاستراتيجية لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة كما يتبين في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4): استجابات أفراد العينة لممارسات القيادة الاستراتيجية لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة

الترتيب	Statistic	ممارسات القيادة الاستراتيجية لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة	
2	3.55	Mean	الجامعة وكلياتها تشجع على المبادرة بالأفكار والمبادرة بالتنفيذ.
الثاني	1.19	Std. Dev.	
4	3.20	Mean	الجامعة وكلياتها تركز على تحقيق التميز في الأداء والالتزام من منسوبي الجامعة.
الرابع	1.105	Std. Dev.	
5	2.75	Mean	تحرص الجامعة وكلياتها على إرضاء الفئات المستفيدة من خدمات الجامعة وكلياتها.
الخامس	1.118	Std. Dev.	
3	3.30	Mean	الجامعة وكلياتها تستخدم أدوات واضحة لدعم العمل الجماعي وليس الفردي.
الثالث	1.129	Std. Dev.	
1	3.90	Mean	توجد بالجامعة وكلياتها ثقافة داعمة للإبداع والابتكار.
الأول	.968	Std. Dev.	

استطاع الباحث الوقوف على قدرة القيادة الاستراتيجية على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة من خلال خمسة أسئلة تم عرضهم من خلال الجدول رقم (4) ويتضح ان هناك تفاوت في درجة افراد العينة عن قدرة القيادة الاستراتيجية على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (2.75 إلى 3.90) وهي تتراوح بين (الفئة الثالثة والرابعة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي واللتين تشيران إلى درجة (حيادي، موافق) على أداة الدراسة، حيث جاء في الترتيب الأول وجود ثقافة داعمة للإبداع والابتكار بالجامعة وكلياتها بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.968). وكان في الترتيب الثاني تشجيع الجامعة وكلياتها على المبادرة بالأفكار والمبادرة بالتنفيذ بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.19). وفي الترتيب الثالث استخدام الجامعة وكلياتها أدوات واضحة لدعم العمل الجماعي وليس الفردي بمتوسط حسابي قدره (3.30)

وانحراف معياري مقداره (1.129) أما في الترتيب الرابع تركيز الجامعة وكلياتها على تحقيق التميز في الأداء والسلوك لدى منسوبي الجامعة، بمتوسط حساب يقدره (3.20) وانحراف معياري (1.105)، وفي الترتيب الخامس يتضح حرص الجامعة وكلياتها على إرضاء الفئات المستفيدة من خدماتها بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري يقدره (1.118) . ويستخلص من هذه المؤشرات:

إدراك منسوبي الجامعة لدرجة متوسطة وأقل من المتوسطة لممارسات الجامعة في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة، وخاصة في مجالات ثقافة العمل الجماعي من جانب، وثقافة التحسين والتميز في الأداء من جانب آخر ، وثقافة التحسين والتميز في الأداء وخدمة العميل وإرضائه من جانب ثالث.

كما يدرك منسوبي الجامعة أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

وتؤكد هذه المؤشرات على وجود فجوة بين متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودور القيادة الاستراتيجية من جانب، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي من جانب آخر، مما يتطلب، وفق إدراك منسوبي الجامعة، مزيداً من الاهتمام والجهد لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي.

■ النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي نص على: ما أهم خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء؟ وللتعرف على اهم الخصائص المتعلقة بممارسات القيادة الاستراتيجية بالجامعة، قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك وفقاً للبعد الخامس ممارسات القيادة الاستراتيجية لترسيخ إطار أخلاقي في الجامعة كما يتبين في الجدول رقم (5).

جدول (5): استجابات أفراد العينة لممارسات القيادة الاستراتيجية لترسيخ إطار أخلاقي في الجامعة

الترتيب	Statistic	ممارسات القيادة الاستراتيجية لترسيخ إطار أخلاقي في الجامعة	
2	3.36	Mean	الجامعة لديها ميثاق أخلاقي واضح ومحفز
الثاني	.759	Std. Dev.	
4	3.20	Mean	الكليات لديها ميثاق أخلاقي متميز

الرابع	.702	Std. Dev.	
5	3.12	Mean	الجامعة وكلياتها حريصة على تأكيد الالتزام بمعايير الجودة المعتمدة
الخامس	.637	Std. Dev.	
1	3.45	Mean	الجامعة وكلياتها لا تتنازل عن الحد الأدنى من الالتزام بالجودة
الأول	.693	Std. Dev.	
3	3.25	Mean	الممارسات الأخلاقية هي إحدى معايير التميز في الجامعة وكلياتها
الثالث	.732	Std. Dev.	

وللوقوف على ممارسات القيادة الاستراتيجية لترسيخ إطار أخلاقي في الجامعة من خلال خمسة أسئلة تم عرضهم من خلال الجدول رقم (5)، ويتضح انه لا يوجد تفاوت كبير في درجة افراد العينة عن قدرة الجامعة على ممارسات القيادة الاستراتيجية لترسيخ إطار أخلاقي في الجامعة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (2.75 إلى 3.90) وهي تتعلق بالفئة (الثالثة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي واللتين تشيران إلى درجة (حيادي) على أداة الدراسة، حيث جاء في الترتيب الأول وجود ثقافة داعمة للإبداع والابتكار بالجامعة وكلياتها بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.968). وكان في الترتيب الثاني تشجيع الجامعة وكلياتها على المبادرة بالأفكار والمبادأة بالتنفيذ بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.19). وفي الترتيب الثالث استخدام الجامعة وكلياتها أدوات واضحة لدعم العمل الجماعي وليس الفردي بمتوسط حساب يقدره (3.30) وانحراف معياري مقداره (1.129) أما في الترتيب الرابع تركيز الجامعة وكلياتها على تحقيق التميز في الأداء والسلوك لدى منسوبي الجامعة، بمتوسط حسابي قدره (3.20) وانحراف معياري (1.105)، وفي الترتيب الخامس يتضح حرص الجامعة وكلياتها على إرضاء الفئات المستفيدة من خدماتها بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري قدره (1.118).

ويستخلص من هذه المؤشرات أن:

منسوبو الجامعة يدركون أن ممارسات القيادة الاستراتيجية لبناء إطار أخلاقي وقيمي في جميع البنود لم تصل إلى المستوى المطلوب لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة مما يتطلب دعمها وتحسينها.

■ النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي نص على: ما أهم خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء؟ وللتعرف على اهم الخصائص المتعلقة بممارسات القيادة الاستراتيجية بالجامعة، قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري

وذلك وفقاً للبعد السادس ممارسات القيادة الاستراتيجية بشأن ضوابط ومعايير الخطة الاستراتيجية كما يتبين في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6): استجابات أفراد العينة لممارسات القيادة الاستراتيجية بشأن ضوابط ومعايير الخطة الاستراتيجية

الترتيب	Statistic	ممارسات القيادة الاستراتيجية بشأن ضوابط ومعايير الخطة الاستراتيجية	
5	3.69	Mean	توجد بالجامعة وكلياتها ضوابط ومعايير واضحة تلتزم بها في وضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية
الخامس	.739	Std. Dev.	
6	3.50	Mean	الجامعة وكلياتها تلتزم فعلياً بمبدأ المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية
السادس	.665	Std. Dev.	
4	3.83	Mean	يوجد وضوح في توزيع الأدوار والمسؤوليات في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة وكلياتها
الرابع	.662	Std. Dev.	
2	3.96	Mean	توجد آلية واضحة للمتابعة والمحاسبة والمساءلة عن إنجاز البرامج والمشاريع
الثاني	.596	Std. Dev.	
1	4.12	Mean	توجد بالجامعة كلياتها نظام واضح لمواجهة مخاطر عدم تنفيذ الخطة الاستراتيجية
الأول	.481	Std. Dev.	
3	3.87	Mean	تحقيق مزايا تنافسية للجامعة وكلياتها أحد الأهداف الاستراتيجية التي تعمل عليها الجامعة وكلياتها
الثالث	.742	Std. Dev.	

وللوقوف على ممارسات القيادة الاستراتيجية بشأن ضوابط ومعايير الخطة الاستراتيجية من خلال ستة أسئلة تم عرضهم من خلال الجدول رقم (6)، ويتضح انه يوجد تفاوت في درجة أفراد العينة عن قدرة الجامعة على ممارسات القيادة الاستراتيجية لترسيخ إطار أخلاقي في الجامعة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.50 إلى 4.12) وهي تتراوح بين (الفئة الثالثة والرابعة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي وللتين تشيران إلى درجة (حيادي، موافق) على أداة الدراسة، حيث جاء في الترتيب الأول وجود نظام واضح لمواجهة مخاطر عدم تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالجامعة كلياتها بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.481). وكان في الترتيب الثاني وجود آلية واضحة للمتابعة والمحاسبة والمساءلة عن إنجاز البرامج والمشاريع بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.596).

وفي الترتيب الثالث أحد الأهداف الاستراتيجية التي تعمل عليها الجامعة وكلياتها تحقيق مزايا تنافسية لها ولكلياتها بمتوسط حساب يقدره (3.87) وانحراف معياري مقداره

(0.742) أما في الترتيب الرابع الوضوح في توزيع الأدوار والمسؤوليات في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة وكلياتها، بمتوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري (0.662)، وفي الترتيب الخامس يتضح حرص الجامعة وكلياتها على إرضاء الفئات المستفيدة من خدماتها بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري قدره (0.739)، وفي الترتيب السادس والأخير التزام الجامعة وكلياتها فعليا بمبدأ المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري قدره (0.665).

ويستخلص الباحث مما سبق

أنه رغم وضوح وجود ضوابط ومعايير خاصة بالخطة الاستراتيجية في الجامعة، إلا أن الضوابط والمعايير الخاصة بإعداد الخطة الاستراتيجية والتجهيز لها تلقى اهتماماً وجهداً أكبر في ممارسات القيادة الاستراتيجية بمقارنتها بالاهتمام والجهود الموجهة من القيادة الاستراتيجية إلى ضوابط ومعايير تنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية.

وقد اتضح من التحليل الاحصائي للأبعاد الستة السابقة ما يثبت صحة الفرض الأول من فروض الدراسة والمتضمن أن ممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعة يتسم بمجموعة من الخصائص التي تظهر مستوى منخفض من الوضوح في التوجه الاستراتيجي وضعف الرؤية لاستكشاف واستثمار الكفاءات والقدرات وفي الاستخدام الرشيد للصلاحيات و في الثقافة التنظيمية وفي الاهتمام بالإطار الأخلاقي والقيمي و مستوى الوضوح في ضوابط ومعايير الخطة الاستراتيجية.

■ النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نص على: ما واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء؟ وللتعرف على حال الأداء المؤسسي في الجامعة وكلياتها، قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك وفقاً للبعد الأول إدراك ومعرفة المستفيدين بخدمات الجامعة كما يتبين في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7): إدراك ومعرفة المستفيدين بخدمات الجامعة

الترتيب	Statistic	إدراك ومعرفة المستفيدين بخدمات الجامعة	
7	2.69	Mean	الطلاب والطالبات يعرفون نظم الجامعة وكلياتها في تقديم خدماتها لهم
السابع	.500	Std. Dev.	
5	3.11	Mean	فئات المجتمع يعرفون نظم الجامعة وكلياتها في تقديم خدماتها لهم

الخامس	.540	Std. Dev.	المستفيدون من خدمات الجامعة وكلياتها يعرفون أماكن الحصول على خدمات الجامعة
6	3.03	Mean	
السادس	.431	Std. Dev.	المستفيدون من خدمات الجامعة وكلياتها يعرفون كيفية وإجراءات الحصول على خدمات الجامعة
4	3.30	Mean	
الرابع	.457	Std. Dev.	المستفيدون من خدمات الجامعة وكلياتها يشاركون في تحديد مستوى جودة خدمات الجامعة وكلياتها.
2	3.60	Mean	
الثاني	.562	Std. Dev.	المستفيدون من خدمات الجامعة وكلياتها يحصلون على خدماتها بيسر وبسرعة دون تعقيد أو تأخير
1	3.70	Mean	
الأول	.544	Std. Dev.	شروط ومتطلبات حصول المستفيدين من خدمات الجامعة وكلياتها هي شروط ومتطلبات منطقية ومقبولة
3	3.37	Mean	
الثالث	.515	Std. Dev.	المستفيدون من خدمات الجامعة وكلياتها يحصلون على خدماتها بالجودة المتوقعة
2	3.60	Mean	
الثاني	.518	Std. Dev.	

وللوقوف على واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء، فقد صاغ الباحث عدداً من الأسئلة مقدارها ثمانية من الأسئلة التي تم عرضهم من خلال الجدول رقم (7)، ويتضح انه يوجد تفاوت في درجة افراد العينة عن واقع الأداء المؤسسي المتعلق بمدى إدراك ومعرفة المستفيدين بخدمات الجامعة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (2.69 إلى 3.70) وهي تتراوح بين (الفئة الثالثة والرابعة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي واللتين تشيران إلى درجة (حيادي، موافق) على أداة الدراسة، حيث جاء في الترتيب الأول حصول المستفيدين من خدمات الجامعة وكلياتها على خدماتها بيسر وبسرعة دون تعقيد أو تأخير بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.544). وكان في الترتيب الثاني حصول المستفيدين من خدمات الجامعة وكلياتها على خدماتها بالجودة المتوقعة بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.518). وفي ذات الترتيب الثاني حصول مشاركة المستفيدين من خدمات الجامعة وكلياتها في تحديد مستوى جودة خدمات الجامعة وكلياتها بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.518). وفي الترتيب الثالث أن شروط ومتطلبات حصول المستفيدين من خدمات الجامعة وكلياتها هي شروط ومتطلبات منطقية ومقبولة بمتوسط حساب يقدره (3.37) وانحراف معياري مقداره (0.515) أما في الترتيب الرابع يعرف المستفيدون من خدمات الجامعة وكلياتها كيفية الحصول على خدمات الجامعة والإجراءات اللازمة لذلك، بمتوسط حسابي قدره (3.30) وانحراف معياري (0.457)، وفي الترتيب الخامس يتضح مدى معرفة فئات المجتمع بنظم الجامعة وكلياتها في تقديم خدماتها لهم بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري قدره

(0.540)، وفى الترتيب السادس معرفة المستفيدين من خدمات الجامعة وكلياتها بأماكن الحصول على خدمات الجامعة بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري قدره (0.431)، وفى الترتيب السابع والأخير معرفة الطلاب والطالبات بنظم الجامعة وكلياتها في تقديم خدماتها لهم، بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري قدره (0.500).

