



كلية التربية



جامعة سوهاج

مجلة شباب الباحثين

## التخطيط الاستراتيجي مدخلاً لتحقيق التميز الإداري للقيادات الجامعية المصرية

### إعداد

أ.د عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز

أ.د عبد الباسط محمد دياب شحاتة

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ووكيل كلية التربية للدراسات العليا والبحوث

كلية التربية - جامعة سوهاج

كلية التربية - جامعة سوهاج

أ/ وفاء محمد عبد النظير محمد

مُعلمة رياضيات بمدارس الدعوة الإسلامية الخاصة بنين بسوهاج

تاريخ استلام البحث : ١٤ مايو ٢٠٢٤ م

تاريخ قبول النشر: ٢٦ مايو ٢٠٢٤ م

**المستخلص:**

استهدف البحث الحالي التعرف على دور مدخل التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري لدى القيادات الجامعية بالجامعات المصرية، ولتحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلته اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، حيث تم التطرق إلى الأدبيات الدراسات السابقة ذات الصلة، ومن خلالها تم الحصول على أهم المصطلحات الخاصة بالإطار النظري للبحث، أما الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على المنهج التحليل الإحصائي واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (٣٥٣) قياديًا من عمداء وكلاء ورؤساء أقسام بكليات جامعة أسيوط وسوهاج وجنوب الوادي بقنا، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم تحليل وتفسير النتائج، وتمثلت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

- أن مستوى ممارسة القيادة الجامعية للتميز الإداري من حيث بعد القيادة الفعالة، بعد الموارد البشرية، وبعد العمليات وبعج الاعتماد على التكنولوجيا، وبعد الهيكل التنظيمي في الجامعات محل الدراسة بوجه عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان منخفضاً.

- متطلبات تحقيق التميز الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل التخطيط

الاستراتيجي، حيث تحقق بوزن نسبي (2.34) ومتوسط شدة استجابة (0.87).

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي \_ التميز الإداري \_ القيادات الجامعية

**Abstract:**

**Research Title: “Strategic planning is an approach to achieving administrative excellence for Egyptian university leaders”**

**the current research aimed to identify the approach to strategic planning to achieve administrative excellence among university leaders in Egyptian universities, and to achieve the research objectives, answer its questions. The researcher relied on the descriptive approach, where relevant literature and previous studies were addressed, and through it the most important terms related to the theoretical framework of the research were obtained. As for the field study, the statistical analysis approach was relied upon, and the researcher used the questionnaire as the main tool for collecting data, and the study sample amounted to (353) leaders from the deans, deans and heads of departments at the faculties of Assiut, Suhag, and South Valley University in Qena, and they were selected randomly. The results were analyzed and interpreted, and the most important results of the study were as follows:**

**- The level of university leadership practicing administrative excellence in terms of the effective leadership dimension, the human resources dimension, the operations dimension, the reliance on technology, and the organizational structure dimension in the universities under study in general from the point of view of the study sample members was low.**

**- The requirements for achieving administrative excellence for university leaders in light of the strategic planning approach, which were achieved with a relative weight (2.34) and an average response intensity (0.87).**

**Keywords: Strategic Planning \_ Administrative Excellence \_ University Leaders**

## مقدمة البحث:

يشهد العالم المعاصر عديداً من التغيرات المتسارعة على المستوى العلمي والتقني وخاصة في المجالات الإدارية والتكنولوجية، التي تؤثر بدورها على النواحي الاجتماعية والاقتصادية، مما يضع المؤسسات التعليمية في ضرورة ملحة ومستمرة لمواكبة هذه التطورات من خلال مراجعة أهدافها وسياساتها الداخلية، وإثقال مواردها البشرية بالمهارات والخبرات المعرفية على جميع المستويات لتحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل، والقدرة على تحقيق أهدافها بتميز و لضمان بقائها واستمراريتها.

تحتاج الجامعات اليوم إلى تضافر جهود كافة العاملين بها وتحقيق مزيد من التقدم والعطاء بما يفوق أداء

الواجبات والمسئوليات الرسمية للتوظيفة والمتمثلة في الحد الأدنى للأداء؛ لذا يزيد الاهتمام بموضوع تميز الأداء، وبمدى فاعلية وكفاءة الجامعات في تأدية وظائفها وتحقيق أهدافها، كل ذلك يتطلب التركيز على العنصر البشري خاصة القيادات الجامعية، ومدى فاعليتها لاستثمار الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة لتقديم خدمات تعليمية تتميز بالجودة والسرعة (نبيل خليل، ٢٠٢١، ص ص ٥-٦).

وتفقد القيادات الجامعية عمليات التطوير والتحديث التي تحدث داخل الجامعات التي تؤثر بدورها على تغيير المجتمعات، مما يستلزم تطوير القدرات القيادية للأفراد لكي تستفيد من الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة في تعزيز القدرات، والمهارات القيادية لأعضائها (ضيف الله، ٢٠٠٨، ص ٣)؛ لذا يستوجب تزويد تلك الجامعات بالقيادات المتميزة القادرة على إدارته بمستوى عالٍ من الكفاءة، وبطريقة تساعد على تحقيق التطوير والتجديد والتغيير على نحو يؤدي إلى ازدهار ونمو تلك الجامعات.

