

[١]

درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية الأساسية  
في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة

إعداد

د. حجاج مبارك العجمي

د. أحمد عبيد عبد الله الرشدي

د. براك صنت الرشدي



## درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة

\*\*\*، د. أحمد عبيد عبد الله الرشيدى\* د. حجاج مبارك العجمي  
د. براك صنت الرشيدى\*\*\*

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، وإذا ما كان هناك فروق ذات دلالة في تصورات الطلبة لدرجة الممارسة تعزى لمنغيرات الطلاب الديمغرافية.

تكونت عينة الدراسة من (٥٣٠) طالباً وطالبة من طلاب كلية التربية الأساسية استجابوا لاستبانة مكونة من (٢١) فقرة موزعة على مجالات: تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتكوين الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وتقويم الاستراتيجية. وقد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٢.٤٤-٢.٨٠) بدرجة تقدير متوسطة حيث جاء محور تكوين الاستراتيجية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي تلاه محور تحليل البيئة الخارجية والداخلية، ثم محور تنفيذ الاستراتيجية وأخيراً محور تقويم الاستراتيجية، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية

\* كلية التربية الأساسية- الكويت.

\* كلية التربية الأساسية- الكويت.

\* كلية التربية الأساسية- الكويت.

( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر عدد الوحدات المجتازة بين أكثر من ٩٠ وحدة وكل من أقل من ٣٠ وحدة، ومن ٣٠ إلى ٦٠ وحدة من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح أكثر من ٩٠ وحدة، في تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتنفيذ الاستراتيجية، والدرجة الكلية. وفي ضوء النتائج تم تقديم عدة توصيات.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية. كلية التربية الأساسية.

دولة الكويت

**Abstract:**

The purpose of this study is to investigate the degree of practicing strategic management in the basic education college in the state of Kuwait and if there are significant differences in students' perceptions according to their demographic variables.

The sample of the study consisted of (530) male and female students answered a questionnaire contained (21) items distributed into four domains: SWOT analysis, forming strategy, applying strategy and evaluating strategy. The findings of the study showed that the means ranged between (2.44-2.80) with an average practicing degree as forming strategy domain came first followed by SWOT analysis, applying strategy and finally evaluating strategy. Moreover, there are significant statistical differences attributed to gender in favor of males, and there are significant statistical differences attributed to study units between more than 90 units and less than 30 units and 30-60 units in favor of the first in SWOT analysis and in applying strategy and the total score. Based, on the findings recommendations were presented.

**Key Words:** Strategic Management. Basic education college. State of Kuwait.

## مقدمة:

شهدت نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين الكثير من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، التي تأثرت بها النظم الداخلية لأغلب دول العالم. فخلالها تبلورت وتسارعت التحولات العالمية المتمثلة في تيار عولمة الاقتصاد والتنمية، وتكثف إيقاع الثورة المعلوماتية، وثورة الاتصالات، وتصاعدت التغيرات المؤسسية في منظومتي الاقتصاد والتنمية، لتعطي دوراً أكبر للقطاعات والمؤسسات كافة على المستوى الوطني، ولتفسح المجال لتؤدي المنظمات العامة والخاصة أدواراً أكبر في صياغة العلاقات الاقتصادية الدولية ومنظومة الاقتصاد العالمي عامةً. الأمر الذي تطلب إدارة قادرة على توفير نظرة مستقبلية لتلك المنظمات، ومساعدتها على تتبع التغيرات التي تحدث على مستوى كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ومواجهتها.

لذلك يمكن اعتبار الإدارة العنصر الحاسم في تقدم الأمم، والجهاز الإداري هو العقل المدبر والمنفذ والموجه للأنشطة بما يعود على المنظمة والمجتمع ككل بالخير والتقدم، ففي العصر الحالي أصبح وظيفة الإدارة حيوية وهامة في مواكبة التطورات، والمتغيرات، واستثمارها بتوظيف التطور العلمي والتكنولوجي لتحقيق رغبات المجتمع من خلال التخطيط والإدارة الاستراتيجية (Welsh & Dey, 2002).

وتبرز أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات سواء أكانت في قطاع الأعمال والخدمات أو القطاع التربوي كونها ضرورة حتمية من ضرورات العصر الراهن، فالإدارة الاستراتيجية هي الأسلوب الأمثل لزيادة قدرة المنظمات على التأثير الهادف في كافة متغيرات الحياة، كما أن الإدارة الاستراتيجية تمثل المدخل الشامل لنجاح المنظمة في حين أن

التخطيط لها يبقى نشاطاً جزئياً، وهي بالمجمل تعني إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت (المخاريز، ٢٠١٤).

وبشير كيتونين (2006) Kettunen أن الإدارة الاستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة باعتبارها عملية تستطيع بواسطتها الإدارة العامة تحديد التوجهات طويلة الأمد للمؤسسة، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية، وتتكون هذه العملية من عدة عناصر تتكامل معاً لخدمة الأداء الإداري العام.

وفي سياق التعليم العالي ومؤسساته، تعد الإدارة الاستراتيجية من أكثر المواضيع أهمية وبروزاً وتجديداً في علم الإدارة الحديث؛ كونها تمكن المؤسسات من التعرف إلى الفرص والمخاطر الموجودة في بيئتها الخارجية، فضلاً عن تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة التي تحدد البدائل المناسبة، واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف المنشودة. وبالنتيجة فإن الإدارة الاستراتيجية تساعد المؤسسات على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية (علوية، ٢٠٠٢).

ولعل أهم المسوغات التي تدعو المؤسسات إلى تبني الإدارة الاستراتيجية هي اكتشاف الأخطاء في أدائها، وتتمثل هذه الأخطاء غالباً في الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية. وظهر فجوة في أداء المؤسسة، فتصبح نتائج الأداء بعيدة عن التوقعات قياساً بالأهداف الموضوعية (القطامين، ٢٠٠٢).

وبينت محمد (٢٠١٥) أهمية الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، كونها تضع إطاراً عاماً لتحديد الاتجاهات التي تسلكها الجامعات في تحديد أهدافها المستقبلية، ويمنحها إطاراً شاملاً أيضاً، للعمل ويحقق لها ميزة تنافسية بين الجامعات، ويرفع من مستوى الرؤية لدى المشاركين الرئيسيين لتشجيعهم على العمل بشكل إبداعي. كما أن الإدارة الاستراتيجية خطوة رئيسة ومهمة للجامعات لمواجهة التحديات التي تفرضها متطلبات العصر، وهي الأداة الأجدى للوصول إلى الميزة التنافسية من خلال المراجعة المستمرة لأهدافها، وخططها، وهياكلها، وبرامجها، والتأهيل المستمر لكوادرها (الخفاجي، ٢٠٠٤).

وفي ضوء الأفكار السابقة تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، وإذا ما كان هناك فروق ذات دلالة في تصورات الطلبة لدرجة الممارسة تعزى لمتغيرات الطلاب الديمغرافية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتفق البحوث والدراسات العربية والأجنبية (منصور، ٢٠٠٨؛ شوقي ومهدي ومحمد، ٢٠١٤؛ Nambi, 2015) على أن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة القرارات والممارسات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفاعلية، ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل. وفي مؤسسات التعليم بعامة ومؤسسات التعليم العالي بخاصة يستلزم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وجود أهداف وخطط واضحة لهذه المؤسسات، يشارك في صنعها الشركاء والعاملون كافة من أكاديميين وإداريين، وتبني

فلسفة تخطيط استراتيجي واقعي يقوم على التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية، والصدق في عرض البيانات والمعلومات، وفي ضوء دراسة فعلية لاحتياجات المجتمع، وتبني استراتيجيات وطرق جديدة، في إدارة الجامعات، والنظر إلى كل عملية من العمليات الأكاديمية والإدارية في النظام ككل، وانتقاء الخبراء والمتخصصين في إدارة الجامعات بمعزل عن أية ظروف أخرى عدا القدرة والكفاءة.

ولعل مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في عدم وجود دراسات كويتية ميدانية تتناول واقع الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي وبخاصة كلية التربية الأساسية وبخاصة إذا ما عرفنا أن دراسات الإدارة تُطبق عموماً على الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، كما تتبع مشكلة الدراسة من واقع التعليم الجامعي الكويتي من حيث اتساع الفجوة بين التخصصات التي تطرحها الجامعات وبين احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي، ونوعية الخريجين (سلامة، ٢٠١٠؛ العنزي، ٢٠١٢).

ولعل هذا الواقع يشير بطريقة غير مباشرة إلى ثمة مشكلات تواجه التعليم العالي الكويتي، وتحول دون لحاقها بركب الجامعات العالمية. وعليه، تتحدد مشكلة هذه الدراسة في التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، وإذا ما كان هناك فروق ذات دلالة في تصورات الطلبة لدرجة الممارسة تعزى لمتغيرات الطلاب الديمغرافية، من خلال الإجابة على الأسئلة البحثية التالية:

- ما درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة؟.