ويستخلص من هذه المؤشرات ما يلي:

وضوح الحاجة إلى تطوير وتحسين مستوى الإدراك المعرفي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة بشأن هذه الخدمات، وخاصة ما يتعلق بالآتي:

1. إدراك ومعرفة الطلاب والطالبات بنظم تقديم الخدمات من سياسات وقواعد وإجراءات وشروط ومتطلبات.

2. إدراك ومعرفة فئات المجتمع بأماكن وإجراءات الحصول على خدمات الجامعة.

3. إدراك ومعرفة المستفيدين من خدمات الجامعة عن مدى عدالة ومنطقية وموضوعية شروط ومتطلبات حصولهم على خدمات الجامعة.

■ النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نص على: ما واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء؟ وللتعرف على حال الأداء المؤسسي في الجامعة وكلياتها، قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك وفقاً للبعد الثاني المتعلق بأنظمة العمل في الجامعة كما يتضح في الجدول رقم (8).

جدول (8): أنظمة العمل في الجامعة والكليات

الترتيب	Statistic	أنظمة العمل في الجامعة والكليات	
6	2.99	Mean	رؤية ورسالة الجامعة واضحة ومعلنة ومعروفة لدى كل الأطراف الداخلية والخارجية
السادس	.850	Std. Dev.	
3	3.41	Mean	أنظمة العمل في الجامعة وكلياتها تم إعدادها وتصميمها حسب رؤية وأهداف المستفيدين من خدمات الجامعة وكلياتها
الثالث	.770	Std. Dev.	
5	3.24	Mean	ثقافة التغيير واضحة وقوية لدى منسوبي الجامعة وكلياتها
الخامس	.776	Std. Dev.	
2	3.63	Mean	مبدأ المؤسسة المتعلمة تطبقه الجامعة وكلياتها حيث تستفيد من تجاربها ولا تتكرر الأخطاء
الثاني	.686	Std. Dev.	
1	3.72	Mean	يتوفر لدى الجامعة رصيد تراكمي من الخبرات تستفيد منه في تحسين مستوى الخطط وفي تنفيذ الأعمال والبرامج والمشاريع
الأول	.660	Std. Dev.	
4	3.49	Mean	يوجد التزام قوي بمنظومة واضحة لأخلاقيات وقيم العمل في الجامعة

الزابع	.544	Std. Dev.
--------	------	-----------

وللوقوف على واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء، فقد صاغ الباحث عدداً من الأسئلة مقدارها ستة من الأسئلة التي تم عرضهم من خلال الجدول رقم (8)، ويتضح انه يوجد تفاوت في درجة افراد العينة عن واقع الأداء المؤسسي المتعلق بأنظمة العمل في الجامعة والكليات، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (2.99 إلى 3.72) وهي تتراوح بين (الفئة الثالثة والرابعة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي واللتين تشيران إلى درجة (حيادي، موافق) على أداة الدراسة، حيث جاء في الترتيب الأول توافر رصيد تراكمي من الخبرات تستفيد منه في تحسين مستوى الخطط وفي تنفيذ الأعمال والبرامج والمشاريع لدى الجامعة، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.660). وكان في الترتيب الثاني تواجد مبدأ المؤسسة المتعلمة الذي تطبقه الجامعة وكلياتها للاستفادة من تجاربها وعدم تكرار الأخطاء بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.686). وفي الترتيب الثالث اتضح أن أنظمة العمل في الجامعة وكلياتها تم إعدادها وتصميمها حسب رؤية وأهداف المستفيدين من خدمات الجامعة وكلياتها، بمتوسط حسابي قدره (3.41) وانحراف معياري مقداره (0.770) أما في الترتيب الرابع بشأن وجود التزام قوي بمنظومة واضحة لأخلاقيات وقيم العمل في الجامعة، بمتوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف معياري (0.457)، وفي الترتيب الخامس يتضح مدى تواجد ثقافة التغيير الواضحة والقوية لدى منسوبي الجامعة وكلياتها، بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري قدره (0.776)، وفي الترتيب السادس مدى وضوح رؤية ورسالة الجامعة والاعلان عنها ومعرفتها لدى كل الأطراف الداخلية والخارجية بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري قدره (0.850).

ويستخلص الباحث مما سبق

قوة الحاجة لمزيد من الوضوح في رؤية الجامعة وأهدافها وفي أهداف عملية التغيير ونطاقها وكذلك توضيح الربط بين أنظمة العمل بالجامعة والالتزام بها.

■ النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نص على: ما واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء؟ وللتعرف على حال الأداء المؤسسي في الجامعة وكلياتها، قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك وفقاً للبعد الثالث المتعلق بسياسات وقواعد العمل كما يتبين في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9): سياسات وقواعد العمل

الترتيب	Statistic	سياسات وقواعد العمل	
1	3.91	Mean	نمط المشاركة في اتخاذ القرارات هو السائد في الجامعة وكلياتها
الأول	.563	Std. Dev.	
2	3.87	Mean	الجامعة وكلياتها تتبنى بناء صف ثانٍ من القيادات ولديها قيادات بديلة مؤهلة لممارسة الإدارة
الثاني	.574	Std. Dev.	
3	3.85	Mean	توجد أنظمة عملية للتحفيز على الإبداع والابتكار
الثالث	.691	Std. Dev.	
4	3.70	Mean	تطبق الجامعة وكلياتها أساليب الإدارة الحديثة في أداء أنشطتها وتقديم خدماتها
الرابع	.606	Std. Dev.	
5	3.48	Mean	تم إعداد الهياكل التنظيمية للجامعة وكلياتها على أسس مهنية ملائمة وواضحة
الخامس	.691	Std. Dev.	