ويعد التميز الإداري اللبنة الأساسية والأساس السليم الذي يُمكن القيادات من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفتها ليشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليها استراتيجية المؤسسة الجامعية لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة، وتحقيقاً للكفاءة والفاعلية وأكثر استجابة للتغيرات العالمية، فإن القيادة الجامعية وجدت أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين وزيادة الإنتاجية من خلال التميز الإداري (مجدي المهدي وعلي حسين، ٢٠٢٣، ص ص ٦٨٣-٧٤١).

ويُعد التَّميُّز الإداري اللبنة الأساسية والأساس السليم الذي يُمكن القيادات من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفتها ليشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليها استراتيجية المؤسسة الجامعية لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة، وتحقيقاً للكفاءة والفاعلية وأكثر استجابة للمتغيرات العالمية، فإن القيادة الجامعية وجدت أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين وزيادة الإنتاجية من خلال التَّميُّز الإداري.

إن مدخل التخطيط الاستراتيجي من أهم المداخل التي تلعب دوراً رئيساً في كافة العمليات الأساسية والعلمية التي تسعى المؤسسات الجامعية إلى ترسيخها داخل هيكلها التنظيمي لتحقيق أهدافها؛ لذا أصبحت عملية التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وبما أن التخطيط الاستراتيجي أحد أهم المداخل الحديثة الذي يساعد المؤسسات الجامعية على مواجهة التحديات من خلال إعداد القادات المؤهلة والماهرة، فتطوير النمو المهني للقيادات الجامعية لابد أن يُعطى اهتماماً بالغاً لدى صانع القرار عند وضع الخطط؛ حيث يُعد التخطيط من أهم المجالات التي أضحت محل اهتمام الكثير ولاسيما في المجال القيادي خصوصاً التخطيط الاستراتيجي الذي يعد وسيلة مهمة في تحديد وصياغة التوجهات والقضايا الاستراتيجية الأساسية للجامعة (نبيل خليل، ٢٠١٥م، ص ١١).

كما أن مدخل التخطيط الاستراتيجي من أهم المداخل التي تلعب دوراً رئيساً في كافة العمليات الأساسية والعلمية التي تسعى المؤسسات الجامعية إلى ترسيخها داخل هيكلها التنظيمي لتحقيق أهدافها؛ لذا أصبحت عملية التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة (نبيل خليل، ٢٠١٥م، ص ١١)، وبما أن التخطيط الاستراتيجي أحد أهم المداخل الحديثة الذي يساعد المؤسسات الجامعية على مواجهة التحديات من خلال إعداد القادات المؤهلة والماهرة، فتطوير النمو المهني للقيادات الجامعية لابد أن يُعطى اهتماماً بالغاً لدى صانع القرار عند وضع الخطط؛ حيث يُعد التخطيط من أهم المجالات التي أضحت محل اهتمام الكثير ولاسيما في المجال القيادي خصوصاً التخطيط الاستراتيجي الذي يعد وسيلة مهمة في تحديد وصياغة التوجهات والقضايا الاستراتيجية الأساسية للجامعة.

لذا فإن التَّميُّز الإداري القيادات الجامعية يساعد على تطبيق فكرة التقويم الذاتي والذي يُعد ميزة إضافية للمؤسسة الجامعية؛ إذ تسمح لها بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجية وتساعد على اكتشاف أوجه الضعف وتأثيرها على

الأداء والنتائج المتحققة، وأيضاً معرفة مواضع القوة ومصادرها ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية قدراتها المحورية وقوتها التنافسية (على السلمي، ٢٠١٢م، ص ٢٩)، وعليه فإن لمدخل التخطيط الاستراتيجي دوراً في تحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية، وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

### مشكلة البحث:

أصبح التَّميُّز الإداري من أهم مقومات التنمية والتطوير للجامعات في الوقت الحالي، حيث يلعب دور هاماً في قدرة الجامعات على البقاء والتطور ويساعد الجامعات على التكيف مع التغيرات السريعة والتطورات الهائلة، وأيضاً مواجهة التحديات المرتبطة بالتنافس في صنع المعرفة، ودفع الكفاءات العلمية نحو التَّميُّز والإبداع بما يعود على المجتمع بالنتفع والفائدة المأمولة.

على الرغم من الجهود المبذولة في مصر لتحسين الأداء في مؤسسات التعليم الجامعي لتطوير وتحسين أداء العاملين بها خاصة القيادات الجامعية، إلا أنه هناك العديد من القصور التي تحول بين تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بالجامعات المصرية، وهذا يوجه الانتباه إلى تضافر الجهود لتغيير جودة التعليم الجامعي وتطوير أدائه وخاصة في ظل سرعة التراكم المعرفي والاكتشافات العلمية (طارق أبو العطا عبد القادر، ٢٠١٣، ص ٣)، وبالرغم من الجهود المبذولة في تطوير أداء القيادات الجامعية في مصر إلا أن الواقع الفعلي لمستوى الأداء يشير إلى وجود بعض التحديات وجوانب الضعف والتي تعوق القيادات على تحقيق أهدافها، والتي من أبرزها:

- هناك افتقار العملية الإدارية لدى القيادات الجامعية في الجامعات المصرية إلى الصلاحيات الكافية.
- الحاجة إلى التوسع في السلطات وإعطاء تفويضات واسعة لإنجاز مهام العمل دون تعطيل.
- التدريبات الحالية للقيادات الجامعية غير كافية، وأيضاً تمسك معظم القيادات الجامعية بالمألوف.
- تقييد القيادات الجامعية بالتسلسل والتنظيم الهرمي والروتين الوظيفي.
- قلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة (وفاء عياد، ٢٠١٢، ص).

