

---

---

**استخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية في رفع كفاءة الإدارة العليا  
بمؤسسات التعليم العالي في مصر\***

**إعداد**

**أ. منى أحمد البهى السيد وحيش**  
باحثة دكتوراه

**تحت إشراف**

<b>أ.د. تسودى مرقص حنا</b> أستاذ أصول التربية المتفرغ ووكيل كلية التربية الأسبق للدراسات العليا والبحوث - جامعة المنصورة	<b>أ.د. صلاح الدين إبراهيم معوض</b> مدرس بقسم الاقتصاد المنزلي كلية التربية النوعية - جامعة المنصورة
---	--

**مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة**

**عدد (٤٨) - أكتوبر ٢٠١٧**

\* بحث مستل من رسالة دكتوراه

---

---



## استخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية في رفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر

إعداد

أ.د/ صلاح الدين إبراهيم معوض\* أ.د. تودرى مرقص حنا\*\*

أ. منى أحمد البهى السيد وحيش\*\*\*

### الملخص

وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهم مهارات العمليات الخاصة باستخدام الادارة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالى فى مصر من حيث مدى توافرها ومدى أهميتها بالنسبة لهم ،ثم توضيح أهم المتطلبات اللازمة لرفع كفاءتهم باستخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية. وقد استخدمت الدراسة استبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (٤٥٢) من أفراد الإدارة العليا،متضمنة عدد من أفراد الإدارة العليا من (رئيس الجامعة - نائب رئيس الجامعة - عميد الكلية - وكيل الكلية - رئيس القسم) فى الجامعات المصرية شاملة كليات عملية ونظرية ببعض محافظات مصر وكانت من أهم النتائج التى توصلت إليها: أن المهارات الخاصة بعمليات الإدارة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا(التخطيط ووضع الأهداف- صنع القرار واتخاذ- التغيير- التنظيم- التحليل واختيار البدائل- المتابعة والتقييم) تتوافر بنسبة متوسطة،بينما تتضح أهميتها بصورة عالية،كما أوضحت أهمية المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة الإدارة العليا باستخدام الإدارة الاستراتيجية وهى (توافر التفكير الاستراتيجى- نظم معلومات استراتيجية- الثقافة التنظيمية المناسبة- موارد مادية مناسبة- الحوكمة الإدارية). كما أوصت ببعض التوصيات،منها: إثراء مبدأ المشاركة فى اتخاذ القرارات - تنظيم برامج تدريبية متخصصة لتطوير القدرات الذهنية لدى الإدارة العليا وتنشيط آليات التفكير الاستراتيجي فى استشراف المستقبل- وضع سياسات عامة وواضحة للنشر والإفصاح عن المعلومات داخل المؤسسة- إجراء ندوات، وورش عمل لنشر القيم المطلوبة لإحداث التغيير فى ثقافة المؤسسة - تفعيل شراكة مؤسسات المجتمع المحلى بإنشاء مشاريع تعليمية وخدمية برأس مال مشترك- تطبيق آليات الحوكمة الادارية.

\* أستاذ أصول التربية المتفرغ - كلية التربية - جامعة المنصورة - وعميد كلية الآداب الأسبق بدمياط

\*\* أستاذ أصول التربية المتفرغ ووكيل كلية التربية الأسبق للدراسات العليا والبحوث - جامعة المنصورة

\*\*\* باحث دكتوراه

## المقدمة:

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن سواء أكانت عامة أم خاصة، إنتاجيه أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة وأمام تلك التحديات المحمومة أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها، عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة<sup>(١)</sup>. الأمر الذي يحتم على أفراد الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي ممارسة واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب الإدارة الإستراتيجية وذلك بما يساهم في رفع كفاءة الإدارة العليا ومواكبة كافة التحديات.

و تعتمد كفاءة المؤسسات في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري، فإن كفاءة ونجاح مؤسسات التعليم العالي تعتمد على كفاءة الإدارة العليا بها والتي تستخدم الإدارة الإستراتيجية، الأمر الذي يتطلب إدارة عليا بمؤسسات التعليم العالي غير تقليدية، على وعى وبصيرة بالمتغيرات الثقافية والتكنولوجية المحيطة بالمؤسسة، بحيث تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية الحديث، بما يساعدهم على رفع كفاءتهم وتطوير مؤسساتهم.

ويمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية إدارة واحدة وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤية المستقبلية للمنظمة وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغير والتطور المستمر للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد إمكانية الملائمة بين المنظمة وهذه التغيرات<sup>(٢)</sup>.

كما أن الإدارة الإستراتيجية "أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المنظمات بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة باعتبارها مدخل إداري شامل يساعد من خلال المراحل المختلفة لها - صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها - في تحقيق طفرات إستراتيجية في أداؤها وذلك بحشد طاقاتها لتحقيق إنجازات إستراتيجية طبقاً للأولويات التي تضعها الإدارة"<sup>(٣)</sup>.

وفي ما سبق، تتبع أهمية استخدام الإدارة العليا بهذه المؤسسات لمدخل الإدارة الإستراتيجية بما يساهم في رفع كفاءة أداؤها لمواكبة كافة التحديات والتغيرات، ولكي يتحقق ذلك لا بد من توافر بعض العمليات والمهارات الإدارية لدى القائد أو المدير، بالإضافة إلى اتباعه المداخل الحديثة في الإدارة كالإدارة الاستراتيجية وهو ما تحاول الباحثة تناوله في هذه الدراسة، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر مهارات العمليات الإدارية اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية لدى

(١) زكريا مطلق الدورى: الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات دراسية، عمان، دار البازوري، ٢٠٠٥، ص٦.

(٢) أحمد السيد الكردي، مرجع سابق.

(٣) هشام حسن عواد المليجي: تطوير الرقابة المحاسبية لرفع جودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي

السعودي - مدخل الإدارة الإستراتيجية.

الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالى ومدى أهميتها بالنسبة لهم، ثم توضيح أهم المتطلبات اللازمة لرفع كفاءتهم باستخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية.

### مشكلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى التساؤلات التالية:

١. ما مدى توافر مهارات العمليات الإدارية اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالى فى مصر؟
٢. ما أهمية مهارات العمليات الإدارية اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية بالنسبة إلى الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالى فى مصر؟
٣. ما أهم المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالى باستخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية؟

### هدف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى توضيح أهم مهارات العمليات الخاصة باستخدام الادارة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالى فى مصر من حيث مدى توافرها ومدى أهميتها بالنسبة لهم، ثم توضيح أهم المتطلبات اللازمة لرفع كفاءتهم باستخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية

### أهمية الدراسة:

١. تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذى يقوم به رجال الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالى فى مجال تطويرها والمحافظة على بقائها ونموها.
٢. الإدارة الإستراتيجية هى إحدى التوجهات الحديثة من الدراسات المتقدمة فى مجال إدارة مؤسسات التعليم العالى.
٣. ندرة البحوث والدراسات العربية التى تناولت استخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية فى تطوير الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالى فى مصر ورفع كفاءة أدائهم.
٤. الإسهام فى إضافة الجديد إلى أرصدة الفكر المعلوماتى المتصل بتطوير مؤسسات التعليم العالى ورفع كفاءة الإدارة العليا بها.

### الجهات المستفيدة:

تستفيد الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالى فى مصر والتي تشمل ( رؤساء الجامعات ونوابهم والعمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام وأمناء الكليات) من الدراسة الحالية فى رفع مستوى كفاءتهم باستخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية.

## منهج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة، والأسئلة التي نحاول الإجابة عنها يتم بتطبيق المنهج الوصفي والذي يتناسب وطبيعة الدراسة، فالمنهج الوصفي يعتبر "وصف منظم للحقائق وسميزات مجموعة معينة أو ميدان من ميادين المعرفة الهامة بطريقة موضوعية وصحيحة"<sup>(١)</sup>.

## أداة الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على استبانته موجهة إلى الإدارة العليا (رؤساء الجامعات ونوابهم وأمين عام الجامعة والعمداء والوكلاء) وهي ذات محورين، الأول يتضمن توضيح مدى توافر وأهمية مهارات العمليات الإدارية اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا بهذه المؤسسات، والمحور الثاني يتضمن توضيح مدى توافر وأهمية المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة الإدارة العليا بهذه المؤسسات باستخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية.

## مصطلحات الدراسة:

يمكن تحديد أهم المصطلحات التي تعتمد عليها الدراسة الحالية فيما يلي:

### (١) الإستراتيجية: Strategy

يعرفها كاظم الركابي بأنها: "إطار عام مرشد للتفكير والتصرف تتخذه الإدارة العليا، يكون مستمداً من الأهداف العليا للمنظمة، ليصبح بعد تبينه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجهاً للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها.

### (٢) الإدارة الإستراتيجية: Strategic Management

وتعرف بأنها: "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية فعالة في تحقيق أهداف المنظمة"<sup>(٢)</sup>.

### (٣) الكفاءة:

يقصد بها: "الصلاحية والقدرة على إتمام هدف أو عملية ما بنجاح وفقاً لما هو محدد لها"<sup>(٣)</sup>.

### (٤) الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي:

يقصد بالإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في هذه الدراسة رؤساء الجامعات ونوابهم وأمين عام الجامعة والعمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام وأمناء الكليات.

(١) أحمد الخطيب، وجيه فرج، كمال أبو سماحة: دليل البحث والتقييم التربوي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار المستقبل للنشر والتوزيع، ١٩٨٥م، ص ٦٢.

(٢) عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، ١٩٩٩، ص ٣٣٦.

(٣) كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤، ص ٤٥.

## خطة الدراسة:

تسير الدراسة بحكم طبيعة أهدافها في المحاور التالية، وهي:

المحور الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

تناول العديد من الكتاب مفهوم الإدارة الاستراتيجية والمفاهيم الأساسية المرتبطة بها كل حسب رؤيته للمفهوم ومدى تأثره بالمدخل المختلفة للفكر الاستراتيجي ولكن غالبية هذه التعريفات تتفق في النهاية من حيث المضمون

وقد عرفت الباحثة مفهوم الإدارة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: اتجاه إداري حديث يسعى إلى تطوير العمل الإداري لدى الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي ، ورسم الاتجاه المستقبلي لمؤسساتهم على المدى البعيد ، من خلال مجموعة من العمليات من تخطيط وتنفيذ وتقييم .

المحور الثاني: العمليات الإدارية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي:

تؤكد الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية على وجود العديد من العمليات الضرورية المستخدمة في أسلوب الإدارة الاستراتيجية وأن الدراسة الحالية سوف تركز على بعض هذه العمليات نظراً لما تلقاه من اهتمام كبير في الوقت الحاضر، ويمكن عرض هذه العمليات بشئ الإيجاز على النحو التالي:

- أ- التخطيط ووضع الأهداف .
- ب- التنظيم.
- ج- عملية صنع القرار واتخاذها .
- د- التحليل واختيار البدائل.
- هـ- عملية التغيير والتكيف.
- و- الرقابة والتقييم:

المحور الثالث: المهارات الإدارية الضرورية اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي:

حاول العديد من الباحثين حصر وتحديد المهارات الإدارية اللازمة للقيادات الاستراتيجية، وكذلك الصفات القيادية اللازمة لها بما يساعدهم على رفع كفاءة أفراد الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي ومن ثم تطوير هذه المؤسسات إلا أنه قد ظهر تباين حول نوعية هذه المهارات.

ويتفق العديد من الباحثين على أهم المهارات الإدارية اللازمة للإدارة العليا من أجل تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، وهي:

أولاً : مجموعة المهارات التصورية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي Conceptual Skills ، ومن أهمها :

- استلهاهم رؤية مستقبلية مشتركة.

- المهارة في اتخاذ القرار.
- تقديم أفكار إبداعية جديدة في الأداء .
- تبني التغيير وتنفيذ الأفكار الإبداعية .
- التفكير المنظم.