وللوصول إلى واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء، فقد صاغ الباحث عدداً من الأسئلة مقدرها خمسة من الأسئلة التي تم عرضهم من خلال الجدول رقم (9)، ويتضح انه لا يوجد تفاوت في درجة افراد العينة عن واقع الأداء المؤسسي المتعلق بأنظمة العمل في الجامعة والكليات، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.48 إلى 3.91) وهي تتعلق (بالفئة الرابعة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق) على أداة الدراسة، حيث جاء في الترتيب الأول نمط المشاركة في اتخاذ القرارات هو السائد في الجامعة وكلياتها، بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.563). وكان في الترتيب الثاني تبني الجامعة وكلياته ابناء صف ثانٍ من القيادات ولديها قيادات بديلة مؤهلة لممارسة الإدارة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.574). وفي الترتيب الثالث اتضح أنه توجد أنظمة عملية للتحفيز على الإبداع والابتكار ، بمتوسط حسابي قدره (3.85) وانحراف معياري مقداره (0.691) أما في الترتيب الرابع بشأن تطبيق الجامعة وكلياتها أساليب الإدارة الحديثة في أداء أنشطتها وتقديم خدماتها، بمتوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري (0.606)، وفي الترتيب الخامس ما يتعلق بإعداد الهياكل التنظيمية للجامعة وكلياتها على أسس مهنية ملائمة وواضحة، بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري قدره (0.691) .

ويستخلص من هذه المؤشرات ما يلي:

1. سياسات وقواعد العمل الحالية في الجامعة وكلياتها تدعم بدرجة متوسطة متطلبات الأداء المؤسسي.

2. دعم الأداء المؤسسي في الجامعة وكلياتها، يتطلب مزيداً من التطور والتحسين في بعض مجالات سياسات وقواعد العمل في الجامعة وكلياتها، وخاصة بالأسس المهنية في إعداد وتطوير الهياكل التنظيمية، ومتابعة وتطبيق المستجدات في أساليب الإدارة.
- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نص على: ما واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء؟
  - وللتعرف على حال الأداء المؤسسي في الجامعة وكلياتها، قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك وفقاً للبعد الرابع المتعلق بنظم التواصل والمعلومات في الجامعة وكلياتها كما يتبين في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10): نظم التواصل والمعلومات في الجامعة وكلياتها

الترتيب	Statistic	نظم التواصل والمعلومات في الجامعة وكلياتها	
4	3.05	Mean	وضوح وسهولة في الاتصال والتواصل داخل الجامعة وكلياتها
الرابع	.673	Std. Dev.	
3	3.28	Mean	وضوح التقارير ونوع المعلومات المطلوب إعدادها وتبادلها بصورة دورية محددة
الثالث	.641	Std. Dev.	
1	3.69	Mean	توجد تغذية عكسية بين المستويات الأعلى والمستويات الأدنى حيث تتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية وبين وحدات كليات الجامعة
الأول	.742	Std. Dev.	
2	3.51	Mean	يوجد تدفق معلومات بشكل منتظم بين الجامعة وكلياتها وفئات المجتمع ذات العلاقة بخدمات الجامعة وكلياتها
الثاني	.605	Std. Dev.	

وللوصول إلى واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء، فقد صاغ الباحث عدداً من الأسئلة ومقدارها خمسة من الأسئلة التي تم عرضهم من خلال الجدول رقم (10)، ويتضح انه لا

يوجد تفاوت في درجة افراد العينة عن واقع الأداء المؤسسي المتعلق بأنظمة العمل في الجامعة والكليات، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.05 إلى 3.69) وهي تتعلق (بالفئة الرابعة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق) على أداة الدراسة، حيث جاء في الترتيب الأول تواجد تغذية عكسية بين المستويات الأعلى والمستويات الأدنى حيث تتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية وبين وحدات كليات الجامعة، بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.742). وكان في الترتيب الثاني تواجد تدفق معلومات بشكل منتظم بين الجامعة وكلياتها وفئات المجتمع ذات العلاقة بخدمات الجامعة وكلياتها، بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.605). وفي الترتيب الثالث اتضح أن هناك وضوح للتقارير ونوع المعلومات المطلوب إعدادها وتبادلها بصورة دورية محددة، بمتوسط حساب يقدره (3.28) وانحراف معياري مقداره (0.641) أما في الترتيب الرابع بشأن وضوح وسهولة الاتصال والتواصل داخل الجامعة وكلياتها، بمتوسط حسابي قدره (3.05) وانحراف معياري (0.673).

ويستخلص من هذه المؤشرات ما يلي:

1. تتطلب نظم التواصل والمعلومات في الجامعة وكلياتها بصفة عامة مزيداً من التطور والتحسين بما يتوافق ومتطلبات الأداء المؤسسي.
2. وضوح الحاجة إلى توجيه جهد واهتمام بدرجة أكبر لجعل الاتصال والتواصل داخل الجامعة وكلياتها أكثر سهولة ووضوحاً.
3. وضوح الحاجة إلى تطوير نظام التقارير ودوريتها وما تتضمنه من معلومات وآليات تبادلها.

جدول رقم (11) : مؤشرات استخدام الموارد والإمكانيات في الجامعة وكلياتها

الترتيب	Statistic	مؤشرات استخدام الموارد والإمكانيات في الجامعة وكلياتها	
4	3.38	Mean	الجامعة وكلياتها لديها حصر دقيق كامل حديث لإمكانياتها ومواردها على اختلاف أنواعها
الرابع	.581	Std. Dev.	
1	3.69	Mean	توجد ضوابط واضحة تحقق التشغيل الاقتصادي لإمكانيات وموارد الجامعة وكلياتها
الأول	.574	Std. Dev.	
3	3.56	Mean	يوجد لدى الجامعة وكلياتها معايير وأدوات لضمان الترشيد وتحقيق جدوى الاستخدام لتلك الإمكانيات والموارد
الثالث	.557	Std. Dev.	

2	3.76	Mean	الجامعة وكلياتها لديها سياسات وبرامج واضحة ومعلنة لتنمية
الثاني	.436	Std. Dev.	مواردها وإمكانياتها
2	3.76	Mean	الجامعة وكلياتها لديها خطة متكاملة معلنة لاستثمار ما لديها من
الثاني	.597	Std. Dev.	موارد وإمكانيات

وللوصول إلى واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء، فقد صاغ الباحث عدداً من الأسئلة مقدارها خمسة من الأسئلة التي تم عرضهم من خلال الجدول رقم (11)، ويتضح انه لا يوجد تفاوت في درجة افراد العينة عن واقع الأداء المؤسسي المتعلق بأنظمة العمل في الجامعة والكليات، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.38 إلى 3.69) وهي تتعلق (بالفئة الرابعة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق) على أداة الدراسة، حيث جاء في الترتيب الأول توجد ضوابط واضحة تحقق التشغيل الاقتصادي لإمكانيات وموارد الجامعة وكلياتها، بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.574). وكان في الترتيب الثاني لدى الجامعة وكلياتها سياسات وبرامج واضحة ومعلنة لتنمية مواردها وإمكانياتها، بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.436). وفي الترتيب الثاني ايضا اتضح أن الجامعة وكلياتها لديها خطة متكاملة معلنة لاستثمار ما لديها من موارد وإمكانيات، بمتوسط حساب يقدره (3.76) وانحراف معياري مقداره (0.579) أما في الترتيب الثالث بشأن وضوح وسهولة الاتصال والتواصل داخل الجامعة وكلياتها، بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري (0.557)، في حين كان الترتيب الرابع لدى الجامعة وكلياتها حصر دقيق كامل حديث لإمكانياتها ومواردها على اختلاف أنواعها، بمتوسط حسابي قدره (3.38) وانحراف معياري (0.581).