- عمل القيادات الجامعية يغلب عليه طابع البيروقراطية الإدارية والتعامل مع إدارة مركزية، ونقص المرونة في اتخاذ القرارات، قلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.
- والتزام القيادات بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل، ضعف الثقة بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وبين أعضاء هيئة التدريس (عبد الباسط دياب، ٢٠١٧م، ص ص ٥٦٧-٧٣٧).

- الاعتماد على الألقاب العلمية لشغل الوظائف الأكاديمية والإدارية بالجامعة.
- قلة وجود البرامج التدريبية اللازمة لشغل هذه الوظائف، ومن ثم فإن تحديد الجدارات الوظيفية اللازمة لاختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية من الأمور المهمة، وذلك في ضوء التحديات المحلية والعالمية التي تفرض نفسها على الجامعات المصرية (عبد الناصر رشاد، ٢٠٢٠م، ص ص ١٠٥ - ٢٠٧).

والمتمثل لواقع الجامعات المصرية ومنها الجامعات الثلاث محل الدراسة (جامعة سوهاج \_ جامعة أسيوط - جامعة جنوب الوادي بقنا) يلاحظ أن القيادات الجامعية تعاني من بعض المشكلات التي تتطلب تطبيق التَّميُّز الإداري للتغلب عليها، وترتبط هذه المشكلات بعدة جوانب من أهمها تزايد حدة الصراعات بين القيادات سواء الأكاديمية أو الإدارية نظرًا لاختلاف مصالحهم وتركيزهم على المكاسب الشخصية أكثر من المكاسب المؤسسية، ووجود صراعات بين الأقسام بعضها البعض والكليات خاصة في تبعية مادة لقسم معين أو كلية ما، بالإضافة إلى وجود صراعات دائمة ومستمرة بين القيادات خاصة السابقة والحالية، تمييز أهل الثقة عن أهل الخبرة نتيجة سيادة العلاقات الشخصية، مما أدى إلى شيوع بعض الأمراض الإدارية لدى بعض القيادات، والتي تتمثل في: التناقض بين الأقوال والأفعال، والاهتمام بالشكل على حساب المضمون، والاحترام الظاهري للقواعد والإجراءات بالإضافة إلى البراعة في تبرير ما لا ينبغي تبريره، وتقديم الصالح الخاص على الصالح العام (أسامة قرني، ٢٠٠٣م، ص ص ١٨٢-١٨٣)، (سيف الاسلام مطر، ٢٠٠٥م، ص ٦٢٤).

ويمكن القول بأن تحقيق التميز الإداري للقيادات الجامعية يكمن في مدى قدرتها على استخدام المداخل الإدارية الحديثة ومن أهمها التخطيط الاستراتيجي والذي يسهم بدرجة كبيرة في رفع المستوى المهني والقيادي الإداري لدى القيادات الجامعية بالجامعات المصرية، وتطوير الممارسات الإدارية لهم، وتوفير تناغم بين القيادات علي جميع المستويات وبعضهم

البعض، وبينهم وبين العاملين مما يؤثر بطريقة إيجابية على بيئة العمل الجامعي، كما يساعدهم على رفع قدرتهم على التكيف مع المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة، ويزيد من قدرتهم على المشاركة الفعالة في صنع واتخاذ القرارات ودعم العمل الجماعي، وكما يزيد من طاقات العاملين الإبداعية وقدرتهم على الإنجاز بكفاءة وفاعلية، وزيادة ولائهم للجامعة، وحثهم على بذل قصاري جهدهم لتَميُّزها وزيادة تنافسيتها بين مثيلتها من الجامعات.

وتكمن مشكلة الدراسة الحالية في أن أداء القيادات الجامعية بالجامعات المصرية به قصور واضح، بالرغم من الجهود المبذولة في الجامعات المصرية لتحسين أداء العاملين بها خاصة القيادات الجامعية لتصبح قادرة على مواجهة ومواكبة التغيرات المستمرة في العالم من حولها، إلى أن الدراسات الخاصة بهذا المجال تشير إلى وجود معوقات جوهرية تُحد من قيامها بدورها القيادي داخل الجامعة ومن امكانيها وقدرتها في تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وتَميُّز وفاعلية، وتقلل من سرعة الاستجابة السريعة للمتغيرات العالمية من حولها، لذلك جاءت هذه الدراسة لكشف متطلبات تحقيق التَميُّز الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

#### أسئلة البحث:

يمكن بلورة البحث في الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار النظري والمفاهيمي للتَميُّز الإداري للقيادات الجامعية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
- ٢- ما الإطار النظري والمفاهيمي لمدخل التخطيط الاستراتيجي في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
- ٣- ما واقع ممارسة القيادات الجامعية للتَميُّز الإداري في الجامعات المصرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي؟
- ٤- ما متطلبات تحقيق التَميُّز الإداري للقيادات الجامعية في مصر في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي؟
- ٥- ما التصور المقترح لتحقيق متطلبات التَميُّز الإداري للقيادات الجامعية في الجامعات المصرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي؟