- هل هناك فروق ذات دلالة الإحصائية في تصورات الطلبة حول درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى الدراسي؟

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من محاولتها الكشف عن تصورات طلبة كلية التربية الأساسية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في كليتهم.

وتتبع أهمية الدراسة من خلال الآتي:

- كونها من أوائل الدراسات التي تعنى بالكشف عن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، حيث لم تجد دراسة كويتية مشابهة لها بحسب علم الباحثين.
- تقديم دراسة جديدة تثري المكتبة العربية والباحثين بمعلومات حول موضوع الإدارة الاستراتيجية لما لها من دور هام في تحسين وتطوير العمل الإداري وبخاصة العمل المتصل بشؤون الطلبة.
- تسهم نتائج الدراسة في تعريف الإدارة الجامعية بأهمية الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الكويتية.
- تعرّف نتائج الدراسة القائمين على شؤون التعليم العالي في الكويت، من خلال تطبيق التوصيات التي ستنبثق عن نتائج الدراسة، مما يمكن أن ينعكس إيجاباً على مخرجات التعليم العالي في البلاد.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، وإذا ما كان هناك فروق ذات دلالة في تصورات الطلبة لدرجة الممارسة تعزى لمتغيرات الطلاب الديمغرافية.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

يكون للمصطلحات التالية المعاني المحددة إزاء كل منها أيما ورد في هذه الدراسة

- الإدارة الاستراتيجية Strategic Management: عملية تكيف المنظمة لإجراءات عملها وسياساتها للتلائم مع بيئتها بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد على وجه (Nag 937: 2012, Hambrick &). ولأغراض الدراسة الحالية يمكن تعريفها إجرائياً بأنها مجموعة القرارات والإجراءات والأهداف طويلة الأمد في كلية التربية الأساسية، واستخدام الأسلوب الملائم لتحقيق الأهداف المستقبلية، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف في ضوء الموارد المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية.

- كلية التربية الأساسية: إحدى كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وهي كلية جامعة تمنح درجة البكالوريوس في التربية في (١٧) تخصص مختلف، والدراسة فيها غير مختلطة بين الجنسين،

حيث يتوفر فيها مبنى متكامل ومقسم إلى جزأين، أحدهما للذكور والآخر للإناث (الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، ٢٠١٥).

- طلبة كلية التربية الأساسية: يُقصد بهم في هذا البحث طلاب كلية التربية الأساسية بدولة الكويت ذكوراً وإناثاً والذين يُعدون لممارسة مهنة التعليم في المستقبل في المراحل التعليمية المختلفة وبحسب التخصص الذي أُعد له عن طريق دراسة المواد المؤهلة للتدريس.

### حدود الدراسة ومحدداتها:

- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة في العام الأكاديمي ٢٠١٥/٢٠١٦.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت عينة الدراسة على طلبة وطالبات كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### أولاً: الإطار النظري:

#### مفهوم الإدارة الاستراتيجية وخصائصها:

تُعرّف الإدارة الاستراتيجية على أنها " تلك العملية الإدارية التكاملية التي تتضمن تحليل الفرص والتهديدات في المنظمة وبناء نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ووضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية" (Molodovan, 2012: 145). ويرى مصطفى (٢٠٠٥: ٢٥) أن الإدارة الاستراتيجية ما هي إلا "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء

العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجياً ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها".

أما المخاريز (٢٠١٤: ٣٥٩) فيعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل". ويتفق معه في هذا التعريف جارادي وعبداللهي وبشير (Garad, Abdullahi & Bashir (2015: 44) الذين أشاروا أن الإدارة الاستراتيجية هي "طريقة لتحديد الأهداف وصنع القرارات الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية وجودة في الأداء على المدى القصير والطويل، ضمن تحديد خطة العمل وأسلوب تنفيذها وطرق تقويمها".

وبالنظر للتعريفات أعلاه يمكن القول، أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية تتضمن سلسلة من القرارات والخطط طويلة الأجل لمؤسسة التعليم العالي، وتحديد الأسلوب الاستراتيجي المناسب لتحقيق أهدافها المستقبلية وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، وتقويم عمليات التخطيط والتنفيذ.

ومن جانب خصائص الإدارة الاستراتيجية فقد لخصها الألفي

وجمال الدين وجوهر (٢٠١٢) على النحو الآتي:

- تهتم بالحاضر والمستقبل وذات نظرة داخلية وخارجية تحليلية من منظور مستقبلي.
- تهتم بالكفاءة التشغيلية والفاعلية مع الربط بين التفكير والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
- تمر بثلاث مراحل متتالية ومتكاملة ترتبط كل مرحلة بجودة المرحلة التي تسبقها.
- تحتاج لتدفق مستمر للمعلومات ومراجعة لمراحلها وتصحيح لمكوناتها.

- تتسم بالشمولية والتكامل وذات منظور مستقبلي واضح وموجه ومرن.

### أهداف الإدارة الاستراتيجية وأهميتها:

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحديد الأولويات والأهمية النسبية للسياسات ومن ثم توزيع المخصصات والموارد طبقاً لأهمية العمل، وتحديد الخطط والمعايير التي يتم من خلالها إجراء تقييم موضوعي لكفاءة المنظمة وإدارتها بغية تطوير كفاءتها العامة وتحسين مخرجاتها على المدى القصير والطويل (Mayrska, Doycek & Bedomova, 2015).

كما تهدف الإدارة الاستراتيجية كذلك إلى تحليل البيئة الخارجية باعتبارها معياراً أساسياً لاستغلال الفرص ومقاومة التهديدات، وتسهيل عمليات التواصل والتنسيق بين الإدارات من خلال وضع إجراءات عمل مرنة يتم تقويمها بشكل مستمر، علاوة على تحليل كل المتغيرات المتوقعة على المشكلات المرتبطة بسير العمل داخل المنظمة سوار أكانت آنية أم مستقبلية والعمل على مواجهتها لكي لا تتفاقم أو تجنب حدوثها (Tazin & Yaakop, 2015).

وبين بلونين (2004) Blonin أن مسوغات التوجه نحو الإدارة

الاستراتيجية يتمثل بما يأتي:

- اقتناع الإدارات العليا بدور التخطيط في عمليات التطوير.
- تعدد الحاجات وتنوع المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- التحديات التي تواجه متطلبات الأعمال.
- الضغوط المتواصلة التي تواجهها مؤسسات التعليم.
- شدة التنافس بسبب العولمة.

كما تبرز أهمية استخدام الإدارة الاستراتيجية لدى المنظمات من كونها تؤدي إلى فوائد متعددة خصوصاً إذا أُعد لها مسبقاً، وأحسنّت إدارتها وأجيد تطبيقها، ومن هذه الفوائد كما ذكرها هاينز (٢٠٠١) ما يأتي:

- تشجيع القادة على وضع رؤية مشتركة للمستقبل، وعلى الاشتراك في الاستراتيجيات المحورية.
- وضع مجموعة من المقاييس المحددة تساعد على تحقيق النجاح عاما بعد آخر.
- التكيف المسبق مع العالم المتغير بشكل واسع.
- يوجه فريق التخطيط الاستراتيجي كيف يعمل كفريق تنفيذي مؤثر عن طريق تدعيم خطته الإستراتيجية.
- التخلص من استراتيجيات العمل الراهنة التي تعمل على إثارة الالتباس لدى العاملين عليها.
- تعد أسلوباً جديداً لتفكير واسع النطاق على المستوى الاستراتيجي بخلاف المستوى العلمي محدود النطاق فقط.

ويرى بني حمدان (٢٠٠٧) الفوائد الآتية لتطبيق الإدارة

الاستراتيجية:

- تحسين القرارات الخاصة بالعمل اعتماداً على أفضل المعلومات المتوافرة لدى المنظمة.
- رفع درجة الفهم لدى العملاء. مما يزيد من الفرصة نحو الإبداع، وبالنتيجة المزيد من النجاح.
- تحسين العلاقات العامة، وذلك بفهم العديد من العملاء.

• الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة استخداماً فعالاً والحصول على أفضل النتائج جراء ذلك.

وقد أشارت العديد من الدراسات (حنا، ٢٠١٢؛ المخاريز، ٢٠١٤) أن مؤسسات التعليم العالي العربية عموماً يجب أن تهتم باستخدام عمليات الإدارة الاستراتيجية كونها قادرة على إمداد هذه المؤسسات بوضوح الرؤيا المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما أنها قادرة على إكسابها المهارات والخطط التي تدفعها للتفاعل البيئي على المدى البعيد، ناهيك عن مساعدة الإدارات الجامعية العربية في توجبه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وإعداد وتأهيل كوادر الإدارة العليا.