**ثانياً: المهارات الانسانية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي ، ومن أهم مهاراتها :**

- أ- استخدام استراتيجيات متنوعة من الاتصال ، ويحتوي عددا من المهارات منها :
- مهارة الاستماع - مهارة الاقناع - مهارة حل الصراع - مهارة الاستجابة للجماعات المختلفة ووضع اهتماماتهم في الاعتبار:
- ب- ثقة القادة في قدراتهم كقادة تنفيذيين.

**ثالثاً: المهارات الفنية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي: Technical Skills**

ويمكن تقسيم هذه المهارات إلى نوعين هما:

- مهارات تتعلق بمجال التدريس مثل: إعداد المعلومات وتوصيلها وإدارة الوقت وفن البحث العلمى وإعداد مادة علمية جيدة.
  - مهارات متعلقة بانجاز المهام والواجبات الإدارية مثل مهارات اتخاذ القرار والمتابعة والإشراف والتنظيم، والتنسيق وتوجيه فريق العمل بمرونة بما يتناسب مع متطلبات التغيير<sup>(1)</sup>.
- وفى ضوء ما سبق تستخلص الباحثة خلال الدراسة الحالية بعض المهارات الخاصة بممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي وتحاول دراسة واقعها لديهم من حيث مدى أهميتها ومدى توافرها وذلك من أجل رفع كفاءتهم،ويمكن توضيحها فيما يلى:

- أ- مهارات التخطيط ووضع الأهداف.
- ب- مهارات صنع القرار واتخاذها.
- ت- مهارات التغيير.
- ث- مهارات التنظيم.
- ج- مهارات التحليل واختيار البدائل.
- ح- مهارات المتابعة والتقييم.

(1) طارق الألفى، مرجع سابق، ص ص: ٣٨٦، ٣٨٧.



المحور الرابع: التحديات التي تواجه تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في مصر:

تتضح أهمية استخدام الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر لمدخل الإدارة الاستراتيجية كأحد المداخل الإدارية الحديثة والمتطورة والتي تستخدم العديد من الطرق في تعاملها مع كثير من التحديات التي تواجه إدارة مؤسسات التعليم العالي في مصر، إلا أنه على الرغم من ذلك يظهر العديد من التحديات والمعوقات نظراً لسرعة وتطور الأحداث السياسية والاقتصادية والاجتماعية في معظم دول العالم. ومن أهم هذه التحديات التي تواجه الإدارة العليا في ممارسة أعمالها ما يلي<sup>(١)</sup>:

- ١- زيادة معدلات التغيير.
- ٢- شدة المنافسة المحلية والعالمية.
- ٣- عوالة الإدارة فكراً وتطبيقاً.
- ٤- التغييرات التكنولوجية.
- ٥- عجز الموارد المتاحة وندرته.
- ٦- عدم استقرار سوق العمل والأوضاع الاقتصادية.
- ٧- ظهور عصر المعلوماتية والمعرفة.
- ٨- تغيير طبيعة قوى العمل.
- ٩- زيادة دور جماعات الضغط.
- ١٠- تعقد بيئة الإدارة الاستراتيجية وتداخلها.

وهناك من يرى أن أهم معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي

هي:

١. ضعف الإمكانيات المالية للجامعات.
٢. عدم رغبة المستويات الإدارية العليا لسبب أو لآخر، وعدم تشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري داخل الجامعة.
٣. ميل الإدارة العليا إلى تقبل الإدارة الاستراتيجية في أوقات الأزمات وإهماله والعودة إلى الأوضاع التقليدية بعد انتهاء الأزمات.
٤. عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط والإدارة الاستراتيجية هي مسئولية هيئة أو فئة معينة وليس مسئولية الإدارة في مختلف المستويات.
٥. عدم توفير نظام للمعلومات في الجامعة يساعد في توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط الجامعي.

(١) طارق أبو العطا الألفى، مرجع سابق، ص: ٣٩٠ - ٣٩٤.

٦. عدم توفر الوقت وانشغال الجسم الإداري بأعباء العمل اليومية(١).
٧. نقص الكفاءات الإدارية المحترفة، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التي جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والبيئة الداخلية.
٨. وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا(٢).
٩. ضعف الإدارة السياسية للمضى في طريق التغيير الاستراتيجي(٣).
١٠. الاعتماد على نظم الاختيار والترقية التي تعتمد على الأقدمية، وليس الكفاءة والقدرة(٤).
١١. قلة توافر المهارات الأساسية واللازمة للقيادات في استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية لتطوير الأداء الجامعي.
١٢. الانبهار بالنجاح والاعتقاد بأن هذا النجاح مستمر، وبالتالي يشعر بعض العاملين بأنهم وصلوا إلى القمة(٥).
١٣. الانخراط في المشاكل الحالية التي تواجه الجامعة، وعدم تخصيص وقت لوضع استراتيجية مستقبلية لها(٦).
١٤. افتقار الجامعة لإعداد برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز الفكر الاستراتيجي وتغيير سلوك العاملين وتشكيل مناخ جيد يشجع على تبني التغيير والمشاركة فيه(٧).
١٥. ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وشيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي في هذه المؤسسات وضعف التنظيم الحكومي للعمل الاستراتيجي(٨).

(١) رفعت رستم: التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد (١)، المجلد (١)، غزة، ٢٠٠٤، ص٦٩.

(٢) عبد الرحمن البراك، مرجع سابق، ص٦٢٨.

(3) Moore, Mark. H.,: Beyond Command and Control: The Strategic Management of Police Departments,, Police Executive Research Forum, Washington, DC, 1991, P.49.

(٤) عبد الكريم أبو الفتوح درويش، مرجع سابق، ص٢٤.

(٥) بيومي محمد ضحاوي، رضا إبراهيم المليجي: التخطيط الاستراتيجي في التعليم – رؤية مستقبلية ونماذج تطبيقية، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١١، ص٢٩٨.

(٦) أحمد عبد الوهاب حسن: الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠١٠، ص٤٣.

(٧) عيسى محمد الأنصاري: المهام الوظيفية لرئيس القسم ومعايير اختياره من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ع(١٢٨) ج(٣)، ٢٠٠٥، ص٣١٢.

(٨) عبد الله البريدي: الاستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي – مدخل وصفي تحليلي لدراسة الإشكالية الثقافية، المجلة العربية للإدارة، مج (٢٧)، ع(٢)، ٢٠٠٧.