## أهداف البحث

هدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

- ١- التعرف على الأسس النظرية للتميز الإداري للقيادات الجامعية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
- ٢- التعرف على الأسس النظرية لمدخل التخطيط الاستراتيجي في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
- ٣- التعرف على الأسس النظرية للقيادة الجامعية في الأدبيات التربوية الإدارية المعاصرة، وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم الجامعي المصرية.
- ٤- الوقوف على واقع ممارسة القيادات الجامعية للتميز الإداري في جامعات (سوهاج وأسيوط وجنوب الوادي بقنا) في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.
- ٥- التعرف على متطلبات تحقيق التميز الإداري للقيادات الجامعية في الجامعات المصرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.
- ٦- وضع تصور مقترح لتحقيق متطلبات تحقيق التميز الإداري للقيادات الجامعية في مصر في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

## أهمية البحث:

يمكن تحديد أهمية البحث فيما يلي:

- ١- القاء مزيد من الضوء على متطلبات تحقيق التميز الإداري للقيادات الجامعية ومدخل التخطيط الاستراتيجي، حيث يعد هذا البحث إضافة متواضعة للدراسات السابقة.
- ٢- يعتبر نموذجاً لمتطلبات تحقيق التميز الإداري للقيادات الجامعية يُمكنها من التغلب على السلبيات الموجودة في معظم الجامعات، وأيضاً يُمكنها من تحقيق الأهداف المأمولة من التعليم الجامعي وتحقيق أفضل النتائج المأمولة منه.
- ٣- يفتح هذا البحث أفقاً جديدة أمام الباحثين لتطوير البحث في مجال تطبيق التميز الإداري للقيادات الجامعية والتعرف على جوانبه وأهم مؤشرات وكيفية قياسه.
- ٤- مساعدة الجامعة في التركيز على المهارات الخاصة بالقيادات والمنتسبين إليها، والمهارات التي يَتميّزون بها، وقدرتهم على الإبداع.

- ٥- تحسين دور مدخل التخطيط الاستراتيجي في تنمية قدرات القيادات الجامعية لتحقيق التَّميُّز الإداري لهم في الجامعات المصرية. معرفة أهم معوقات تحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.
- ٦- يفيد البحث الحالي المسؤولين عن التعليم الجامعي وتطوير سياسته في التعرف على الجوانب المختلفة لتحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية وكيفية تطبيقها.

### منهج البحث:

لتغطية جوانب البحث كافة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي لدراسة المصادر الأولية والثانوية في مجال جودة المعلومات الإدارية والأداء الإداري والمدخل المسحي الذي يتم من خلاله استطلاع آراء المبحوثين وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى أهداف الدراسة من خلال الإجابة على أسئلته التي توضح مشكلة البحث وكيفية مواجهتها.

### أداة البحث:

استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة بحثية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام الدراسة، باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل في المجتمع قيد الدراسة، والتي تقوم على شكل عدد من العبارات يتطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع البحث.

### حدود البحث: تتمثل حدود البحث فيما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية اقتصر البحث على تحديد الإطار النظري والمفاهيمي للتَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية وأبعاد التَّميُّز الإداري (القيادة الفعالة، الموارد البشرية، العمليات، الاعتماد على التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) في الأدبيات المعاصرة، وكذلك الإطار النظري لمدخل التخطيط الاستراتيجي في الأدبيات المعاصرة، وكذلك عرض الإطار النظري للقيادة الجامعية في الأدبيات وتطبيقها في مؤسسات التعليم الجامعي المصرية.

ثانياً: الحدود المكانية: اقتصر البحث الحالي على تناول بعض الجامعات المصرية في إقليم جنوب الصعيد وتتمثل في (جامعة أسيوط \_ جامعة سوهاج \_ جامعة جنوب الوادي بقنا)، وذلك لأنها تجمع بين التخصصات العلمية والأدبية والتربوية.

ثالثاً: الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للبحث الحالي في عينة الدراسة الميدانية (٦٥٧) والمتمثلة في: (٥٤) عمداء الكليات، (١٥٥) وكلاء الكليات، و(٤٤٨) رؤساء الأقسام) بثلاثة جامعات وهي جامعة أسيوط وجامعة سوهاج وجامعة جنوب الوادي بقنا.

رابعاً: الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.

**مصطلحات البحث:** ارتكز البحث على المصطلحات التالية:

### (١) التَّميُّز Excellence:

تعود كلمة التَّميُّز إلى الأصل "ميز" ويقال تَمَيُّزُوا أي ساروا في ناحية انفراد "وتَمَيُّز وامتاز الشيء أي بدا فضله على غيره، والتَّمَيُّز اصطلاحاً حالة من التفوق وامتلاك الفرد التقويم الأساسي على جودة معينة وحصوله على درجات نادرة (الببلاوي، ٢٠٠٦م، ص ٢٠).

يشير المعنى اللغوي للتَّميُّز في معجم اللغة العربية إلى "الرفعة"، التَّميُّز لغة: نجد في المعجم الوسيط: امتاز الشيء بمعنى فضله علي مثله، وكذلك الميز بمعنى الرفعة، وفي القاموس المحيط: استماز الشيء أي فضل بعضه على بعض، ويشير مجمع اللغة العربية بأن مصطلح التَّميُّز في اللغة مشتق من الفعل "ميز"، ويقال تَمَيُّز القوم أي انفردوا، وقوة الحكم الفاصل والميزات الرفعة، وتعددت المفاهيم الاصطلاحية بأن له أصولاً تاريخية، وأيضاً أن المراجع العلمية والكتب تناولته من زوايا مختلفة (المعجم الوسيط، ١٩٨٥م، ص ٢٢٩).