ويستخلص من هذه المؤشرات ما يلي:

رغم حرص الجامعة وكلياتها على إعداد وإعلان خطط ووضع سياسات وبرامج تتعلق بتنمية الموارد واستثمار الإمكانيات إلا أن ذلك لم يواكب ممارسات عملية كافية لحصر ما لديها من إمكانيات وموارد أو لتطبيق المعايير والأدوات المعن عنها لضمان الترشيح أو لتحقيق جدوى الاستخدام للإمكانيات والموارد.

وتظهر المؤشرات الواردة في المحاور السابقة ما يثبت صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والمتضمن أن تفعيل دور القيادات الاستراتيجية يتطلب العمل على العديد من مجالات التحسين في واقع الأداء المؤسسي للجامعة لتشمل تنمية إدراك ومعرفة المستفيدين من خدمات الجامعة ووضوح أنظمة العمل سياسات وقواعد العمل ونظم

التواصل والمعلومات بالجامعة وكلياتها ووضوح أساليب استخدام الموارد والإمكانيات وإعلانها والتعريف بها.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث: والذي نص على: هل توجد علاقة ارتباطية بين مدى وضوح التوجه الاستراتيجي في جامعة شقراء وعناصر دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية، قام الباحث بحساب معامل الارتباط وذلك توجد للفرض الثالث " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في جامعة شقراء عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) كما يتبين في الجدول رقم (12).

جدول (12): علاقة الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في جامعة شقراء

أبعاد الاداء المؤسسي					أبعاد القيادة الاستراتيجية
استخدام الموارد والإمكانيات في الجامعة وكلياتها	نظم التواصل والمعلومات في الجامعة وكلياتها	سياسات وقواعد العمل بالجامعة وكلياتها	أنظمة العمل	إدراك ومعرفة المستفيدين بخدمات الجامعة	
.600**	.276**	.736**	.745**	.581**	الوضوح في التوجه الاستراتيجي
.406**	.365**	.521**	.505**	.334**	استكشاف واستثمار الكفاءات والقدرات
.358**	.245**	.572**	.506**	.405**	الاستخدام الرشيد للصلاحيات
.565**	.163**	.793**	.916**	.783**	الثقافة التنظيمية
.393**	.212**	.711**	.677**	.440**	الإطار الأخلاقي والقيمي
.538**	.439**	.327**	.213**	.302**	ضوابط ومعايير الخطة الاستراتيجية

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من خلال دراسة علاقة الارتباط بين ابعاد ممارسة القيادة الاستراتيجية والاداء المؤسسي في جامعة شقراء اتضح ما يلي :

1. جميع علاقات الارتباط موجبة .
2. تتراوح علاقات الارتباط بين ضعيفة(0.163) وبين قوية جداً (0.912) .
3. كل علاقات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.10).
4. علاقة ارتباط قوية جداً اكثر من (0.75) بين كل من الابعاد التالية
  - الثقافة التنظيمية وأنظمة العمل بمعامل ارتباط (ر = 0.916).
  - الثقافة التنظيمية وسياسات وقواعد العمل بالجامعة وكلياتها بمعامل ارتباط (ر = 0.793).
  - الثقافة التنظيمية وإدراك ومعرفة المستفيدين بخدمات الجامعة بمعامل ارتباط (ر = 0.783).
- ويعزى الباحث العلاقة القوية للإرتباط بين بعد الثقافة التنظيمية وبعدي أنظمة العمل وسياسات وقواعد العمل بالكلية وفروعها الى انتقال ثقافة العمل المؤسسي من ثقافة العمل المتميزة لجامعة الملك سعود، حيث استقلت اغلب كليات الجامعة عن جامعة الملك سعود، وانتقلت تلك الثقافة واستمرت في الأداء المؤسسي بجامعة شقراء .
5. وجود علاقة ارتباط قوية تتراوح بين (0.550 إلى اقل من 0.750) بين الأبعاد التالية:
  - الثقافة التنظيمية واستخدام الموارد والامكانيات في الجامعة وكلياتها بمعامل ارتباط (ر=0.565).
  - الاستخدام الرشيد للصلاحيات وسياسات وقواعد العمل بالجامعة وكلياتها بمعامل ارتباط (ر=0.572).
  - الوضوح في التوجه الاستراتيجي وإدراك ومعرفة المستفيدين بخدمات الجامعة بمعامل ارتباط (ر=0.581).
  - الوضوح في التوجه الاستراتيجي واستخدام الموارد والامكانيات في الجامعة وكلياتها بمعامل ارتباط (ر=0.600).
  - الإطار الأخلاقي والقيمي وأنظمة العمل بمعامل ارتباط (ر=0.677).

- الإطار الأخلاقي والقيمي وسياسات وقواعد العمل بالجامعة وكلياتها بمعامل ارتباط (ر=0.711).
- الوضوح في التوجه الاستراتيجي وسياسات وقواعد العمل بالجامعة وكلياتها بمعامل ارتباط (ر=0.736).
- الوضوح في التوجه الاستراتيجي وسياسات وأنظمة العمل بمعامل ارتباط (ر=0.745).
- 6. وجود علاقة ارتباط متوسطة تتراوح بين (0.525 إلى اقل من 0.549) بين الأبعاد التالية:
  - وجود ضوابط ومعايير الخطة الاستراتيجية واستخدام الموارد والامكانيات في الجامعة وكلياتها بمعامل ارتباط (ر=0.538).
  - وجود ضوابط ومعايير للخطة الاستراتيجية واستخدام الموارد والامكانيات في الجامعة وكلياتها بمعامل ارتباط (ر=0.538).
  - 7. وجود علاقة ارتباط ضعيفة (اقل من 0.525) بين الأبعاد التالية:
    - الثقافة التنظيمية ونظم التواصل والمعلومات في الجامعة وكلياتها بمعامل ارتباط (ر=0.163).
    - الإطار الأخلاقي والقيمي ونظم التواصل والمعلومات في الجامعة وكلياتها بمعامل ارتباط (ر=0.212).
    - ضوابط ومعايير الخطة الاستراتيجية وأنظمة العمل بمعامل ارتباط (ر=0.213).
    - الوضوح في التوجه الاستراتيجي ونظم التواصل والمعلومات في الجامعة وكلياتها بمعامل ارتباط (ر=0.276).
    - ضوابط ومعايير الخطة الاستراتيجية وإدراك المستفيدين ومعرفتهم بخدمات الجامعة بمعامل ارتباط (ر=0.322).
    - ضوابط ومعايير الخطة الاستراتيجية وسياسات وقواعد العمل بالجامعة وكلياتها بمعامل ارتباط (ر=0.327).
    - استكشاف واستثمار الكفاءات والقدرات وادراك المستفيدين ومعرفتهم بخدمات الجامعة بمعامل ارتباط (ر=0.334).
    - الاستخدام الرشيد للصلاحيات واستخدام الموارد والامكانيات في الجامعة وكلياتها بمعامل ارتباط (ر=0.385).
    - الاستخدام الرشيد للصلاحيات ونظم التواصل والمعلومات في الجامعة وكلياتها بمعامل ارتباط (ر=0.365).