## المحور الخامس: متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية لرفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر:

في ضوء تناول الأدبيات التربوية تستخلص الباحثة أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية، والتي تحاول الباحثة خلال الدراسة الميدانية قياس مدى توفرها ومدى أهميتها لدى الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي، وذلك من أجل رفع كفاءة أدائهم، وتمثل فيما يلي:

### أ- توافر التفكير الاستراتيجي:

#### ويحتاج إلى متطلبات من أهمها ما يلي:

- ١- توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الإستراتيجية.
- ٢- تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنان للمفكرين والمبدعين في المؤسسة ليخرجوا المارد الفكري من داخلهم.
- ٣- تطوير مهارات الاتصال خاصة في مجال (الإنصات) للتعرف على أفكار الآخرين التي قد تكون فرصة ذهبية لا يمكن تكرارها وبالتالي اقتناصها وتكييفها لصالح تقدم المؤسسة.
- ٤- تأسيس ثقافة التقاطع الفكري، عبر سماع وجهات النظر المختلفة وتوليد الأفكار المتجددة، لأن التفكير الاستراتيجي يتطلب النظر إلى المتغيرات من زوايا متعددة.
- ٥- تحديد سقفاً زمنياً لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية إلى وقائع.
- ٦- تشخيص مستوى أداء المؤسسة من خلال المقارنة المرجعية بأداء مؤسسات رائدة وقائدة<sup>(١)</sup>.

### ب- توافر نظم المعلومات الإستراتيجية:

#### ويتمحور نظام المعلومات الاستراتيجي حول عدة نقاط منها<sup>(٢)</sup>:

- هو نظام محوسب يستخدم في أي مستوى من مستويات المنظمة المختلفة لدعم إستراتيجية المنظمة.
- يهدف إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقديم وتطوير خدمات تعطي المنظمة الميزة التنافسية على القوة المنافسة.
- يزود الإدارة العليا بالمعلومات الإستراتيجية عن المنتجات والخدمات المنافسة والمعلومات عن البيئة المنافسة من المنافسين وعملاء وموردين.

(١) Cummings, D., & Wilson, D.,: Images of strategy, Black well publishing, U.K, 2004, P.105.

Wiener, E., & Brown, A.,: Future Think: How to think clearly in a time of change, Prentice Hall, New York, 2006, P.229.

(٢) خالد محمد علي الزبيد، مرجع سابق، ص١٢.

### ج- توافر الثقافة التنظيمية المناسبة:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعة العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم"<sup>(١)</sup>.

### د- توافر موارد مادية مناسبة:

يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام جيد للإدارة المالية، حيث إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة<sup>(٢)</sup>.

وتلعب الموارد المادية دوراً حيوياً في نجاح مؤسسات التعليم العالي، إذ أن التمويل هو الأساس في العملية التعليمية.

وهناك عدد من المتطلبات اللازمة لزيادة الموارد بهذه المؤسسات، منها<sup>(٣)</sup>:

- قيام بعض الوحدات الأكاديمية بمشروعات إنتاجية.
- العمل على رفع كفاءة وجودة استغلال التخصيص المالي من الحكومة.
- تفعيل دور شراكة مؤسسات المجتمع المدني عن طريق إنشاء مشاريع تعليمية وخدمية برأس مال مشترك.
- تفعيل أنشطة أندية أعضاء هيئة التدريس لزيادة مشاركة الأعضاء في خدمة المجتمع، ومن ثم زيادة الشراكة المجتمعية.
- إعادة النظر في هيكلية الهيكل التنظيمي للجامعة وتصميمه حسب الاحتياجات الفعلية للأعباء الإدارية والتعليمية والبحثية.
- رفع القيود على الاستيراد من الخارج، وإعفاء الجامعة من رسوم الجمارك على المواد والألات والأجهزة ذات الصلة التعليمية والثقافية.
- تفعيل تكنولوجيا المعلومات في النظام الإداري والتعليمي بالجامعة مما يقلل من النفقات ويزيد من جودة وكفاءة الجامعة.
- زيادة تفعيل الرقابة المالية على موارد الجامعة، واتخاذ القرارات الخاصة بالنفقات والترشيد.
- مراجعة أداء تنفيذ الميزانية، وزيادة استقلالية الجامعة في إدارة شئونها المالية.

### هـ - توافر الحوكمة الإدارية:

وتعرف منال العريني الحوكمة بأنها "القدرة على التحكم والسيطرة على جميع العمليات الإدارية بطريقة علمية رشيدة"<sup>(١)</sup>. كما تستخلص أن "الحوكمة في الجامعات عبارة عن قدرة

(١) مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠م، ص ١٣١.

(٢) ليلى بن سعد الهاشم، مرجع سابق، ص ٣٧.

(٣) طارق الألفي، مرجع سابق، ص ص: ٤٣٤، ٤٣٥.

الجامعات على تحقيق أهدافها ، بمستوى عال من الجودة ، وتحسين أداؤها باتباع خطط فاعلة ، وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة " .<sup>(١)</sup>

ويقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) تسع سمات للحكم الرشيد ، هي : "المشاركة ، وسيادة القانون ، والشفافية والاستجابة ، والتوجيه نحو بناء توافق للآراء ، والإنصاف والفعالية والكفاءة ، والمساءلة ، والرؤية الاستراتيجية . وهذه السمات يجب أن يؤخذ بها بشكل متزامن ومتواز لكي تحقق الهدف المرجو" .<sup>(٢)</sup>

وهناك مجموعة من الخصائص المرتبطة بالحوكمة ، والتي يجب أن تتوفر في سلوكيات الأفراد بمؤسسات التعليم العالي ، وأن هذه السلوكيات قابلة للتطبيق في هذه المؤسسات ، بشرط تطبيق الحوكمة ومبادئها بالشكل الصحيح ، وتشمل هذه الخصائص ما يلي :