ويشير قابيل (٢٠٠٨) أن مؤسسات التعليم العالي لكي تكون قادرة على تطبيق الإدارة الاستراتيجية لابد لها من أن تضع رؤية ورسالة واضحة لعملها، ومن ثم تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وصولاً لتحديد البدائل الاستراتيجية واختيار الاستراتيجية المناسبة وصياغتها ومن ثم البدء بتنفيذها وتقييمها بشكل دوري.

### مراحل الإدارة الاستراتيجية في الجامعات:

للإدارة الاستراتيجية عدة عمليات وخطوات يجب على من يطبقها أن يسير عليها، وتالياً عرض لمراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية في ضوء الاستبانة التي تم إعدادها لغايات تحقيق أهداف الدراسة الحالية:

أولاً- تحليل البيئة الداخلية والخارجية: يُعدّ التحليل البيئي أول عمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث يبدأ به قبل البدء بصياغة الاستراتيجية، ويتم فيه التحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة، وهناك من يشير إلى أن التحليل البيئي عبارة عن أدوات تشخيصية

تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، والسمات التنافسية للمنظمة (Kezar, 2005).

وينقسم التحليل البيئي في هذه المرحلة إلى ثلاثة أقسام: تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الخاصة بحسب أبو قحف (٢٠٠٠):

• تحليل البيئة الداخلية المنظمة Internal Environment Analysis: وتعني طاقة المنظمة وإمكانياتها المادية والبشرية والمالية والتقنية الحالية والمستقبلية وقيم أفرادها والتي يعتمد عليها إلى حد كبير في تحديد أهداف وإستراتيجيات المنظمة. ويهدف تحليل البيئة الداخلية إلى تعرّف نقاط القوة والضعف، بهدف استغلال الفرص المناسبة، وتجنب التهديدات ذات الآثار السلبية.

• تحليل البيئة الخارجية العامة General Environment Analysis: المقصود بالبيئة الخارجية العامة هي العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية والقانونية وقوى التنافس، وهي التي تؤثر في المنظمات كافة، وتقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابة الإدارة. ولكي تجري السيطرة على المتغيرات البيئية المختلفة بأبعادها وأشكالها كافة لا بد من القيام بعملية التحليل البيئي لها، لتوفير أكبر كم من المعلومات، وذلك لتحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية، ومعرفة مصادر مكونات هذه الفرصة والتهديدات، بتجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير فيما بينها من جهة، وبينها وبين المنظمة من جهة أخرى.

• تحليل البيئة الخاصة بالمنظمة Task Environment Analysis: بيئة المنظمة الخاصة هي عبارة عن مجموعة من العوامل التي تقع فيها حدود المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وترتبط بعملية اتخاذ القرارات، وتدخل إلى حد كبير في نطاق رقابة الإدارة. وتشمل هذه البيئة كافة العوامل السياسية والاجتماعية والتكنولوجية والإنتاجية والتسويقية المرتبطة بالمنظمة ذات التأثير الحالي والمحتمل عليها وتضم: التكوين السياسي والاجتماعي والعوامل التكنولوجية والموردين والمنافسين والمستهلكين.

ثانياً- صياغة الاستراتيجية: تتضمن عملية صياغة الاستراتيجية تحليل البيئة التي تعمل بها المنظمة، ومن ثم اتخاذ مجموعة من القرارات الاستراتيجية حول طريقة عمل المنظمة التنافسية، وتنتهي عملية صياغة الاستراتيجية بوضع سلسلة من الأهداف وقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها (شوقي ومهدي ومحمد، ٢٠١٤).

وتكون عملية صياغة الاستراتيجية ضمن ثلاثة مستويات وضحتها منصور (٢٠٠٨) على النحو الآتي: الإستراتيجية بوصفها تصميمياً، والإستراتيجية بوصفها خبرة، والإستراتيجية بوصفها أفكاراً. وتقسم الاستراتيجيات ضمن إطارها العام وفق المستوى الإداري في المنظمة. حيث تقسم منظمات الأعمال إلى ثلاثة مستويات إدارية الأول يقع في قمة الهرم الإداري (الإدارة العليا)، والذين يكونون في هذه القمة يسمون المديرين الاستراتيجيين، نسبة إلى الواقع العملي الذي يمارسونه في وضع الأهداف الإستراتيجية، وصياغة الخطط الإستراتيجية، ووضعها ضمن الإطار العملي الصحيح. وتنفذ هذه الخطط والاستراتيجيات من المستويات الأخرى. أما مستوى الإدارة الوسطى فيتكون من الوحدات

الأساسية في المنظمة، التي يطلق عليها اسم الوحدات الإدارية الوسطى، مثل وحدة تكنولوجيا المعلومات والمالية والتسويق أو الإنتاج... الخ. أما المستوى الثالث (المستوى العملياتي) فإنه يتكون من تلك الوحدات ذات المساس المباشر بالعمل مع الإدارات الإنتاجية، كالعمال والفنيين والأجهزة والمكائن، وغيرها من الأعمال.

وتعدّ عملية صياغة الاستراتيجيات عملية في غاية الأهمية، إذ يتم ذلك من المجموعة التي تمثل الإدارة العليا في المنظمة، لكونها عملية احتراف وتعلم، وعملية مستمدة مما يحدث، وتتطلب الاستمرارية والاستجابة للمتغيرات البيئية الحاصلة، والتعلم كيف؟ ومتى يكون التغيير مع مرور الوقت؟ (Kasozi, 2005).

وتحقق الإستراتيجية الأهداف الرئيسة للمنظمة، ويجب أن تتمتع الإستراتيجية المعتمدة بالمرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات الحاصلة غير المتوقعة، ويجب أيضاً أن تراجع الخطة الإستراتيجية سنوياً وتنقح طبقاً للمعلومات والمستجدات الجديدة، مما ينعكس على نجاح الخطة الإستراتيجية وفعاليتها (شوقي ومهدي ومحمد، ٢٠١٤).

ثالثاً- تنفيذ الاستراتيجية: تتضمن عملية تنفيذ الاستراتيجية اتخاذ قرارات حول توزيع موارد المنظمة المادية والبشرية وتنظيمها وتخصيص المهام لها بما يحقق الأهداف الاستراتيجية التي تم وضعها مسبقاً (Cowburn, 2005).

كما تتم عملية التطبيق ضمن إطار منظم مع تخصيص الموارد المطلوبة، وتتطلب بعض القرارات لتطوير الهيكل التنظيمي، ووضع الأهداف قصيرة الأجل، وموازانات التطوير وترجمة البدائل الاستراتيجية لبناء هيكل تنظيمي متكامل ومناسب لوظائف المنظمة (Na & Hambrick, 2007).

رابعاً: تقييم الاستراتيجية: تُقِيم في هذه المرحلة البدائل الإستراتيجية التي طُوِّرت، واختيار الأنسب منها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتحديد الميزانيات اللازمة لها، وعملية اختيار الاستراتيجيات قد تتأثر بالدور المزدوج الذي تؤديه الإدارة العليا في المنظمة، تبعاً لما يتناسب وحاجات العاملين أو المنتفعين من الخدمات (الخفاجي، ٢٠٠٤). وتخضع عملية اختيار البدائل الإستراتيجية واختيارها أحياناً لعوامل تتعلق بمقاومة التغيير. وإن الحكم في تقييم البدائل الإستراتيجية المناسبة واختيارها هو مدى استجابة هذه الاستراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة التي حُدِّدت ابتداءً من الرسالة التي تبنتها المنظمة Brain, (2008).

### ثانياً: الدراسات السابقة:

يتناول هذا المحور عرضاً للدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية، وقد تم عرضها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

قام حسين (٢٠٠١) بإجراء دراسة في اليمن هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية لجامعتي عدن وصنعاء في صياغة التوجيه الإستراتيجي الجامعي، وخصائص دور القيادة الإستراتيجية الأكاديمية

والإجراءات وصياغة التوجيه الإستراتيجي لدى الجامعتين. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأعد لذلك استبانة مكونة من عدة مجالات وزعت علي أفراد العينة من الإدارات العليا في جامعتي صنعاء وعدن، ولقد توصلت الدراسة إلى أن التوجيه الإستراتيجي في صياغة الأهداف لدى إداري جامعة عدن أكثر ايجابية منه لدى إداري جامعة صنعاء، وأن إداري جامعة عدن أكثر توجيهها إستراتيجيا لعملية تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للجامعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء إداري جامعة عدن وأداء إداري جامعة صنعاء في التوجيه الاستراتيجي للتقويم والرقابة، ولكن بالرغم أن التوجه أكثر لصالح جامعة عدن إلا أنه لم يصل إلى درجة الطموح المطلوب في عملية التوجه.