- استكشاف واستثمار الكفاءات ونظم التواصل والمعلومات في الجامعة وكلياتها بمعامل ارتباط (ر=0.365).
  - الإطار الأخلاقي المهني واستخدام الموارد والإمكانيات في الجامعة وكلياتها بمعامل ارتباط (ر=0.393).
  - الاستخدام الرشيد للصلاحيات وإدراك ومعرفة المستفيدين بخدمات الجامعة بمعامل ارتباط (ر=0.405).
  - استكشاف واستثمار الكفاءات والقدرات واستخدام الموارد والإمكانيات في الجامعة وكلياتها بمعامل ارتباط (ر=0.406).
  - الإطار الأخلاقي والقيمي وإدراك المستفيدين ومعرفتهم بخدمات الجامعة بمعامل ارتباط (ر=0.440).
  - استكشاف واستثمار الكفاءات والقدرات وأنظمة العمل بمعامل ارتباط (ر=0.505).
  - الاستخدام الرشيد للصلاحيات وأنظمة العمل بمعامل ارتباط (ر=0.506).
  - استكشاف واستثمار الكفاءات والقدرات وسياسات وقواعد العمل بالجامعة وكلياتها بمعامل ارتباط (ر=0.521).
- ومما سبق يتضح صحة اختبار الفرض حيث توجد علاقة ارتباطية بين ابعاد القيادة الاستراتيجية وابعاد الأداء المؤسسي تتراوح من ضعيفة الى قوية جداً
- نتائج الدراسة الميدانية:
- أظهرت الدراسة التطبيقية النتائج التالية:
1. التوجه الاستراتيجي للجامعة ليس بدرجة الوضوح العالية وخاصة ما يتعلق بمكونات وخصائص البيئة الداخلية للجامعة وما بها من موارد وإمكانيات، والبيئة الخارجية للجامعة وما بها من فرص وتحديات.
  2. ضعف الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة والممارسات العملية للاستقطاب عناصر متميزة والحرص عليها.
  3. ضعف إدراك منسوبي الجامعة لدرجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات
  4. إدراك منسوبي الجامعة لتوجه القيادات إلى الاهتمام بالعموميات مع الانشغال بالتفاصيل والجزئيات.
  5. منسوبون الجامعة يدركون أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

6. ممارسات القيادة الاستراتيجية لبناء إطار أخلاقي وكيمي وفق إدراك منسوبي الجامعة، لم تصل إلى المستوى المطلوب لدعم الأداء المؤسسي في الجامعة وكلياتها.
7. ممارسات القيادات الاستراتيجية في الجامعة تتطلب المزيد والتطوير لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة.
8. تلقى الضوابط والمعايير الخاصة بإعداد الخطة الاستراتيجية والتجهيز لها اهتماماً وجهداً أكبر في ممارسات القيادة الاستراتيجية بينما تلقى ضوابط ومعايير تنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية اهتماماً أقل وجهداً محدوداً.
9. يرى المستفيدون من خدمات الجامعة عدم كفاية مستوى الإدراك المعرفي لدى بشأن عديد من الخدمات وفي مقدمتها نظم تقديم الخدمات من سياسات وقواعد وإجراءات وشروطها ومتطلباتها و أماكن وإجراءات الحصول عليها.
10. ضعف إدراك ومعرفة المستفيدين من خدمات الجامعة عن مدى عدالة ومنطقية وموضوعية شروط ومتطلبات حصولهم على هذه الخدمات.
11. انخفاض مستوى الوضوح في رؤية الجامعة وأهدافها من عملية التغيير ونطاقها وربطها مع أنظمة العمل بالجامعة والالتزام بها.
12. الأسس المهنية في إعداد وتطوير الهياكل التنظيمية، ومتابعة وتطبيق المستجندات في أساليب الإدارة وسياسات وقواعد العمل الحالية في الجامعة وكلياتها لا تدعم بدرجة كبيرة متطلبات الأداء المؤسسي بها.
13. نظم التواصل و تبادل المعلومات و نظام التقارير ودوريتها في الجامعة وكلياتها لا تتوافق مع مقومات ومتطلبات الأداء المؤسسي.
14. عدم كفاية الممارسات العملية لخصر ما لديها من امكانيات وموارد أو لتطبيق المعايير والأدوات المعلن عنها لضمان الترشيح أو لتحقيق جدوى الاستخدام للإمكانيات والموارد. رغم حرص الجامعة وكلياتها على إعداد وإعلان خطط ووضع سياسات وبرامج تتعلق بتنمية الموارد واستثمار الإمكانيات إلا أن ذلك لم يواكبه
15. وضوح الحاجة إلى تطوير وتحسين مستوى الإدراك المعرفي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة بشأن السياسات والقواعد وإجراءات والشروط والمتطلبات وأماكن وإجراءات الحصول عليها.
16. على القيادات الاستراتيجية رفع مستوى الوضوح في رؤيتها وأهدافها من عملية التغيير ونطاقها ومتطلبات الالتزام بها.

17. ضرورة مراجعة وتطوير الهياكل التنظيمية، وأساليب الإدارة وسياسات وقواعد العمل الحالية في الجامعة وكلياتها وتطويرها على أسس مهنية لتساهم بدرجة كبيرة في توفير متطلبات الأداء المؤسسي.
18. تتطلب نظم التواصل والمعلومات ونظام التقارير ودوريتها في الجامعة وكلياتها مزيداً من التطوير والتحسين لتساهم بدرجة كبيرة في توفير مقومات ومتطلبات الأداء المؤسسي.
19. رغم حرص الجامعة وكلياتها على إعداد وإعلان خطط ووضع سياسات وبرامج تتعلق بتنمية الموارد واستثمار الإمكانيات إلا أن ذلك لم يواكبه ممارسات عملية كافية لحرص ما لديها من إمكانيات وموارد أو لتطبيق المعايير والأدوات المعلن عنها لضمان الترشيد أو لتحقيق جدوى الاستخدام للإمكانيات والموارد.
20. محدودية استثمار دور القيادات الاستراتيجية في الجامعة وكلياتها لتفعيل دورها في دعم الأداء المؤسسي من خلال تمكين المستوى الثاني في الإدارة ومنحهم صلاحيات التصرف لتحقيق الأهداف وتوفير مرونة لقيادات الجامعة وكلياتها للتعامل مع المواقف والتغيرات في بيئة الجامعة وكلياتها بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لمقومات الأداء المؤسسي.
21. تعدد المجالات التي تتطلب دراستها ومعالجتها بما يساهم في توفير مقومات الأداء المؤسسي في الجامعة وكلياتها، ومن هذه المجالات الضعف في إدراك ومعرفة منسوبي الجامعة بخصائص وإمكانيات البيئة الخارجية والداخلية للجامعة وكلياتها بما يمثل تحديات قوية ونقاط ضعف واضحة أمام تحقيق الأداء المؤسسي في الجامعة وكلياتها.
22. ضعف وضوح التوجه الاستراتيجي لدى منسوبي الجامعة وكلياتها بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للأداء المؤسسي مثل دعم العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي وبناء ثقافة الابتكار .
23. ضعف ملموس لممارسات الجامعة وكلياتها بشأن تحديد ووضوح الرؤية المستقبلية للجامعة على معرفة وإدراك المستفيدين عن خدمات الجامعة وعن جودة الخدمات التي يحصلون عليها .
24. ضعف معرفة وإدراك منسوبي الجامعة وكلياتها بخصائص البيئة الداخلية لأماكن وكيفية وإجراءات الحصول على خدمات الجامعة وكلياتها.