- ١ . تحقيق الشفافية في العمليات ، وصنع القرارات ؛ وذلك بتقديم صورة واضحة وحقيقية لما يحدث داخل المنظمة .
- ٢ . إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة ، والإدارة التنفيذية .
- ٣ . الاستقلالية وتلاقى التأثيرات غير الضرورية نتيجة الضغوط .
- ٤ . الانضباط واتباع الأسلوب الأخلاقي المناسب والصحيح .
- ٥ . المسؤولية الاجتماعية والنظر إلى المنظمة كفرد صالح .
- ٦ . العدالة واحترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة مع المنظمة .
- ٧ . التركيز السليم على القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمة .
- ٨ . القدرة على الفصل بين احتياجات الأفراد وأهداف المنظمة" .<sup>(٤)</sup>

### فروض الدراسة:

- ١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في محور واقع مهارات العمليات باستخدام الإدارة الإستراتيجية (التخطيط ووضع الأهداف- صنع القرار واتخاذ- التغيير- التنظيم- التحليل واختيار البدائل- المتابعة والتقييم) بين الإدارة العليا (رئيس الجامعة ونواب رئيس الجامعة- العمداء- الوكلاء- رؤساء الأقسام) بالجامعات المصرية .
- ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في محور المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة الإدارة العليا (توافر التفكير الاستراتيجي- توافر نظم معلومات

(١) منال بنت عبد العزيز بن علي العرينى : واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد ٣ ، العدد ١٢ ، كانون الأول ، ٢٠١٤ ، ص ١١٨ .

(٢) نفس المرجع السابق ، ص ١١٨ .

(٣) Thomas Weiss: Governance , Good Governan and Global Governance : **Conceptual and Actual Challenges**, Third World Quarterly , vol.21, no.5(2000), pp.795-814.

(٤) منال العرينى ، مرجع سابق ، ص ١١٩ .

إستراتيجية- توافر الثقافة التنظيمية المناسبة- توافر موارد مادية مناسبة- توافر الحوكمة الإدارية) بين الإدارة العليا (رئيس الجامعة ونواب رئيس الجامعة- العمداء- الوكلاء- رؤساء الأقسام) بالجامعات المصرية.

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة احتمالية بعد توزيع استمارة الاستبانة كأداة الدراسة على معظم أفراد الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في بعض جامعات مصر وعدم استجابة البعض ورفض البعض الآخر. وبذلك أصبحت عينة الدراسة التي أتاحت للباحثة (٤٥٢) من أفراد الإدارة العليا متضمنة (رئيس الجامعة- نائب رئيس الجامعة- العمداء- الوكلاء- رؤساء الأقسام) في الجامعات المصرية من كليات عملية ونظرية ببعض محافظات مصر.

والجدول التالي يوضح توزيع عدد أفراد الإدارة العليا من بعض الجامعات المصرية:

جدول (١)

الجامعة	العدد الكلي	الجامعة	العدد الكلي	الجامعة	العدد الكلي	الجامعة	العدد الكلي
المنصورة	٩٣	المنوفية	٢٦	الإسماعيلية	٢٦	جنوب الوادي	٢٠
الزقازيق	٢٦	حلوان	٢٨	بني سويف	٢٦	أسوان	٢٩
دمياط	٢٨	الإسكندرية	٢٦	أسيوط	٢١	المنيا	٢٠
بنها	٢٨	عين شمس	٢٥				

### أداة الدراسة:

تحددت أداة الدراسة في استبانة تم بناؤها بواسطة الباحثة وتطبيقها على عينة الدراسة للوقوف على واقع مهارات العمليات الإدارية لدى الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية من حيث مدى أهميتها ومدى توافرها لديهم وكذلك الكشف عن أهم المتطلبات اللازمة لرفع كفاءتهم باستخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية من حيث مدى أهميتها ومدى توافرها لديهم وذلك من أجل التعرف على كيفية رفع كفاءة الإدارة العليا بهذه المؤسسات باستخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية.

### الحدود السيكومترية للاستبانة:

صدق الاستبانة:

تم حساب صدق الاستبانة بطريقتين:

أ- صدق المحكمين

تم عرض الاستبانة في صورتها النهائية على مجموعة من الخبراء في مجال الحكم على مدى تمثيل مفرداتها لكل مجموعة من المحاور موضوع القياس وتم تعديل بعض المفردات وحذف المفردات التي لم تحصل على أعلى من ٨٠٪ من اتفاق المحكمين.

### ب- الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بالتحقق من الصدق باستخدام الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل مفردة والدرجة الكلية وكانت محصورة قيمة معامل الارتباط في محور واقع المهارات في العمليات الإدارية والعليا، ومحور المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة الإدارة العليا بمهاراتهما الفرعية بين (٠،٤٣٥، ٠،٨١٢) وكلها في مستوى الدلالة.

### ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت معاملات الثبات لمحموري واقع مهارات العمليات الإدارية العليا، والمتطلبات اللازمة لرفع كفاءة الإدارة العليا محصورة بين ٠،٧١١، ٠،٨٥٧ وكلها دلالة عند مستوى ٠،٠٠١.

### الفرض الأول:

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بحساب النسبة المئوية لدرجة الأهمية ودرجة التوافر، واستخدام اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات الأهمية ومتوسطات درجات التوافر لمحور واقع العمليات الإدارية العليا ومهاراته الفرعية لدى رئيس الجامعة ونوابه والعمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام كما تقاس بالاستبانة وأسفرت النتائج كما يوضحها الجدول (٢)، (٣) التاليين :

### جدول (٢)

النسبة المئوية لدرجة الأهمية ودرجة التوافر لمحور واقع مهارات العمليات الإدارية (التخطيط ووضع الأهداف - صنع القرار واتخاذ - التغيير - التنظيم - التحليل واختيار البدائل - المتابعة والتقييم) لدى الإدارة العليا في الجامعات المصرية (ن=٤٥٢)

المحور الرئيسي	المهارات الفرعية	نسبة مدى الأهمية	نسبة مدى التوافر
واقع العمليات الإدارية	التخطيط ووضع الأهداف	٪١٠٠	٪٦٦،٦٦
	صنع القرار واتخاذ	٪١٠٠	٪٥٥،٤٤
	التغيير	٪٨٠،٤٧	٪٥٢،١٨
	التنظيم	٪٨٢،٢٤	٪٥١،٨٥
	التحليل واختيار البدائل	٪٩٥،١٢	٪٦٢،٤٥
	المتابعة والتقييم	٪٩٧،٤٥	٪٥٣،٣٤
	الدرجة الكلية للمحور	٪٩٢،٨٨	٪٥٦،٩٨