ويعرف التَّميُّز بأنه أداء تتفوق فيه المنظمة على منافسيها من حيث الدقة الاحترافية بمستويات غير تقليدية في التنفيذ لأنشطتها ووظائفها ينتج عنه إنجاز عالي المستوى مقارنة بما يحققه المنافسون تنعكس نتائجه يرضى العملاء وأصحاب المصلحة في المنظمة (المحمدي، ٢٠٢٢م، ص ٢١).

ويعرفه البحث الحالي إجرائياً بأنه قدرة قيادات الجامعات المصرية على تحقيق التَّميُّز في جميع جوانبها الأكاديمية والإدارية وتَمَيُّز مخرجاتها لتحقيق رضا المستفيدين منها، وزيادة قدرتها التنافسية بالنسبة لمثيلتها من الجامعات.

**(٢) التَّميُّز الإداري Administrative Excellence:**

يشير المعنى اللغوي " للتَّميُّز " في معاجم اللغة العربية إلى "الرفعة"، فالتَّميُّز في المعجم الوسيط امتاز الشيء بمعنى فضله على مثله، وكذلك الميز بمعنى الرفعة (المعجم الوسيط، ١٩٨٥م، ص ٢٩٢)، وفي القاموس المحيط: استماز الشيء أي فضل بعضه على بعض، والتَّميُّز في اللغة مشتق من الفعل "مَيَّز"، ويقال تَمَيَّز القوم أي انفردوا، وقوة الحكم الفاصل والميزات (محمد، ٢٠٠٥م، ص ١٧٣).

أما في مجال التربية فقد عرف " التَّميُّز " بأنه تمتع الفرد بقدرات فوق المعدل العادي، والتمتع بالقدرات الإبداعية، وقدرات العمل (صالح، ٢٠١٨م، ص ٦).

ومفهوم التَّميُّز في التعليم في أدبيات الإصلاح التعليمي يشير بصفة عامة إلى المستويات العليا من التعليم والقيادة وإلى جودة الأداء للعملية التعليمية، ويشير مفهوم " التَّميُّز " في اللغة الانجليزية " Excellence " بأنه البراعة، والتفوق، والتفاضل (جاردنز، ١٩٨٩م، ص ٩).

يُعرف "التَّميُّز الإداري" بأنه مجموعة من الممارسات التي يمارسها أفراد المنظمة والتي تتعلق بجوانب العملية الإدارية كالتخطيط والتنظيم والاتصال وصنع القرارات، بحيث تقود إلى توفير بيئة تنظيمية متميزة (يوسفن ٢٠١٥، ص ١٧).

ويمكن تعريف التَّميُّز الإداري بأنه ليس تَميُّزاً في الخدمة التي تقدمها المؤسسة إنما يشمل كثر من ذلك بكثير إنما تشمل جميع الجوانب التنظيمية التي تحقق رضا العاملين ومتلقي الخدمة، وأيضاً مختلف النتائج والأعمال الأخرى، وهو الذي ما تتخذه المؤسسات الحديثة كشعار ورسالة لها (زايد، ٢٠٠٣، ص ١١).

ويعرف البحث الحالي التَّميُّز الإداري إجرائياً بأنه قدرة القيادات الجامعية بالجامعات المصرية المتمثلة في (عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام) على الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية لدى الجامعة لتحقيق أهداف الجامعة المنشودة، وتَميُّز المدخلات، والعمليات وبالتالي تَميُّز مخرجاتها مما تزيد من القدرة التنافسية للجامعة إقليمياً وعالمياً.

**(٣) القيادات الجامعية University Leaders:**

وتعرف القيادة حسب لسان العرب لابن منظور، " فالقيادة "من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقوده، ومنها

الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد (بيندلتون، ٢٠١٩م، ص ٢٣)، ويمكن تعريف "القيادة" اصطلاحاً بأنها سلوك يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك، ويذكر جملة من المكونات الرئيسية فيما يلي (مرسي، ٢٠٠١م، ص ١٤١).

التكامل: أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها.

التنظيم: أي تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ القرارات.

الاتصال: أي تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة.

المبادأة: أي تمتلك القائد لزام الموقف.

أما قاموس التربية فإنه يعرف القيادة على أنها "تنسيق بين أفراد مجموعة من أجل أن يبذل كل فرد فيها قصارى جهده حتى تصل المؤسسة إلى أهدافها المرجوة (الحوالي، ٢٠٠١م، ص ص ١٢١-١٢٢).

تعرف القيادة الجامعية بأنها "مجموعة من العمليات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها الموظفون وأعضاء هيئة التدريس والطلب بطريقة المشاركة والفهم المتبادل فيما بينهم في جو ديموقراطي يحفز الهمم، ويبعث الرغبة في العمل المثمر؛ بما يكفل تحسين العملية التعليمية في مرحلة التعليم الجامعي (عبد الحي، ٢٠٠٧، ص ٢٥١).

وتعرف أيضاً القيادة الجامعية بأنها "مجموعة من أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين، ومجموعة من الموظفين العاملين في الجامعة الذين يتولون المناصب الإدارية - طبقاً لنظام الأقدمية - على مختلف المستويات (العليا والوسطى والتنفيذية) - لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة" (عليقات، ٢٠٠٤م، ص ٥١).