وأجرى وهبة (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى تعرف واقع الإدارة الإستراتيجية في بعض الجامعات الفلسطينية ضمن محافظات غزة. وهدفت أيضاً إلى تعرف سبل تطوير الإدارة الإستراتيجية فيها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي بتوزيع استبانة على (٨٨) رئيس قسم أكاديمي، يعملون في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، التابعة لمحافظة غزة. وتم إعداد استبانة تكونت بصورتها النهائية من (٤٥) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: التحليل البيئي، وتكوين الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرقابة الإستراتيجية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإستراتيجية تطبق بدرجة فوق المتوسط في الجامعات الفلسطينية بنسبة مئوية مقدارها (٧٠%). وبينت نتائج الدراسة أيضاً أن الجامعات الفلسطينية تهتم بدرجة فوق المتوسط بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي، وأن هذه الجامعات تسعى الإدارات الجامعية فيها إلى بناء علاقات إيجابية مع بعض الجامعات المتقدمة تقنيًا، وقد حصلت

على نسبة مقدارها (٧٦.٨%). وبينت النتائج عدم وجود فروق في استجابات أفراد الدراسة حسب متغيرات التخصص والدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

وأجرت ديفيفو (2008) Devivo دراسة في الولايات المتحدة للكشف عن عمليات الإدارة الاستراتيجية في كليتين جامعتين صغيرتين، وذلك لفهم كيف تتم هذه العملية بشكل سليم ضمن عمليات الكليات الداخلية، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام والقادة الأكاديميين في الكليتين والبالغ عددهم (٣٣) فرداً، ولجمع البيانات تم إجراء مقابلات نوعية مع أفراد العينة حيث طرحت عليهم أسئلة حول: المصادر المالية، والعلاقات، والاتصال الجيد، والشفافية، واتخاذ القرار، وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة إلى أن القرارات اليومية للرؤساء تؤثر على فاعلية وشرعية عمليات التخطيط، كما خلصت الدراسة إلى أن فهم جميع العاملين في الكلية لمعنى الإدارة الاستراتيجية سوف يحقق النجاح لعملية التخطيط القائمة أو التي ستتم لاحقاً.

وأجرت ماكادو وتايلور (2008) Machado & Taylor دراسة في البرتغال هدفت إلى التعرف على جوانب الإدارة الاستراتيجية في الجامعات البرتغالية والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية بفعالية، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٦) عضو هيئة تدريس و (١٠٠) إداري من خمسة جامعات حكومية كبيرة استجابوا لاستبانة حول أهمية الإدارة الاستراتيجية، وحول المعوقات التي تحول دون تنفيذ الإدارة الاستراتيجية بفعالية، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تبرز في الجامعات البرتغالية، بسبب الحاجة إلى

مواجهة المنافسة الشديدة من قبل الجامعات الأوروبية الأخرى، إلى جانب الحاجة إلى تفعيل دور الجامعات في مواجهة المشاكل الاقتصادية التي تتعرض لها البرتغال، ومن أهم معيقات الإدارة الاستراتيجية في البرتغال ضعف الخبرات الإدارية الموجهة نحو الأسواق وعدم وجود لجان للإرشاد ولجان استشارية لتعديل خطط الإدارة إن دعت الحاجة وتراجع التمويل المخصص للجامعات بسبب الأزمة المالية العالمية.

وهدفنا دراسة الألفي وجوهر وجمال الدين (٢٠١٢) في جمهورية مصر العربية إلى الكشف عن طبيعة إدارة مؤسسات التعليم العالي المصرية وفلسفة الإدارة الاستراتيجية فيها ومتطلبات تطبيقها. اتبعت الدراسة منهجية نوعية من خلال مسح البحوث والدراسات المحلية التي أجريت حول موضوع الإدارة الاستراتيجية، وقد أظهرت نتائج الدراسة ضعف تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات المصرية بسبب أن الإدارة يتم تعيينها وليس انتخابها، وكثرة أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم مقابل الطلبة، ونقص التمويل الجامعي وعدم القدرة على استيعاب الطلبة وعدم توفر خطط العمل متوسطة الأمد وطويلة الأمد.

أما دراسة حنا (٢٠١٢) فهدفت إلى تعرف آراء أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق، وإمكانية تطبيقها في كلياتهم. تكونت عينة الدراسة من (١٣٢) عضو هيئة تعليمية في العام الأكاديمي ٢٠١٠/٢٠١١ وقد تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة، وقد أظهرت النتائج أن أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير عالٍ، كما بينت النتائج وجود فروق دالة تبعاً لمتغيرات نوع العمل والمؤهل العلمي والخبرة، وقد كشفت النتائج إن إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت

على تقدير متوسط، ووجود فروق دالة تبعاً لمتغيري نوع العمل والخبرة، وعدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في إمكانية التطبيق.

وقام برنسي وإيرين (2013) Birinci & Eren بأجراء دراسة في تركيا هدفت إلى الكشف عن أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء الجامعات التركية. تكونت عينة الدراسة من (٨٩٠) فرداً منهم (١٣٩) طالباً من مراحل مختلفة، والباقيين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين تتراوح خبراتهم بين (١) سنة و (١٢) سنة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة مكونة من (١٢) سؤالاً عاماً طُرحت على المستجيبين وجهاً لوجه أو عبر البريد الإلكتروني. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإدارة الاستراتيجية في الجامعات التركية جاء دون المتوسط، رغم اتفاق أفراد العينة على أثرها الكبير في تحسين أداء الجامعات وتعزيز ميزتها التنافسية. وبينت آراء الطلاب أن عدم تطبيق أسلوب إداري استراتيجي يزيد من الروتين والإجراءات غير الضرورية والتي تعيق مسار دراسة الطالب.

أما دراسة ساسكا ونامسونجي وساكوا Sasaka, Namusonge & Sakwa (2014) فهدفت إلى تقييم أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات شبه الحكومية الكينية ومنها الجامعات. تكونت عينة الدراسة من (١١٥) منظمة شبه حكومية تربية وغير تربية، تم اختيار (١٠) إداريين (عميد، رئيس قسم، مساعد رئيس قسم، مدير وحدة شؤون الطلبة) عشوائياً من كل منظمة استجابوا لاستبانة الدراسة. وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً بينت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات شبه الحكومية الكينية هي قليلة من وجهة نظر الإداريين فيها، وأن ذلك انعكس سلباً على الأداء الإداري لهذه

المنظمات. وبينت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية تفيد هذه المنظمات في تحليل بيئتها الخارجية والداخلية والكشف عن نقاط الضعف وتعزيزها لزيادة جودة الأداء، إلا أن عدم اعتماد معايير التميز والاعتدال في اختيار الإداريين والمركزية الإدارية في عملية صناعة القرار والروتين والتعقيد الإداري يعيق تنفيذ خطط الإدارة الاستراتيجية ويحد من ممارستها لمسؤولياتها الاجتماعية.

وهدف دراسة نامبي (2015) Nambi إلى تقييم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الأوغندية. واتبعت الدراسة منهجية مختلطة حيث تم في البداية تحليل الخطة الاستراتيجية للجامعات الحكومية الأوغندية، ثم قام باستخدام نتائج التحليل لتطوير استبانة طبقها على (١٢٢) إدارياً وموظفاً في (٥) جامعات حكومية رئيسية. وقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الأوغندية جاءت متوسطة وتهدف إلى تحقيق الجودة في التعليم العالي وخاصة في مجال التنفيذ والتقييم، وأن للإدارة الاستراتيجية أثر في تسهيل العمل الإداري الذي ينعكس على الأداء الأكاديمي وعلى تحصيل الطلاب عموماً.

### ملخص الدراسات ذات الصلة وموقع الدراسة الحالية منها:

ركزت بعض الدراسات السابقة على أهمية الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، كما في دراسة حسين (٢٠٠١)، ودراسة وهبة (٢٠٠٨)، ودراسة (2008) Devivo، وعملت دراسات أخرى على تعرف درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية وعملياتها في مؤسسات التعليم العالي كما في دراسة (2008) Machado & Taylor، ودراسة الألفي وجوهر وجمال الدين (٢٠١٢)، وتناولت بعض الدراسات دراسة

المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات والمنظمات شبه الحكومية كما في دراسة Sasaka, Namusonge & Sakwa (2014)، وقد اتفقت معظم الدراسات على ضرورة تبني الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، نظراً للفوائد التي يحققها.

وقد تنوعت المناهج التي اتبعتها الباحثون في دراستهم بين المنهج الوصفي القائم على الاستبانة، وبين المنهج النوعي القائم على المقابلات، وتحليل الوثائق. ولكن معظم الدراسات السابقة العربية التي أجريت في الجامعات كانت تستخدم عينات من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، في حين توجد ندرة في الدراسات العربية التي تناولت الإدارة الاستراتيجية في الجامعات العربية على وجه العموم ومؤسسات التعليم العالي الكويتية على وجه الخصوص من وجهة نظر الطلبة أنفسهم.