يتضح من جدول (٢) السابق وجود فروق جوهرية في النسب المئوية بين درجة الأهمية ودرجة التوافر لصالح درجة الأهمية في محور واقع مهارات عمليات الإدارة الإستراتيجية وجميع محاوره الفرعية لدى رئيس الجامعة ونوابه والعمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (٤٥٢). ويأخذ الترتيب الأول (التخطيط ووضع الأهداف وصنع القرار واتخاذ) من حيث الأهمية نسبة (١٠٠٪) يلي

ذلك باقي المحاور الفرعية بنسبة عالية. أما من حيث درجة التوافر فكانت النسبة فوق المتوسط مما يلزم توفير المحاور الفرعية في الجامعات المصرية مما يسهم في رفع كفاءة الأداء.

### جدول (٣)

قيمة (ت) لدرجة الأهمية ودرجة التوافر لمحور واقع مهارات العمليات الإدارية (التخطيط ووضع الأهداف- صنع القرار واتخاذ- التغيير- التنظيم- التحليل واختيار البدائل- المتابعة والتقييم) لدى الإدارة العليا في الجامعات المصرية (٤٥٢)

المحور الرئيسي	المهارات الفرعية	درجة الأهمية		درجة التوافر		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
واقع العمليات الإدارية	التخطيط ووضع الأهداف	٤٧,٢١	١,٣٢	٢٣,٤١	١,٣١	١٢,١٢	٠,٠١
	صنع القرار واتخاذ	٤٦,٣٥	١,١٦	٢٤,٢٥	١,٤٥	١١,٥٤	٠,٠١
	التغيير	٤٨,٤١	١,٨٣	٢٢,٤١	١,٣٥	١١,٣١	٠,٠١
	التنظيم	٤٩,٢٧	١,٢٥	٢٤,٥٢	١,٧٣	١١,٥٤	٠,٠١
	التحليل واختيار البدائل	٤٥,٣٢	١,٦٥	٢٢,١٩	١,٨١	١١,٣٧	٠,٠١
	المتابعة والتقييم	٤٩,٤٧	١,٤١	٢٣,٢٧	١,٩١	١٢,١٣	٠,٠١
	الدرجة الكلية	٤٧,٦٧	١,٤٣	٢٣,٣٤	١,٥٩	١١,٦٦	٠,٠١

يتضح من جدول (٣) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في محور واقع العمليات الإدارية وجميع محاوره الفرعية لصالح درجة الأهمية عند مستوى (٠,٠١) عند رئيس الجامعة والنواب والعمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام بالجامعات المصرية.

### الفرض الثاني :

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بحساب النسبة المئوية لدرجة الأهمية ودرجة التوافر واستخدام اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات الأهمية ومتوسطات درجات التوافر لمحور المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة الإدارة العليا ، ومهاراته الفرعية لدى رئيس الجامعة ونوابه والعمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام كما تقاس بالاستبانة وأسفرت النتائج كما يوضحها الجدول (٤) ، (٥) التاليين:



جدول (٤)

النسبة المئوية لدرجة الأهمية ودرجة التوافر لمحور المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة الإدارة العليا (توافر التفكير الاستراتيجي- توافر نظم معلومات إستراتيجية- توافر الثقافة التنظيمية المناسبة- توافر موارد مادية مناسبة- توافر الحوكمة الإدارية) لدى الإدارة العليا في الجامعات المصرية.

المحور الرئيسي	المهارات الفرعية	نسبة مدى الأهمية	نسبة مدى التوافر
المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة الإدارة العليا	توافر التفكير الاستراتيجي	٪٩٨،٤٥	٪٥٢،٣٤
	توافر نظم معلومات إستراتيجية	٪٩٩،٢٣	٪٥١،٧٢
	توافر الثقافة التنظيمية المناسبة	٪١٠٠	٪٥٧،٤٦
	توافر موارد مادية مناسبة	٪٩٥،٤٩	٪٥٠،٢٢
	توافر الحوكمة الإدارية	٪١٠٠	٪٥٦،٣٦
	الدرجة الكلية للمحور	٪٩٨،٦٣	٪٥٣،٦٢

يتضح من جدول (٤) السابق وجود فروق جوهرية في النسب المئوية بين درجة الأهمية ودرجة التوافر لصالح درجة الأهمية في محور المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة الإدارة العليا وجميع محاوره الفرعية لدى رئيس الجامعة ونوابه والعمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (٤٥٢). ويأخذ الترتيب الأول من حيث الأهمية محوري (توافر الثقافة التنظيمية المناسبة- توافر الحوكمة الإدارية) ويأتي بعد ذلك باقي المحاور الفرعية بنسبة عالية. أما من حيث درجة التوافر كانت نسبة متوسطة وفوق المتوسطة مما يلزم توفير المحاور الفرعية في الجامعات المصرية مما يساهم في رفع كفاءة الأداء.

جدول (٥)

قيمة (ت) لدرجة الأهمية ودرجة التوافر لمحور المتطلبات الفرعية اللازمة لرفع كفاءة الإدارة العليا (توافر التفكير الاستراتيجي- توافر نظم معلومات إستراتيجية- توافر الثقافة التنظيمية المناسبة- توافر موارد مادية مناسبة- توافر الحوكمة الإدارية) لدى الجامعات المصرية (٤٥٢)

المحور الرئيسي	المهارات الفرعية	درجة الأهمية		درجة التوافر		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة الإدارة العليا	توافر التفكير الاستراتيجي	٤٦،٠١	١،٢١	٢٢،٤١	١،٤١	١٢،٤١	٠،٠١
	توافر نظم معلومات إستراتيجية	٤٥،٢١	١،٦١	٢٣،٤٢	١،٣٥	١٢،٧١	٠،٠١
	توافر الثقافة التنظيمية المناسبة	٤٤،٤٣	١،٧٢	٢٢،٢١	١،٦١	١١،٤٧	٠،٠١
	توافر موارد مادية مناسبة	٤٤،٧١	١،٤٣	٢٣،٢٢	١،٤٧	١١،٢٤	٠،٠١
	توافر الحوكمة الإدارية	٤٥،٢١	١،٦٥	٢٢،٢٧	١،٥٢	١٢،٣١	٠،٠١
	الدرجة الكلية	٤٥،١١	١،٥٢	٢٢،٧٢	١،٤٧	١٢،٠٢	٠،٠١

يتضح من جدول (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في محور المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة الإدارة العليا وذلك من خلال المهارات الفرعية لصالح درجة الأهمية عند مستوى (٠,٠١) عند رئيس الجامعة ونوابه والعمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام بجامعة مصر.