25. ضعف ممارسات تمكين المستوى الثاني في الإدارة بما يساهم في تطبيق معايير وأدوات الترشيح وتحقيق جدوى استخدام الموارد وإمكانيات وتفعيل سياسات وبرامج تنميتها واستثمارها.

26. انخفاض الوضوح في التوجه الاستراتيجي للجامعة وكلياتها بشأن ثقافة ومهارات وأدوات الاستخدام الاقتصادي لموارد وإمكانيات الجامعة، ارتبط بتعدد العوائق متمثلة في معرفة وإمام منسوبي الجامعة وكلياتها بخصائص البيئة الداخلية و بخصائص البيئة الخارجية، بجانب ضعف درجة المرونة للتعامل مع المواقف والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

27. عدم كفاية جهود بناء وتفعيل ثقافة ومهارات استخدام موارد وإمكانيات الجامعة وكلياتها تساهم في بناء وتطبيق خطط وسياسات وبرامج الترشيح والاستخدام الاقتصادي والاستثمار للموارد والإمكانيات.

28. تبين وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين الثقافة التنظيمية كل من أنظمة العمل، سياسات وقواعد العمل بالجامعة وكلياتها، وإدراك ومعرفة المستفيدين بخدمات الجامعة، وعلاقات ارتباط قوية الى متوسطة بين ابعاد القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

التوصيات:

1. ضرورة تطبيق درجة أعلى من المرونة للتعامل مع مكونات وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للجامعة وما يحدث بهما من تغيرات مما يتطلب رفع درجة الوضوح في التوجه الاستراتيجي للجامعة خاصة ما يتعلق بمكونات وخصائص البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجامعة .
2. تطوير الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للاستفادة من هذه الكفاءات المتميزة والممارسات العملية للاستقطاب بما يتوافق مع التوجه لدى الجامعة لزيادة ما ينفق للاستثمار في الأفكار الإبداعية والابتكارية.
3. ضرورة تحسين مستوى ممارسات الجامعة لرفع درجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات بما يدعم الأداء المؤسسي في الجامعة وكلياتها.
4. الاستخدام الرشيد للصلاحيات يتطلب من قيادات الجامعة أن تقلل من مستوى تدخلها في التفاصيل والجزئيات، وعليها التركيز على العموميات ومنح صلاحيات أوسع للمستوى الثاني فيما يتعلق بالتفاصيل.
5. بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي يتطلب مزيد من ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة .

6. ضرورة أن تساهم ممارسات القيادة الاستراتيجية لتطوير الإطار الأخلاقي والقيمي لدعم الأداء المؤسسي في الجامعة.
7. أهمية بناء ثقافة العمل الجماعي ، وثقافة التحسين والتميز في الأداء ، وثقافة التحسين والتميز في خدمة العميل وإرضائه من أجل بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للأداء المؤسسي في الجامعة وكلياتها.
8. ضرورة توجيه اهتماماً وجهداً أكبر في ممارسات القيادة الاستراتيجية إلى ضوابط ومعايير تنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية
9. أهمية توجيه مزيد من الاهتمام والجهد من القيادات الاستراتيجية لبناء إدراك عن عدالة ومنطقية وموضوعية شروط ومتطلبات خدمات الجامعة التي يحصل عليها المستفيدون منها.
10. ضرورة تفعيل دور القيادات الاستراتيجية في الجامعة وكلياتها وتأكيد مسؤولياتها عن تمكين المستوى الثاني في الإدارة ومنحهم صلاحيات التصرف لتحقيق الأهداف وتوفير مرونة للتعامل مع المواقف والتغيرات في بيئة الجامعة وكلياتها بما يساهم في توفير مقومات الأداء المؤسسي.
11. أهمية توجيه القيادات الاستراتيجية قدراً أكبر من الاهتمام والجهد لمعالجة ضعف معرفة وإدراك منسوبي الجامعة بخصائص وإمكانيات البيئة الخارجية والداخلية للجامعة وكلياتها بما يساهم في توفير مقومات الأداء المؤسسي في الجامعة وكلياتها،
12. ضرورة بناء وإعلان القيادات الاستراتيجية للتوجه الاستراتيجي بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للأداء المؤسسي بدعم العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي وبناء ثقافة الإبداع والابتكار .
13. أهمية معالجة الضعف الملموس في معرفة وإدراك المستفيدين عن خدمات الجامعة وكلياتها وعن جودة الخدمات التي يحصلون عليها من خلال ممارسات للقيادات الاستراتيجية توضح الرؤية المستقبلية للجامعة وكلياتها في هذا المجال.
14. أهمية معالجة ظاهرة ضعف معرفة وإدراك منسوبي الجامعة وكلياتها بخصائص البيئة الداخلية من أماكن وكيفية وإجراءات الحصول عليها ، بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للأداء المؤسسي.
15. ضرورة تبني القيادات الاستراتيجية ممارسات تساهم في تمكين المستوى الثاني في الإدارة من تطبيق معايير وأدوات الترشيد وتحقيق جدوى استخدام الموارد والإمكانيات وتفعيل سياسات وبرامج تنميتها واستثمارها.

16. أهمية معالجة العوائق في التوجه الاستراتيجي للجامعة وكلياتها متمثلة في ضعف معرفة وإمام منسوبي الجامعة وكلياتها بخصائص البيئة الداخلية و خصائص البيئة الخارجية، ومعالجة ضعف درجة المرونة للتعامل مع المواقف والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

17. أهمية عمل القيادات الاستراتيجية على تذليل عوائق تنمية وتحسين معرفة وإمام منسوبي الجامعة وكلياتها بخصائص البيئة الداخلية و بخصائص البيئة الخارجية، ورفع درجة المرونة للتعامل مع المواقف والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية بما يساهم في رفع درجة وضوح التوجه الاستراتيجي للجامعة وكلياتها بشأن ثقافة ومهارات وأدوات الاستخدام الاقتصادي لموارد وإمكانيات الجامعة واستثمارها.