ويعرف البحث الحالي القيادة الجامعية إجرائياً بأنها القدرة التي يمتلكها الأفراد الذين يشغلون أماكن قيادية عليا بالجامعات وهم (رئيس الجامعة ونوابه الثلاثة، وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء مجالس الأقسام بكليات الجامعة) للتأثير في أعضاء هيئة التدريس ومعانيهم والعاملين في الجامعة، وحثهم على التميّز والإبداع في العمل وتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وتميُّز.

## (٦) التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning):

يُعرف التخطيط الاستراتيجي لغوياً بأنه وضع خطة مدروسة من النواحي التعليمية، أو الاقتصادية أو الانتاجية وغيرها، يقال خطط لمستقبله أي: أعد خطة لأعماله ومشاريعه في

المستقبل، تُعرف الاستراتيجية لغوياً بأنها فن وعلم وضع خطط الحرب وإدارة العمليات الحربية (معجم المعاني الجامع).

أما اصطلاحاً فيعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية يتم من خلالها وضع خطة طويلة الأجل، يحدد فيها رسالة الجامعة، والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بالاعتبار التهديدات والفرص البيئية المتاحة، والموارد والإمكانات الحالية للجامعة (مصطفى، ٢٠١٩م، ص ٦٠٣).

يُعرف التخطيط الاستراتيجي "بأنه عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة، ومن ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر التكلفة، وتعظم النتائج" (مجيد الكرخي، ٢٠٠٩، ص ٢١).

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي هو وظيفة تهتم بنظرة المؤسسات والمنظمات إلى الغد وهي ليست للتنبؤ فقط لما يجب أن تكون عليه المؤسسة بينما للسيطرة عليه ولصناعته وصياغته بما يحقق أهداف المؤسسات المراد تحقيقها، والاستعداد له ولمواجهة السلبيات وتنمية الإيجابيات وفق ما يرتبط بالمستقبل من متغيرات محتملة الحدوث؛ حيث يفترض أن تكون الإدارة في جوهرها معتمدة على التفكير قبل العمل ضماناً لاستقرار المؤسسة وسرعة تكيفها مع التغيرات المتلاحقة (رافدة الحريري، ٢٠١٠م، ص ٢٦٥).

ويعرف البحث الحالي التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه قدرة القيادات الجامعية على التنبؤ بما قد يحدث في المستقبل وكيفية تصدي الجامعة له عن طريق الخطط الاستراتيجية، ومن خلال رؤية واضحة مبنية على الأسس والأهداف الجامعة التي تسعى الجامعات لتحقيقها، لكي يساعدها على التكيف التأقلم مع المتغيرات العالمية السريعة.

**الدراسات السابقة:**

الدراسات التي تناولت التَّميُّز الإداري في مؤسسات التعليم الجامعي:

**أولاً: الدراسات العربية:**

١- دراسة (حسن وإبراهيم، ٢٠٢٣م): وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة آليات تطوير ممارسات القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التَّميُّز الإداري، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استجابات عينة الدراسة حول آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء معايير التَّميُّز الإداري تعزى للمتغيرات (المنصب القيادي، نوع الكلية) ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدم استبانة كأداة جمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (106) من القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن درجة أهمية تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد بشكل عام كانت كبيرة جداً، وأن درجة أهمية تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في مجال القيادة، ومجال القرارات الاستراتيجية، ومجال الموارد البشرية كانت كبيرة جداً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول آليات لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التَّميُّز الإداري تعزى لمتغيرات المنصب القيادي ونوع الكلية، وتشابهت الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للتَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية ومفهومه أهميته ومبادئه وعناصره ومتطلباته ومعوقاته، وكذلك في المنهج المستخدم وعينة الدراسة (القيادات الجامعية)، واختلفت عنها في الحد المكاني وهو جامعة الملك خالد بالسعودية، وأفادتها في بناء الإطار النظري، وفي تحليل وتفسير النتائج.

٢- دراسة (عبد الموجود، ٢٠٢٣م): وهدفت هذه الدراسة إلى تفعيل دور رأس المال البشري لتحقيق التَّميُّز الإداري بالجامعات المصرية، وذلك من خلال عرض الأسس الفكرية لرأس المال البشري التَّميُّز الإداري، والوقوف على واقع دور رأس المال البشري في تحقيق التَّميُّز الإداري، والوقوف على واقع دور رأس المال البشري في تحقيق التَّميُّز الإداري بالجامعات المصرية من خلال عرض المهام الإدارية للقيادات الأكاديمية