### نتائج الدراسة:

أوضحت الدراسة من خلال نتائجها أهمية مهارات العمليات الإدارية لدى الإدارة العليا من: رؤساء جامعات ونواب رئيس الجامعة والعمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام في جميع الجامعات المتاحة التي استطاعت الباحثة التعامل معها وعددها (١٤) جامعة تغطي معظم المحافظات المصرية وذلك من خلال التخطيط ووضع الأهداف، لوضع تصور لإستراتيجية مستقبلية لما يمكن أن تكون عليه الجامعة على المدى البعيد مع السماح بمشاركة العاملين في إعداد الإستراتيجية وتطبيقها، مع مهارات صنع القرار وكيفية اتخاذه وتنفيذه، وذلك بتبني فكرة المشاركة الجماعية، ومواكبة تطور البيئة المؤسسية ومتغيراتها بممارسة المرونة لإجراء بعض التعديلات اللازمة.

لذلك يجب تبني مهارات التغيير بالاستجابة لمطالب هذا التغيير إدارياً وتنظيماً ودعم المناخ الإيجابي المساند لعملية التغيير، من خلال رصد وتشخيص المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتخطيط التغييرات اللازمة لتتكيف المؤسسة معها، مع استغلال الفرص والإمكانيات لبلوغ الأهداف بكفاءة وفعالية.

ويتضمن هذه المهارات ما الذي سيفعله كل فرد من أفراد الإدارة العليا من رئيس جامعة ونواب وعمداء ورؤساء أقسام، وكذلك بالنسبة للعاملين معهم بالمؤسسة وكيف يتم المزج بين الجهود الفردية في أفضل صورها للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم.

مع مراعاة مجموعة الوسائل التي تستخدم لتحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الخارجية، مما يسهم في زيادة القدرة على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي.

ويحكم ذلك متابعة أنشطة المؤسسة ونتائجها وتقييمها ومقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وهذا يتضح من خلال أهمية المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي باستخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية بمعنى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية من خلال فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية، وإمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق.

مع نظم معلومات متكاملة يستخدم فيها الحاسوب لتزويد المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة بالمعلومات الإستراتيجية لدعم وتعزيز اتخاذ القرارات الإستراتيجية للوصول للميزة التنافسية الأفضل. ويوضع في الاعتبار مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية. كثقافة تنظيمية مناسبة

يتم إيجادها وتنميتها لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة وتعليمها لهم لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم.

مع توفير موارد مالية وبشرية ونفسية كبيرة لدى المؤسسة بوضع نظام جيد للإدارة المالية. ويتم ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المؤسسات والتحكم بها، بالمشاركة، وسيادة القانون والشفافية والاستجابة والتوجيه نحو بناء توافق للأراء، والإنصاف والفعالية والكفاءة والمساءلة والرؤية الإستراتيجية، مع توافر الحوكمة الإدارية والتي يجب أن يؤخذ بها بشكل متزامن ومتواز لكي تحقق الهدف المرجو.

وفي الختام اتفقت الجامعات موضع الدراسة على أهمية مهارات العمليات الإدارية لدى الإدارة العليا في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية وكانت نسبة أهميتها عالية وذو دلالة بينها وبين توافرها لذلك لزم على المؤسسات الجامعية توفير هذه المهارات لينعكس ذلك على الإدارة العليا.

كما اتضح من النتائج المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي باستخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية كانت نسبة أهميتها عالية وذو دلالة بينها وبين توافرها في المؤسسات الجامعية مما يجب على المؤسسة الجامعية توفير هذه المتطلبات لتزداد مهارات وكفاءة الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها.

## التوصيات:

تجد الباحثة بعد التحليلات والتفسيرات السابقة أن التوصية الرئيسية لهذه الدراسة هي تعزيز ودعم استخدام مهارات العمليات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية لدى الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي لرفع كفاءة الأداء لديهم باستخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية.

وينبثق عن هذه التوصية عدة توصيات خاصة بمتطلبات رفع كفاءة أداء الإدارة العليا باستخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية، وهي كالتالي:

### ١- التوصيات الخاصة بمتطلب (توافر التفكير الاستراتيجي):

- إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية عن طريق استخدام فرق العمل، وذلك بما يساهم في تعزيز مستوى التزام العاملين بأهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.
- تنظيم برامج تدريبية متخصصة لتطوير القدرات الذهنية لدى الإدارة العليا وتنشيط آليات التفكير الاستراتيجي في استشراف المستقبل.
- تحديد أولويات واضحة ومحددة للعمل وفقاً للرؤية الإستراتيجية للمؤسسة .
- احترام وجهات نظر الآخرين والتعرف على آرائهم.

### ٢- التوصيات الخاصة بمتطلب (توافر نظم معلومات إستراتيجية):

- وضع سياسات عامة وواضحة للنشر والإفصاح عن المعلومات داخل المؤسسة.
- التنوع في استخدام نظم المعلومات داخل المؤسسة.

### ٣- التوصيات الخاصة بمتطلب (توافر الثقافة التنظيمية المناسبة):

- إجراء المزيد من الندوات، وورش العمل التي من شأنها إثراء الجانب الثقافي لدى الإدارة العليا مما يساهم في توضيح مفهوم وأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية، ونشر القيم المطلوبة لإحداث التغيير في ثقافة المؤسسة مثل: تحمل المسؤولية، المخاطرة، الانفتاح على التغيير، التبادل المعرفي.
- منح الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي التي تستوفي تطبيق المهارات الخاصة بعمليات الإدارة الإستراتيجية مميزات مالية ومعنوية.