أما الدراسة الحالية فإنها تتفق مع معظم الدراسات السابقة في تناول موضوع الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، لكنها تختلف عنها في تركيزها على تصورات طلبة كلية التربية الأساسية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في كليتهم باستخدام المنهج الكمي، فضلاً عن أفراد مجتمع الدراسة وهم الطلاب في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

### الطريقة والإجراءات:

يتضمن هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها وأدواتها، وإجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة، كما يتناول الإجراءات والطرق الإحصائية التي استخدمت في عرض وتحليل نتائجها.

## مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب كلية التربية الأساسية بدولة الكويت ذكوراً وإناثاً والبالغ عددهم (٢١٩٢٥) طالباً وطالبة (منهم ١٥٥٤٠ طالبة و٦٣٨٥ طالب) في العام الأكاديمي ٢٠١٥/٢٠١٦، وقد تم توزيع (٦٥٠) استبانة باليد على الطلاب، وتم استرداد (٥٣٠) استبانة صالحة للتحليل تم اعتبارها عينة للدراسة الحالية، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها

### جدول (١)

#### التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
٢٨.٠	١٥١	ذكر	الجنس
٧٢.٠	٣٧٩	أنثى	
١٠٠.٠٠	٥٣٠	المجموع	
٢٥.٧	١٣٦	أقل من ٣٠ وحدة	عدد الوحدات المجتازة
٢٦.٠	١٣٨	من ٣٠ إلى ٦٠ وحدة	
٢٢.٦	١٢٠	من ٦١ إلى ٩٠ وحدة	
٢٥.٧	١٣٦	أكثر من ٩٠ وحدة	
١٠٠.٠٠	٥٣٠	المجموع	

يلاحظ من الجدول السابق أن عدد الإناث في كلية التربية الأساسية أكبر من عدد الذكور حيث بلغ عدد الإناث (٣٧٩) طالبة بنسبة مئوية (٧٢.٠%)، في حين بلغ عدد الذكور (١٥١) بنسبة مئوية بلغت (٢٨.٠%)، وفيما يتعلق بعدد الوحدات التي تم اجتيازها، بلغ عدد الطلاب الذين اجتازوا (أقل من ٣٠) وحدة (١٣٦) طالب وطالبة بنسبة مئوية لغت (٢٥.٧%)، وعدد الطلاب والطالبات الذين اجتازوا (من ٣٠-٦٠ وحدة) بلغ (١٤٨) بنسبة مئوية بلغت (٢٦.٠%)، وبلغ عدد الذين

اجتازوا (من ٦١-٩٠ وحدة) (١٢٠) طالباً وطالبة بنسبة مئوية بلغت (٢٢.٦)، في حين بلغ عدد الطلاب والطالبات الذين اجتازوا أكثر من (٩٠ وحدة) (١٣٦) طالباً وطالبة بنسبة مئوية بلغت (٢٥.٧%).

### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبانة بعد العودة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الإدارة الاستراتيجية مثل دراسات كلاً من (حسين، ٢٠٠١؛ وهبة، ٢٠٠٨؛ Sasaka, Namusonge & Sakwa, 2014).

وتكونت الاستبانة من جزأين، شمل الأول المتغيرات الديمغرافية للطلبة مثل الجنس وعدد الوحدات المجتازة، بينما ضم الثاني (٢٢) فقرة موزعة على مجالات:

تحليل البيئة الخارجية والداخلية وتكوين الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وتقويم الاستراتيجية، واستخدم التدرج الخماسي (كبيرة جداً وأعطيت ٥ درجات، وكبيرة وأعطيت ٤ درجات، ومتوسطة وأعطيت ٣ درجات، وقليلة وأعطيت درجتان، وقليلة جداً وأعطيت درجة واحدة).

### صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق الأداة وذلك بعرض المسودة الأولية للأداة على مجموعة من المتخصصين في الجامعات الكويتية وقد طلب من المحكمين إبداء رأيهم عن مدى وضوح فقرات الأداة بنائياً، ومدى صلاحية كل فقرة من فقرات الأداة في قياس ما وضعت لقياسه، ومدى انتماء كل فقرة للمجال الخاص بها، ودرجة دقة وسلامة الصياغة اللغوية ووضوح

الفقرات. كما طلب أيضاً من المحكمين إدخال أي تعديلات على صياغة فقرات الأداة أو حذف بعضها أو الإضافة إليها. وقد حظيت الأداة بموافقة المحكمين بجميع فقراتها مع حذف فقرة واحدة، وقد أصبحت أداة الدراسة مكونة بصورتها النهائية من (٢١) فقرة موزعة على المجالات التالية: تحليل البيئة الخارجية والداخلية وتكوين الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وتقويم الاستراتيجية

### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٤٠) طالباً وطالبة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (٢) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

## جدول (٢)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات  
والدرجة الكلية

الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	المجال
٠.٧٧	٠.٩١	تحليل البيئة الخارجية والداخلية
٠.٧٩	٠.٩٣	تكوين الاستراتيجية
٠.٨٣	٠.٨٩	تنفيذ الاستراتيجية
٠.٨١	٠.٩٢	تقويم الاستراتيجية
٠.٩٣	٠.٩٠	الدرجة الكلية

## تصحيح أداة الدراسة:

تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:  
من ١- ٢.٣٣ منخفضة.

من ٢.٣٤ - ٣.٦٧ متوسطة.

من ٣.٦٨ - ٥ مرتفعة..... وهكذا

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)

عدد الفئات المطلوبة (٣)

٥ - ١ = ٣ ١.٣٣ = ٣ ومن ثم إضافة الجواب (١.٣٣) إلى نهاية كل

فئة.

## متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة:- الجنس وله فئتان: ذكر، أنثى:

عدد الوحدات المجتازة: وله أربعة فئات: أقل من ٣٠ وحدة، ومن

٣٠ إلى ٦٠ وحدة، ومن ٦١ إلى ٩٠ وحدة، وأكثر من ٩٠ وحدة.

## ثانياً: المتغير التابع:

درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل.

## عرض النتائج:

يتضمن هذا الجزء عرضاً مفصلاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة واختلاف ذلك تبعاً لعدد من المتغيرات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، والجدول (٣) يوضح ذلك.

### جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢	تكوين الاستراتيجية	٢.٨٠	٠.٨٦٢	متوسطة
٢	١	تحليل البيئة الخارجية والداخلية	٢.٧٢	٠.٨٢٧	متوسطة
٣	٣	تنفيذ الاستراتيجية	٢.٥٥	٠.٨٤٨	متوسطة
٤	٤	تقويم الاستراتيجية	٢.٤٤	٠.٩٣٤	متوسطة
		الدرجة الكلية	٢.٦٤	٠.٧٦٣	متوسطة

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٤٤-٢.٨٠) بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاء محور "تكوين الإستراتيجية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٢.٨٠) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء محور "تقويم الإستراتيجية" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٤) بدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٢.٦٤). بدرجة تقدير متوسطة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل محور على حدة، حيث كانت بحسب ترتيبها في أداة الدراسة على النحو الآتي:

### المحور الأول: تحليل البيئة الخارجية والداخلية

#### جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

محور تحليل البيئة الخارجية والداخلية مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٦	تعتمد إدارة الكلية على نظم قبول وتسجيل سهلة الفهم	٢.٨٣	١.٣٤٠	متوسطة
٢	١	تراعي إدارة الكلية أن تكون الإجراءات الإدارية واضحة للطلاب	٢.٨٠	١.٠٧٧	متوسطة
٣	٢	تحدد إدارة الكلية إجراءات العمل لكل إجراء إداري خاص بالطلاب	٢.٧٩	١.٠٦٥	متوسطة
٣	٤	يتسم هيكل إدارة الكلية بالوضوح	٢.٧٩	١.١٤٤	متوسطة
٥	٥	تحدد إدارة الكلية مواردها المالية والبشرية بوضوح	٢.٦٠	١.٠٩٦	متوسطة
٦	٣	تراعي إدارة الكلية القوانين الإدارية عند تسجيل الطلاب	٢.٥٣	١.٣١٩	متوسطة
		تحليل البيئة الخارجية والداخلية	٢.٧٢	٠.٨٢٧	متوسطة

يبين الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢٠٥٣-٢٨٣) بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "تعتمد إدارة الكلية على نظم قبول وتسجيل سهلة الفهم" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٢٠٨٣) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "تراعي إدارة الكلية القوانين الإدارية عند تسجيل الطلاب" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢٠٤٤) بدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٢٠٧٢) بدرجة تقدير متوسطة.