بالجامعات المصرية، وأهم المعوقات التي تحول دون أداء مهامهم، وصلاً إلى المتطلبات اللازمة لتفعيل دور رأس المال البشري لتحقيق التَّميُّز الإداري بالجامعات المصري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعات المصرية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: تعتبر القيادات الجامعية حجر الزاوية في تنمية قدرات الأفراد توجيههم نحو التَّميُّز والإبداع لتَّميُّزها بالمهارات القيادية وعلاقة العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد البعيد عن التقليد، اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد، ودعم الاتصالات بمختلف المستويات، وجود مجموعة من المهارات اللازمة توافرها لدى القيادات الأكاديمية لتحقيق التَّميُّز الإداري بالجامعات شملت مهارات فنية تنظيمية، ومهارات فكرية تحليلية، ومهارات إنسانية، التوصل إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لتفعيل دور القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية لتحقيق التَّميُّز الإداري، وذلك من خلال تطوير ممارساتهم الإدارية بإدارة بتلك الجامعات، وجود مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق التَّميُّز الإداري بالجامعات المصرية تمثلت في ضعف الخطط الاستراتيجية، غياب الرؤية الداعمة للتَّميُّز، ضعف وضوح الأهداف والغايات، ضعف القدرة على ملاحظة التغيرات الخارجية وببطء الاستجابة لها والانهيار في مشكلات الحاضر دون اعتبار لمتطلبات المستقبل، غلبة النمط التقليدي في ممارسات الإدارة التعليمية والمركزية الشديد وجمود القوانين والتعقيدات الإدارية، وغياب أسس ومعايير الإدارة في توجيه سلوك العاملين، مقاومة التغيير، وغياب الدافع للتَّميُّز والابتكار وضعف التناسق بين الأهداف وقيم الجامعات، تشابهت الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للإطار الفكري للتَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية، مبادئ التَّميُّز الإداري، ومهام ومسؤوليات القيادات الأكاديمية، وخصائص ومهارات القيادات الأكاديمية، وأهم المعوقات التي تحول دون أدائهم لمهامهم ومسؤولياتهم، واختلفت عنها في المنهج المستخدم (المنهج التحليلي)، وفي تناولها للأسس الفكرية لرأس المال البشري، وأفادتها في بناء الإطار النظري وفي تحليل تفسير النتائج.

٣- دراسة (أسماء مراد صالح، ٢٠١٩م): وهدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أبعاد التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية، وتعرف ملامح نموذج مالكوم بالدريج للجودة

الشاملة، والوقوف على المعايير المقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الجامعية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى قائمة بالمعايير المقترحة للتميز الإداري للقيادات الجامعية بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الجامعية تتكون من سبعة معايير (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، التركيز على المستفيدين، نتائج الأداء)، وتشابهت الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها أبعاد التميز الإداري للقيادات الجامعية، والوقوف على معايير التميز الإداري، والمنهج المستخدم، وعينة الدراسة (عمداء - وكلاء - رؤساء أقسام)، واختلفت عنها في الحد المكاني (جامعة القاهرة)، وأفادتها في بناء الإطار النظري، وفي تفسير وتحليل النتائج.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Darmaki, Noor, 2021) : والتي تناولت الكشف عن دور التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة أبو ظبي، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت العينة من (55) عضواً من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الكليات النظرية والتطبيقية بجامعة أبو ظبي، وتم تطبيق استبانة لجمع المعلومات، وتوصلت النتائج إلى أن التميز له أهمية ودور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، كما أظهرت النتائج أن الميزة التنافسية تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالتميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق التميز التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة، وتشابهت الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للتميز في التعليم الجامعي، وفي المنهج المستخدم، واختلفت عنها في تناولها للتميز التنظيمي وللميزة التنافسية في الجامعة، وفي عينة الدراسة وفي الحد المكاني (جامعة أبو ظبي)، وأفادتها في بناء الإطار النظري، وفي تحليل وتفسير النتائج.

٢- دراسة (Farid Qawasmeh, 2013): والتي بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري: دراسة حالة على جامعة جدارة"، والتي تناولت تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري وتم قياس التميز الإداري بأربعة هم (التميز

الإداري، تَمَيُّز الموظفين، تَمَيُّز الهيكل، وتَمَيُّز الاستراتيجية)، كما هدفت الدراسة إلى ربط الثقافة التنظيمية بالتَمَيُّز الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وبخاصة الدراسة الحالة لجامعة جدارة بالأردن، وطبقت الاستبانة على عينة من (٤٤٠) من الأكاديميين والإداريين بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أبعاد المناخ التنظيمي الداعم للتَمَيُّز الإداري قد توافر في الجامعة موضوع الدراسة حيث المسؤولية الاجتماعية التي تساعد في التعامل مع الضغط التي تتعرض له الجامعة والمجتمع على حد سواء، وإيجاد قيم مشتركة بين فرق العمل مع ضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشابهت الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للتَمَيُّز الإداري للقيادات الأكاديمية، واختلفت عنها في المنهج المستخدم، ودراسة الحالة وتناولها للثقافة التنظيمية، وأفادتها في بناء الإطار النظري وفي تحليل وتفسير النتائج.

٣-دراسة ( Saifah,2011): كما هدفت الدراسة إلى معرفة تجارب كبار الإداريين في خلق أداء مَتَمَيُّز في الجامعات الخاصة بتايلاند، واستُخدم منهج دراسة الحالة مع نظرية المعرفة البنائية للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى كيفية تعامل واهتمام المؤسسة لتطوير وتحسين التَمَيُّز الإداري، ويتجه استخدام الجامعات التايلاندية نحو تطبيق معايير الجودة والتَمَيُّز من خلال تحويل أعمالها للبدء بعملية التقييم، فالجامعات تحتاج إلى فهم جديد لطبيعة النظام ومبادرات الجودة ولقياس مدى التحسن فيها، ومن خلال هذه النتائج، وأوصت الدراسة بوضع خطة للتحسين والتطوير المستمر في الجامعات، بالإضافة إلى تحديد المجالات الأساسية وفرض عمليات التحسين والإصلاح والتطوير في الجامعات التايلاندية، وتشابهت الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للتطوير الإداري في الجامعات وتحسين التَمَيُّز الإداري بها، واختلفت عنها في المنهج المستخدم وفي الحد المكاني (الجامعات خاصة بتايلاند)، وأفادتها في بناء الإطار النظري، وفي تحليل تفسير النتائج.