### ٤- التوصيات الخاصة بمتطلب (توافر الموارد المادية المناسبة):

- تفعيل شراكة مؤسسات المجتمع المحلي بإنشاء مشاريع تعليمية وخدمية برأس مال مشترك.
- تعزيز أنشطة أندية أعضاء هيئة التدريس لزيادة مشاركة الأعضاء وتوفير المال اللازم.
- إعادة صياغة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتصميمه حسب الاحتياجات الفعلية.
- أن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي بإصدار قرار بإعفاء الجامعة من رسوم الجمارك على المواد والآلات والأجهزة.
- تزويد مؤسسات التعليم العالي بتكنولوجيا المعلومات في النظام الإداري والتعليمي مما يقلل من النفقات.
- السماح لمؤسسة التعليم العالي بالاستقلالية في إدارة شئونها المالية.

### ٥- التوصيات الخاصة بمتطلب (توافر الحوكمة الإدارية):

- توفير الآليات اللازمة لحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل، والشفافية في مناقشة الموضوعات، كتوفير النشرات والتقارير والإنترنت.
- تطبيق آليات المساءلة على جميع العاملين دون تمييز.
- تقسيم العمل داخل المؤسسة على جميع العاملين دون تمييز.
- توفير مصادر تمويل متعددة للمؤسسة.
- توفير آليات لحل المنازعات والمساواة في استخدام هذه الآليات.

يعد هذا البحث مساهمة أكاديمية تفيد الطلاب والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية كمرجع أو مصدر في هذا التخصص خاصة أن هذا المجال يتسم بقلة المصادر والمراجع. وكذلك يعد مساهمة تطبيقية كدليل يفيد ويزود الممارسين للإدارة بأدبيات الإدارة الإستراتيجية إضافة إلى النتائج والتوصيات التي توصل لها هذا البحث وإذا تم العمل بها ستساهم في تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي ورفع مستوى كفاءة الأداء.

### الدراسات المستقبلية:

توصي الباحثة بإجراء العديد من الدراسات والبحوث المستقبلية في مجال الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة، وتشير إلى بعض الموضوعات منها:

- ١- أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في مصر.
- ٢- "واقع الإدارة الإستراتيجية لدى الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر" ولكن باستخدام أداة أخرى لجمع البيانات غير الاستبانة، كالمقابلات الشخصية مع أفراد الإدارة العليا.
- ٣- آثار تطبيق الإدارة الإستراتيجية على فعالية الأداء في مؤسسات التعليم العالي.
- ٤- أثر تطبيق الحوكمة الإدارية على فعالية الأداء باستخدام الإدارة الإستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولا المراجع العربية :

- أحمد الخطيب ، وجيه فرج، كمال أبو سماحة: دليل البحث والتقييم التربوي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار المستقبل للنشر والتوزيع، ١٩٨٥م .
- أحمد السيد الكردي: مبادئ الإدارة الإستراتيجية، ٢٠١٠.
- <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/posts/150889>
- أحمد عبد الوهاب حسن: الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠١٠.
- بيومي محمد ضحاوي، رضا إبراهيم المليجي: التخطيط الاستراتيجي في التعليم - رؤية مستقبلية ونماذج تطبيقية، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١١.
- خالد محمد علي الزبيد: أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية- دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير، ٢٠١٤.
- available at:  
mouradonlayan.blogspot.com
- رفعت رستم: التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد (١)، المجلد (١)، غزة، ٢٠٠٤ .
- زكريا مطلق الدوري : الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات دراسية ، عمان، دار البازوري، ٢٠٠٥.
- طارق أبو العطا الألفي: تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية- تحديات وطموحات، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ٢٠١٤.
- عبد الرحمن البراك: مدى الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام، جامعة الإسكندرية، مجلة كلية التجارة، مج (٣٣)، ع (١)، ١٩٩٦.
- عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، ١٩٩٩.
- عبد الكريم أبو الفتوح درويش:
- الإدارة الاستراتيجية لمكافحة الجرائم المستحدثة، دبي، أكاديمية شرطة دبي، ٢٠٠٣.
- خصائص القيادة الإستراتيجية، ٢٠٠٦.

- <http://www.shjpolice.gov.ae/downloads/pdf/press-2/crs-01.pdf>
- عبد الله البريدي: الاستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي - مدخل وصفى تحليلي لدراسة الإشكالية الثقافية، المجلة العربية للإدارة، مج (٢٧)، ع (٢)، ٢٠٠٧.
- <http://www.kku.edu.sa/Strateic/Summary/Default.asp>
- عيسى محمد الأنصاري: المهام الوظيفية لرئيس القسم ومعايير اختياره من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ع (١٢٨) ج (٣)، ٢٠٠٥.
- كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.
- مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠ م.
- منال بنت عبد العزيز بن علي العريني: واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ٣، العدد ١٢، كانون الأول، ٢٠١٤.
- ليلى بنت سعد الهاشم: واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٦.
- <http://www.repository.ksu.edu.sa/jspui/bitstream/123456789/1/th0425f.pdf>
- هشام حسن عواد المليجي: تطوير الرقابة المحاسبية لرفع جودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي السعودي - مدخل الإدارة الاستراتيجية.
- [http://1pac.kacst.edu.sa/edoc/1426/149080/\\_1.pdf](http://1pac.kacst.edu.sa/edoc/1426/149080/_1.pdf)

#### ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Cummings, D., & Wilson, D.,: Images of strategy, Black well publishing, U.K, 2004, .
- Moore, Mark. H.,: Beyond Command and Control: The Strategic Management of Police Departments,, Police Executive Research Forum, Washington, DC, 1991.
- Thomas Weiss: Governance ,Good Governan and Global Governance : Conceptual and Actual Challenges, Third World Quarterly ,vol.21,no.5(2000). .
- Wiener, E., & Brown, A.,: Future Think: How to think clearly in a time of change, Prentice Hall, New York, 2006.