### المحور الثاني: تكوين الاستراتيجية:

#### جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات محور تكوين الإستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٩	تنشر إدارة الكلية أسلوب العمل الإداري على موقعها الإلكتروني	٣.١٢	١.١٧٠	متوسطة
٢	٨	تحدد إدارة الكلية رسالتها وأهدافها بوضوح	٢.٩٠	١.١٥٨	متوسطة
٣	٧	تعتمد إدارة الكلية رؤية واضحة لعملها اليومي	٢.٨٠	١.١٣٥	متوسطة
٤	١٠	تسير إدارة الكلية وفق سياسات إدارية يفهمها المستجودون	٢.٦٧	١.٢٧٦	متوسطة
٥	١١	تضع إدارة الكلية بدائل مناسبة في عملية الإدارة الاستراتيجية	٢.٥٠	١.٠٤٨	متوسطة
		تكوين الإستراتيجية	٢.٨٠	٠.٨٦٢	متوسطة

يبين الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢٠٥٠-٣.١٢) بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (٩) والتي تنص على " تنشر إدارة الكلية أسلوب العمل الإداري على موقعها

الالكتروني " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.١٢) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (١١) والتي تنص على "تضع إدارة الكلية بدائل مناسبة في عملية الإدارة الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٠) بدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٢.٨٠) بدرجة تقدير متوسطة.

### المحور الثالث: تنفيذ الاستراتيجية:

#### جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات محور تنفيذ الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٣	تشرك إدارة الكلية الأفراد المختصين في وضع الخطة	٢.٦٦	١.١٢٧	متوسطة
٢	١٦	تزود إدارة الكلية إدارتها بقاعدة بيانات عن الطلبة تساعدهم في تنفيذ مهامهم	٢.٦١	١.١٦٠	متوسطة
٣	١٢	تحد إدارة الكلية من الروتين الإداري	٢.٦٠	١.١٠٦	متوسطة
٣	١٧	تعتمد إدارة الكلية منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير	٢.٦٠	١.١٠٢	متوسطة
٥	١٤	تنفذ إدارة الكلية خطط إدارة المقررات الجامعية بكفاءة	٢.٤٦	١.١٥٢	متوسطة
٦	١٥	تعمل إدارة الكلية على تبسيط الإجراءات أمام الطالب	٢.٣٥	١.٢٣٥	متوسطة
		تنفيذ الاستراتيجية	٢.٥٥	٠.٨٤٨	متوسطة

يبين الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٣٥-٢.٦٦) بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (١٣) والتي تنص على "تشرك إدارة الكلية الأفراد المختصين في وضع الخطة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٢.٦٦) بدرجة تقدير

متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (١٥) والتي تنص على "تعمل إدارة الكلية على تبسيط الإجراءات أمام الطالب" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٣٥) بدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٢.٥٥) بدرجة تقدير متوسطة.

### المحور الرابع: تقويم الاستراتيجية:

#### جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تقويم

الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٨	تقيم إدارة الكلية الأداء وفق نظام واضح	٢.٨٤	1.156	متوسطة
٢	١٩	تستخدم إدارة الكلية معايير واضحة للحكم على العملية الإدارية	٢.٦٨	1.039	متوسطة
٣	٢٠	تطبق إدارة الكلية استبيانات لمعرفة آراء الطلاب حول أدائها الإداري	٢.٢٢	1.282	متوسطة
٤	٢١	تعمل إدارة الكلية على الاستفادة من ملاحظات الطلبة حول الأداء الإداري	٢.٠٣	1.198	متوسطة
		تقويم الإستراتيجية	٢.٤٤	.934	متوسطة

يبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين

(٢.٠٣-٢.٨٤) بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (١٨) والتي تنص على "تقيم إدارة الكلية الأداء وفق نظام واضح" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٨٠) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (٢١) ونصها "تعمل إدارة الكلية على الاستفادة من ملاحظات الطلبة حول الأداء الإداري" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٠٣) بدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٢.٤٤) بدرجة تقدير متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة الإحصائية في تصورات الطلبة حول درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى الدراسي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة حسب متغيري الجنس والمستوى الدراسي، والجدول (٨) يوضح ذلك.

### جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة حسب متغيرات الجنس والمستوى الدراسي

الدرجة الكلية	تقويم الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	تكوين الاستراتيجية	تحليل البيئة الخارجية والداخلية			
٢.٧٧	٢.٦٤	٢.٦٧	٢.٨٧	٢.٨٦	س	ذكر	الجنس
٠.٨٢٥	١.٠٢٣	٠.٩٢٥	٠.٩٠٦	٠.٨٤٦	ع		
٢.٥٣	٢.٢٧	٢.٤٤	٢.٧٣	٢.٦١	س	أنثى	
٠.٦٩٠	٠.٨١٦	٠.٧٦٣	٠.٨١٩	٠.٧٩٤	ع		
٢.٤٨	٢.٣١	٢.٤١	٢.٥٩	٢.٥٧	س	أقل من ٣٠ وحدة	عدد الوحدات المجتازة
٠.٧٢٦	٠.٩٣٨	٠.٨٢٧	٠.٨٠٢	٠.٨٢١	ع		
٢.٤٧	٢.٢٠	٢.٣٥	٢.٧٣	٢.٥٧	س	من ٣٠ إلى ٦٠ وحدة	
٠.٦٩٥	٠.٧٩٩	٠.٧٧٣	٠.٨٥٧	٠.٧٤٩	ع		
٢.٧٢	٢.٥٦	٢.٦٣	٢.٨٧	٢.٨٠	س	من ٦١ إلى ٩٠ وحدة	
٠.٧٤١	٠.٩٠٥	٠.٨٢٣	٠.٨٥٨	٠.٧٨٧	ع		
٢.٨٩	٢.٧٢	٢.٨٢	٣.٠٠	٢.٩٦	س	أكثر من ٩٠ وحدة	
٠.٨١٣	١.٠٠٠	٠.٨٨٨	٠.٨٨٤	٠.٨٨٣	ع		

ع = الانحراف المعياري

س = المتوسط الحسابي

يبين الجدول (٨) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس والمستوى الدراسي. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي المتعدد على المحاور جدول (٩) وتحليل التباين الثنائي للأداة ككل جدول (١٠).

### جدول (٩)

#### تحليل التباين الثنائي المتعدد لأثر الجنس والمستوى الدراسي على المحاور

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	تحليل البيئة الخارجية والداخلية	٦.٨٥٣	١	٦.٨٥٣	١٠.٥٨٠	٠.٠٠١
هوتلنج = ٠.٠٤٣	تكوين الاستراتيجية	٢.٣٧٠	١	٢.٣٧٠	٣.٢٨٩	٠.٠٧٠
ح = ٠.٠٠٠	تنفيذ الاستراتيجية	٤.٨٤٩	١	٤.٨٤٩	٧.١٤٧	٠.٠٠٨
	تقويم الاستراتيجية	١٤.٥٣٧	١	١٤.٥٣٧	١٧.٩٨٨	٠.٠٠٠
عدد الوحدات المجتازة	تحليل البيئة الخارجية والداخلية	١٣.٢٢٨	٣	٤.٤٠٩	٦.٨٠٨	٠.٠٠٠
ويلكس = ٠.٩٢٩	تكوين الاستراتيجية	١٢.٣٨٠	٣	٤.١٢٧	٥.٧٢٦	٠.٠٠١
ح = ٠.٠٠٠	تنفيذ الاستراتيجية	١٧.٢٢٨	٣	٥.٧٤٣	٨.٤٦٤	٠.٠٠٠
	تقويم الاستراتيجية	١٩.٣٤١	٣	٦.٤٤٨	٧.٩٧٧	٠.٠٠٠
الخطأ	تحليل البيئة الخارجية والداخلية	٣٤٠٠٠.٥٣	٥٢٥	٠.٦٤٨		
	تكوين الاستراتيجية	٣٧٨.٣٣٥	٥٢٥	٠.٧٢١		
	تنفيذ الاستراتيجية	٣٥٦.١٩٤	٥٢٥	٠.٦٧٨		
	تقويم الاستراتيجية	٤٢٤.٢٩٠	٥٢٥	٠.٨٠٨		
الكلية	تحليل البيئة الخارجية والداخلية	٣٦١.٨١١	٥٢٩			
	تكوين الاستراتيجية	٣٩٣.٤٢٩	٥٢٩			
	تنفيذ الاستراتيجية	٣٨٠.٤٣٢	٥٢٩			
	تقويم الاستراتيجية	٤٦١.٤٩٥	٥٢٩			

يتبين من الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥) تعزى لأثر الجنس في جميع المحاور باستثناء محور. تكوين الاستراتيجية، وجاءت الفروق لصالح الذكور. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥) تعزى لأثر عدد الوحدات المجتازة في جميع المحاور، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه كما هو مبين في الجدول (١١).