## مراجع الدراسة

### أولاً : المراجع العربية

1. إبراهيم ، لمياء ( 2012 )، دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
2. أبوبكر، مصطفى محمود، المرسي، جمال الدين، حسين، طارق، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
3. أبوبكر، مصطفى محمود، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
4. الإدريسي، مصطفى بن محمد الحسن ، الفيلاي عمام بن يحيى. دليل التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي. جدة: وكالة جامعة الملك عبدالعزيز للدراسات العليا والدراسة العلمي، 1426هـ.
5. تبيدي، محمد حنفي محمد نور، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية) رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
6. توفيق، عبدالرحمن (إشراف). منهج الإدارة العليا : التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي - إعداد خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة «بميك». ط3، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة «بميك»، 2004م.
7. ثابت، رائد ( 2013 ) : درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
8. الدجني، إياد علي ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة (جامعة دمشق، كلية التربية، 2011).
9. الزغبى، محمد ( 2010 ) : دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
10. الزهراني، سعد عبدالله بردي. التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي. مكة المكرمة: مركز البحوث التربوية والنفسية بجامعة أم القرى، 1416هـ.
11. السيد، إسماعيل. الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998م.
12. العارف، نادية، الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

13. عوض، محمد أحمد. الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م.
14. غبان، محروس بن أحمد. عولمة الاقتصاد والتعليم العالي في المملكة العربية السعودية: الآثار والمضامين. مكة المكرمة: مركز البحوث التربوية والنفسية بجامعة أم القرى، 1424هـ/2003م.
15. قنديجي، عامر إبراهيم (2008)، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، عمان : دار النيازوري للنشر والتوزيع.
16. ماهر، أحمد، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
17. المربع، صالح ( 2008 ) : القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
18. المصري، سلمان ( 2015 ) : دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
19. مصطفى، أحمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، 1999.
20. المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح. الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999م.
21. النعيم ، فهد ، أبوبكر ، مصطفى محمود : الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، الدار الجامعية ،إسكندرية ،2015م.
22. اليونسكو التعليم العالي في الدول العربية للقرن الحادي والعشرين، المؤتمر الإقليمي العلمي حول التعليم العالي، بيروت، 1998م.

#### المراجع الأجنبية

- (1) AHOY, C Strategic management specialist: employment info and Requirements for a career in strategic Business Management, 2009.
- (2) AHOY, C. Basics of strategic planning Iowa state university, 2009.
- (3) Analoui, F., &Samour, A. (2012). Strategic management: the case of NGOs in Palestine. Management Research Review, 35(6), 473-489.
- (4) Badea, L., &Rogojanu, A. (2012). Controversies concerning the connection higher education–human capital–competitiveness. Theoretical and Applied Economics, 12(12), 125.
- (5) BOAL, b. K, SCHULTZ, P. storytelling, Tim, and evolution: the role of strategic Leadership in complex adaptive systems. Journal The leadership quarterly, USA, 18,
- (6) Dandagi, S., Bhushi, U., Bagodi, V., & Sinha, D. (2016). Strategic management of technical university: structural equation modeling approach. Journal of Modeling in Management, 11(1), 75-90.
- (7) David R, powers, Higher Education, planning for the century, Quarterly Review. (Federal Reserve Bank of Minneapolis) Vol (16), 1992.
- (8) Erdogan, Higher Education, national development, the contribution of Turkey since, 1980 and I, Dissertation Abstracts International. Vol (53), No (11), May 1993.
- (9) Etton, L, Can Universities change studies High Education, Vol (10), No (1), 1981.

- (10) Evelyn katee nthini (2013), Effect of Strategic Leadership on the Performance of Commercial and Financial State Corporate in KENYA Requirement for the Award of the Degree of Master of Business Administration (MBA), SCHOOL OF BUSINESS, UNIVERSITY OF NAIROBI.
- (11) Fooladvand, M., Yarmohammadian, M. H., &Shahtalebi, S. (2015). The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modeling in Enhance of Higher Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 950-954.
- (12) GOLOMBO, M, GRULLI, L.on growth driver of high-tech start – ups: exploring – the role of founders (human capita and venture capital). *Journal business venturing* no, 2009, 17.
- (13) HINTERHUBER, H.H, FRIEDRICH, A.S. The Technology dimension of strategic leadership the leader ship challenge for production Economists. *Journal of production Economics*, 77, 2002.
- (14) Hitt, M. A; Ireand, R. D.& Hoskisson, R.E(2009): *StrategicManagement: Competitiveness and Globalization-Concepts andcases*8th ed., Thomson/ south Western, Ohio, USA.
- (15) Ireland, R. D., &Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
- (16) JERRY, H.J, OSBORN, R, BOAL, K. The Architecture of managerial Leadership *Quarterly*, Article IN PRESS, 2009.
- (17) Kabók, J., Kis, T., Csüllög, M., &Lendák, I. (2013). Data envelopment analysis of higher education competitiveness indices in Europe. *ActaPolytechnicaHungarica*, 10(3), 185-201.
- (18) Keser, H. Y. (2011). Effects of Higher Education on Global Competitiveness: Reviews in Relation with European Countries and the Middle East Countries. *Higher Education*, 12.
- (19) Kettunen, J. (2005). Implementation of strategies in continuing education. *International Journal of Educational Management*, 19(3), 207-217.
- (20) Kotler, and P.E. Murphy, (*Strategic Planning for Higher Education*, *Journal of Higher Education*, 1997.
- (21) MULLER, J. L, TREHOREL, Y. *Manager UN Project au Quotidian*. Editeuresf, Toulous, France.2009.
- (22) OBENG, K, UGBORO, I. effective strategic planning in public Transet systems Transportation. *Research North Carolina \ A&T. state united*, 2006.
- (23) QUIST, H. A. Acredible leader for Turbulebt times: examining the qualities necessary forleading into the future. *Journal strategic leader ship*, VOL (2), issu 12009.
- (24) Ramoniene, L., &Lanskoronskis, M. (2011). Reflection of higher education aspects in the conception of national competitiveness. *Baltic Journal of Management*, 6(1), 124-139.

- (25) Reda, M. (2011). Education, Innovation and Labor: Obstacles to Egypt's Competitiveness? (No. 18).
- (26) Schwants, Gary Don: service Quality in Higher Education, and perceptions of Traditional and Non – Traditional Students DAL – A57 -11 May 1997.
- (27) SYLVIE, S.T. Key Leadership competencies. Published by the Canada Public Service Agency and the Public service Commission, 2006, (20).
- (28) SYLVIE, S.T. Strategic Leadership: Competencies & skills, Strategic Leadership Studies, 2008.
- (29) Tsiakkiros, A., &Pashiardis, P. (2002). Strategic planning and education: the case of Cyprus. International Journal of Educational Management, 16(1), 6-17.
- (30) Zaiby, R. (2010). The effect of strategic planning on Algerian higher education institutions performance.