### جدول (١٠)

تحليل التباين الثنائي لأثر الجنس والمستوى الدراسي

على درجة الممارسة ككل

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٠٠١	١١.٢٠٣	٦.١٠٠	١	٦.١٠٠	الجنس
٠.٠٠٠	٨,٩٨٨	٤.٨٩٤	٣	١٤.٦٨٣	عدد الوحدات المجتازة
		٠.٥٤٥	٥٢٥	٢٨٥.٨٨٢	الخطأ
			٥٢٩	٣٠٨.٣٤٠	الكلية

يتبين من الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف ١١.٢٠٣ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٠١، وجاءت الفروق لصالح الذكور. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥) تعزى لأثر عدد الوحدات المجتازة، حيث بلغت قيمة ف ٨.٩٨٨ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٠٠.

ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه وذلك كما هو مبين في الجدول (١١).

## جدول (١١)

## المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر المستوى الدراسي على درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية

مجلة العلوم والتربية - المصداق الفاعل والفعالون - الجزء الرابع - السنة الخامسة - أكتوبر ٢٠١٧

أكثر من ٩٠ وحدة	من ٦١ إلى ٩٠ وحدة	من ٣٠ إلى ٦٠ وحدة	أقل من ٣٠ وحدة	المتوسط الحسابي		
				٢.٥٧	أقل من ٣٠ وحدة	تحليل البيئة الخارجية والداخلية
			٠.٠١	٢.٥٧	من ٣٠ إلى ٦٠ وحدة	
		٠.٢٤	٠.٢٣	٢.٨٠	من ٦١ إلى ٩٠ وحدة	
	٠.١٦	*٠.٤٠	*٠.٣٩	٢.٩٦	أكثر من ٩٠ وحدة	
				٢.٥٩	أقل من ٣٠ وحدة	تكوين الاستراتيجية
			٠.١٤	٢.٧٣	من ٣٠ إلى ٦٠ وحدة	
		٠.١٤	٠.٢٨	٢.٨٧	من ٦١ إلى ٩٠ وحدة	
	٠.١٣	٠.٢٧	*٠.٤١	٣.٠٠	أكثر من ٩٠ وحدة	
				٢.٤١	أقل من ٣٠ وحدة	تنفيذ الاستراتيجية
			٠.٠٦	٢.٣٥	من ٣٠ إلى ٦٠ وحدة	
		٠.٢٨	٠.٢٢	٢.٦٣	من ٦١ إلى ٩٠ وحدة	
	٠.٢٠	*٠.٤٨	*٠.٤٢	٢.٨٢	أكثر من ٩٠ وحدة	
				٢.٣١	أقل من ٣٠ وحدة	تقويم الاستراتيجية
			٠.١١	٢.٢٠	من ٣٠ إلى ٦٠ وحدة	
		٠.٣٦	٠.٢٥	٢.٥٦	من ٦١ إلى ٩٠ وحدة	
	٠.١٦	*٠.٥٢	*٠.٤١	٢.٧٢	أكثر من ٩٠ وحدة	
				٢.٤٨	أقل من ٣٠ وحدة	الدرجة الكلية
			٠.٠١	٢.٤٧	من ٣٠ إلى ٦٠ وحدة	
		٠.٢٥	٠.٢٤	٢.٧٢	من ٦١ إلى ٩٠ وحدة	
	٠.١٦	*٠.٤١	*٠.٤١	٢.٨٩	أكثر من ٩٠ وحدة	

\* دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

يتبين من الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥) بين أكثر من ٩٠ وحدة وكل من اقل من ٣٠ وحدة، ومن ٣٠ إلى ٦٠ وحدة من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح أكثر من ٩٠ وحدة، في تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتنفيذ الاستراتيجية، والدرجة الكلية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥) بين أكثر من ٩٠ وحدة واقل من ٣٠ وحدة، وجاءت الفروق لصالح أكثر من ٩٠ وحدة في تكوين الاستراتيجية.

### مناقشة النتائج والتوصيات:

يتضمن هذا الجزء مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما يتضمن مجموعة من التوصيات التي تم اقتراحها في ضوء النتائج. وقد اشتملت هذه الدراسة على سؤالين اثنين وتسهلاً في مناقشة النتائج فقد تم مناقشة كل سؤال على حدة، وفيما يلي عرضاً لمناقشة النتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة؟

بينت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٢.٤٤ - ٢.٨٠) بدرجة تقدير متوسطة حيث جاء محور تكوين الاستراتيجية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي تلاه محور تحليل البيئة الخارجية والداخلية، ثم محور تنفيذ الاستراتيجية وأخيراً محور تقويم الاستراتيجية، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.64) بدرجة تقدير متوسطة، وتالياً مناقشة نتائج كل محور على حدة بحسب ترتيبها:

تكوين الاستراتيجية: بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٥٠-٣.١٢) بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (٩) والتي تنص على " تنشر إدارة الكلية أسلوب العمل الإداري على موقعها الإلكتروني " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.١٢) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (١١) والتي تنص على " تضع إدارة الكلية بدائل مناسبة في عملية الإدارة الاستراتيجية " في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٠) بدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٢.٨٠) بدرجة تقدير متوسطة. وتبدو هذه النتيجة مبررة فكلية التربية الأساسية كأحد الكليات التابعة لجامعة الكويت تعمل على تحديد رؤيتها ورسالتها بوضوح، ومن ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها وتقوم بنشر كل ذلك على موقعها الإلكتروني ليتاح لجميع الطلبة الإطلاع عليها.

وفي واقع الحال تضع الكلية رؤيتها ورسالتها وخطتها بشكل خطة نهائية متكاملة وليس على شكل خطط وبدائل لها في حالة عدم النجاح، وهذا كله يفيد في التخطيط الاستراتيجي على المديين القصير والبعيد، وربما تعود وجهة نظر الطلبة هذه لمعرفتهم الأكيدة بحرص إدارة كلية التربية الأساسية على وضع الخطط الاستراتيجية والتخطيط لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حسين (٢٠٠١) التي بينت اهتمام جامعتي عدن وصنعاء بتكوين الاستراتيجيات في أثناء التخطيط للإدارة الاستراتيجية، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة برنسي وإيرين (2013) Birinci & Eren التي بينت أن مستوى الإدارة

الاستراتيجية في الجامعات التركية جاء دون المتوسط، وربما يعود الاختلاف هنا لاختلاف بيئتي الدراستين.

تحليل البيئة الداخلية والخارجية: بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٥٣-٢.٨٣) بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "تعتمد إدارة الكلية على نظم قبول وتسجيل سهلة الفهم" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٢.٨٣) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "تراعي إدارة الكلية القوانين الإدارية عند تسجيل الطلاب" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٤) بدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٢.٧٢) بدرجة تقدير متوسطة. ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى تجربة كلية التربية الأساسية مع نظم التسجيل والقبول داخل الكلية والتي تتم بطريقة سهلة وشفافة بحيث يمكن للطلاب فهمها وممارستها، وهي تلبي حاجاته كونها قائمة على تخطيط مسبق للعمل، وربما يعود تجاوز بعض القوانين الإدارية في الكلية لطبيعة المجتمع الكويتي العشائرية وللعلاقات التي تتكون بين الطلبة وكنيتهم وبالتالي يكون هناك تساهل في هذه العملية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة وهبة (٢٠٠٨) التي بينت أن الجامعات الفلسطينية تهتم بدرجة فوق المتوسط بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي، كما تتفق النتيجة مع نتيجة دراسة برنسي وإيرين (2013) Birinci & Eren التي خلصت أن آراء الطلاب تشير إلى أن عدم تطبيق أسلوب إداري استراتيجي يزيد من الروتين والإجراءات غير الضرورية والتي تعيق مسار دراسة الطالب.

تنفيذ الاستراتيجية: بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٣٥-٢.٦٦) بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (١٣) والتي تنص على "تشرك إدارة الكلية الأفراد المختصين في وضع الخطة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٢.٦٦) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (١٥) والتي تنص على "تعمل إدارة الكلية على تبسيط الإجراءات أمام الطالب" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٣٥) بدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٢.٥٥) بدرجة تقدير متوسطة. وتبدو هذه النتيجة مبررة وواضحة فالكلية لا تضع خططا عشوائية، وإنما تضع خططا ينفذها مختصون قادرين على تحليل بيئة الكلية الداخلية وبيئة المجتمع الكويتي، بما يتوافق مع فلسفة التعليم في الكويت وحاجات المجتمع وتطلعاته المستقبلية، وبالتالي يدرك الطلاب أن تنفيذ الاستراتيجية يتم بخطوات متسلسلة ومتتابعة، وربما يعود رأي الطلاب حول صعوبة الإجراءات وعدم تبسيطها إلى طبيعة العمل الروتيني الإداري الذي لا يفهمه الطالب، وإلى أعداد الطلاب الكبيرة مما يعني وجود الكثير من الإجراءات الخاصة بهم سواء عند التخطيط أو تكوين الاستراتيجية أو تنفيذها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ساسكا ونامسونجي وساكو (Sasaka, Namusonge & Sakwa (2014) التي أظهرت أن عدم اعتماد معايير التميز والافتقار في اختيار الإداريين والمركزية الإدارية في عملية صناعة القرار والروتين والتعقيد الإداري يعيق تنفيذ خطط الإدارة الاستراتيجية ويحد من ممارستها لمسؤولياتها الاجتماعية.



ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر عدد الوحدات المجتازة، حيث بلغت قيمة ف (٨.٩٨٨) وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٠٠٠، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أكثر من ٩٠ وحدة وكل من اقل من ٣٠ وحدة، ومن ٣٠ إلى ٦٠ وحدة من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح أكثر من ٩٠ وحدة، في تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتنفيذ الاستراتيجية، والدرجة الكلية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أكثر من ٩٠ وحدة وأقل من ٣٠ وحدة، وجاءت الفروق لصالح أكثر من ٩٠ وحدة في تكوين الاستراتيجية.

من خلال هذه النتيجة يُلاحظ أن الذكور أكثر اهتماماً بالإطلاع على الإدارة الاستراتيجية في كليتهم وعلى مكوناتها المختلفة، وبالتالي كان هناك اختلاف في آراءهم عن آراء الإناث، كما أن مشاركتهم في الغالب ضمن لجان الكلية وأقسامها وعلاقاتهم مع الإداريين وأعضاء هيئة التدريس تعطيهم فكرة أكبر عن طبيعة الإدارة الاستراتيجية في كليتهم، ومن جانب عدد الوحدات المجتازة، يتضح أن تعرض الطالب أكثر للعمليات الإدارية في الكلية وللإجراءات المختلفة يعطيه فكرة أفضل عن الإدارة الإستراتيجية في الكلية، وهذا ما دلت عليه نتائج الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حسين (٢٠٠١) التي بينت ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء إداريي جامعة عدن وأداء إداريي جامعة صنعاء في التوجيه الاستراتيجي للتقويم والرقابة، ولكن بالرغم أن التوجه أكثر لصالح جامعة عدن إلا أنه لم يصل إلى درجة الطموح المطلوب في عملية التوجه. بينما تختلف النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة وهبة (٢٠٠٨) التي بينت عدم وجود فروق في استجابات

أفراد الدراسة حسب متغيرات التخصص والدرجة العلمية وسنوات الخبرة، وقد يعزى ذلك لاختلاف طبيعة العينة وأداة الدراسة عن الدراسة الحالية.

### التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثون بالاتي:
- ضرورة تبني كلية التربية الأساسية بدولة الكويت لمنهجية واضحة في تقويم الاستراتيجية المطبقة ونشرها على موقعها الإلكتروني ليطلع عليها الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمهتمين.
- العمل على تكوين نظام متكامل للمعلومات وقاعدة بيانات تساعد في تسهيل الإجراءات الإدارية أمام الطلاب وتوضيحها لهم بالشكل المطلوب.
- الاستفادة من تجارب الجامعات المتميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي، بالاطلاع على تجاربها وتبادل الخبراء والمختصين.
- إجراء دراسات مماثلة حول التخطيط الاستراتيجي وتقويم الاستراتيجيات انطلاقاً من توصيات الدراسة الحالية.

## المراجع:

- مجلة العلوم والتربية - المصباح الفلج والافانز - الجزء الرابع - السنة الخامسة - أكتوبر ٢٠١٧
- أبو بكر حسين (٢٠٠١). القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.
- أحمد القطامين (٢٠٠٢). التخطيط الاستراتيجي حالات ونماذج تطبيقية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- جنان شوقي، أحلام مهدي، هناء محمد (٢٠١٤). الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة العاملين. مجلة كلية التربية الأساسية، ٢٠ (٨٤): ٧٦٣-٧٩٠.
- خالد بني حمدان (٢٠٠٧). الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (الطبعة الأولى). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- رمزي سلامة (٢٠١٠). قضية البطالة وسوق العمل الكويتي. مجلس الأمة الكويتي: قطاع البحوث والدراسات.
- ستيفن هاينز (٢٠٠١). التخطيط الاستراتيجي الناجح (رفاعي حمد وسيد عبد المتعال، مترجم). القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- سحر محمد (٢٠١٥). تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٨ (١٩): ١٩٦-١٣٣.
- سيد عليوة (٢٠٠٢). إعداد خطط العمل. الاسكندرية: مركز القرار للاستشارات.
- صبحي منصور (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية. ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثالث (إدارة الموارد البشرية): الأساليب الحديثة في تطوير وبناء القدرات، القاهرة، مصر، ٥-٨ فبراير، ٢٠٠٨.

- طارق الألفي، نادية جمال الدين، صالح جوهر (٢٠١٢). تطوير الإدارة الجامعية باستخدام الإدارة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية بينها، ٩٤ (٢): ٢٣٧-٢٥٠.
- عباس الخفاجي (٢٠٠٤). الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات. عمان: الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عبد السلام أبو قحف (٢٠٠٠). الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- فاضل حنا (٢٠١٢). متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق. مجلة جامعة دمشق: كلية التربية، ٢٨ (٤): ٥٩-١١٢.
- لافي المخاريز (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة المفرق للإدارة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية في جامعة أسيوط، ٣٠ (١): ٣٥٥-٣٨٠.
- مطلق العنزي (٢٠١٢). التعليم العالي بدولة الكويت: دراسة تحليلية. مجلة الطفولة والتربية (كلية رياض الأطفال- جامعة الإسكندرية)، ٤ (١٠): ١٠٥-١٤٦.
- هاني وهبة (٢٠٠٨). واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب (٢٠١٥). كلية التربية الأساسية. أسترجم بتاريخ ٢٠١٥/١١/١٥ من الموقع الإلكتروني [www.paaet.edu.kw](http://www.paaet.edu.kw)
- يوسف مصطفى (٢٠٠٥). الإدارة التربوية: مداخل جديدة لعالم جديد. القاهرة: دار اللغة العربية.

- Blonin, V. (2004). **Strategic Planning at University: The American experience and Problems of its adaptation at Regional Russian University. (Case Study). Conference Paper Submitted to IREY, Oct 2004.**
- Brain, T. (2008). **100 Definition of Strategic Process. Principles of Marketing, 6 (2): 20-90.**
- Brinci, M., & Eren, E. (2013). **The effects of strategic Management practices on the Performance of the universities in Turkey. Journal of Global Strategic Management, 13 (3): 17- 32.**
- Cowburn, S. (2005). **Strategic Planning in Higher Education: Factor Fiction?. Perspective Policy and Practice in Higher Education, 9 (4): 103.**
- Devivo, B. (2008). **The Strategic Planning Process: an Analysis at two Small Colleges. PhD Thesis, University of Pennsylvania. Dissertation Abstract International, 3 (12) 123-137-A.**
- Garad, Y., Abdullahi, M., & Bashir, S. (2015). **The relationship between strategic management and Organizational performance in Mogadishu Somalia. European Journal of Research and Reflection in Management Sciences, 3 (2): 42-51**
- Kasozi A. (2005). **The Development of a Strategic Plan for Higher Education in Uganda 2001-2005, Paper Personal to Muffic Conferences A changing Lands cur, Hague, 23-25 may, 2005.**
- Kettunen, J. (2006). **Strategic planning of regional development in higher education. Baltic Journal of Management, 1 (3): 259-269.**

- Kezar, A. (2005). Redesigning Strategic Process for Collaboration within Higher Education Institutions. Higher Education Journal, 46 (7): 831-860.
- Machado, M; Taylor, K. (2008). The Straggle of strategic planning in European higher Education: The case of Portugal. Research in Higher Education Journal, 2 (3): 21-76.
- Mayrska, M., Doucek, P & Nedomova, L. (2015). Corporate Informatics and Strategic Management. Economics and Finance, 26 (2): 651-656.
- Moldovan, L. (2012). Integration of Strategic Management and Quality Assurance in the Romanian Higher Education. Paper presented to the 8th International Strategic Management Conference, Romania, April-2012.
- Na, R., & Hambrick, C. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. Strategic Management Journal, 28 (9): 935-955.
- Nag, R., & Hambrick, D. (2012). What is Strategic Management Really?. Strategic Management Journal, 28 (9): 935-955
- Nambi, K. (2015). Evaluating implementation of strategic performance management practices in universities in Uganda. Measuring Business Excellence, 19 (2):42-56.
- Saska, P., Namusonge, G., & Sakwa, M. (2014). Effects Of Strategic Management Practices on Corporate Social Responsibility Performance Of Parastatals in Kenya. European Journal of Business and Innovation Research, 12 (1): 106-128.

- Tazin, S., & Yaakop, S. (2015). Strategic Management of Public Relations in Slope Development: Case Study in Malaysia. *Social and Behavioral Sciences*, 168 (9): 302-310.
- Welch, J., & Dey, S. (2002). Quality measurement and quality assurance in higher education. *Quality Assurance in Education*: 10 (1), 17-25.