**المحور الثاني: دراسات تناولت مدخل التخطيط الاستراتيجي:****أولاً: الدراسات العربية:**

١- دراسة (المايل، ٢٠٢١م): وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب ومدى وضوح مفهومه لدى إدارة الجامعة، والتعرف على مدى توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للجامعة تبعاً للمجالات التالية ( الرؤية- الرسالة - القيم - الأهداف)، وتناولت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة والتي طبقت على عينة من القياديين في مجلس الجامعة، وأظهرت النتائج بشكل عام أن أكثر الأبعاد أهمية من بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي هو بعد الرؤية، ويأتي في المرتبة الثانية بعد الرسالة، وفي المرتبة الثالثة بعد القيم، وفي المرتبة الرابعة بعد النتائج وضرورة الاهتمام بتشجيع القياديين على وضع خطط استراتيجية المناسبة للنهوض بالجامعة، واقترح الباحث عديداً من التوصيات والتي من أهمها، العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الجامعة والكليات التابعة لها، التوضيح للعاملين أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المستويات الإدارية بالجامعة على إنجاز الأعمال ووضع الخطط المناسبة، زيادة الاهتمام من قبل الإدارة العليا بعملية إشراك جميع العاملين والخبرات الإدارية عند وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة، وتشابهت الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للتخطيط الاستراتيجي وأبعاده، والمنهج المستخدم، واختلفت عنها في عينة الدراسة (القياديين بمجلس الجامعة)، وأفادتها في بناء الإطار النظري وفي تفسير وتحليل النتائج.

٢- دراسة (قديسات، ٢٠٢٠م): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة للبحث، واختيرت عينة عشوائية بسيطة، تكونت من (٣٧٨) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن: درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة، وأن مستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس جاء متوسطاً أيضاً، وتبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق عمداء

الكليات في الجامعات الأردنية للخطط الاستراتيجية، ومستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (a)  $0.05 \geq$  في درجة تطبيق عمداء الكليات للخطط الاستراتيجية؛ تعزى لدور (الجنس، ونوع الجامعة) ووجود فروق تعزى لدور (الخبرة، ونوع الكلية) وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس تعزى لدور (الجنس، ونوع الكلية)، وعدم وجود فروق تعزى لدور (الخبرة، ونوع الجامعة)، وأوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات من أبرزها: ضرورة زيادة الاهتمام بمفهوم التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، تشابهت الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للتخطيط الاستراتيجي وأهمية تطبيقه من قبل عمداء الكليات، المنهج المستخدم، واختلفت عنها في تناولها للثقافة التنظيمية، عينة الدراسة (أعضاء هيئة تدريس)، وأفادتها في بناء الإطار النظري وفي تحليل وتفسير النتائج.

٣- دراسة (ناعسة، ٢٠١٦م): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط

الاستراتيجي في التعليم العالي الخاص من خلال إبراز مكامن القوة والضعف في الجامعات الخاصة لكي تساعد في اختيار الاستراتيجية التي تبرز على استغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لكي تتمكن من استمرارية التطوير والتّميّز خاصة في الظروف الحالية في سورية، وقد تم اختيار فرع الأكاديمية العربية للعلم والتكنولوجيا والنقل البحري في اللاذقية كونها تعتبر من أول الجامعات الخاصة في سورية، وتناولت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى تفاعل إدارة الأكاديمية مع أدبيات وسلوك التخطيط الاستراتيجي جاء ضعيفاً بسبب ضعف المسؤولية تجاه عملية التغيير والتطوير خاصة في ظل المنافسة القائمة، التخطيط الاستراتيجي يُمكن مؤسسات التعليم العالي الخاص من الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة وتقليل التكاليف التي لا تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للطلاب، تساهم عملية تقييم سياسات وإجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية والتحليل الدقيق للبيئة الداخلية والتصريح عنه داخل فرع الأكاديمية، يوجد فرق واضح بين التخطيط الاستراتيجي في الأكاديمي الأم في الاسكندرية، والفرع في اللاذقية من حيث

المنطق والغايات والأهداف والتطبيق، وتشابهت الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، والمنهج المستخدم، واختلفت عنها في البعد المكاني، وعينة الدراسة، وأفادتها في بناء الإطار النظري، وفي تحليل وتفسير النتائج.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

١- دراسة (سواريز وآخرون، Suarez, Eva. Calvo-Mora, Arturo. & Roldan, Jose, 2015):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في نظم إدارة التَّميُّز في إسبانيا، وبالإستعانة بالنموذج الأوربي للتَّميُّز (EFQM)، وطبقت الدراسة على عينة من (٢٢٥) من مؤسسات الأعمال الإسبانية المرشحة لجائزة التَّميُّز المؤسسي، والتي أنجزت عمليات التقييم الداخلي والخارجي، وتناولت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى فعالية إجراء التزام القادة والأفراد بالجودة (العوامل التمكين الاجتماعية (EFQM)، من خلال تصميم وتنفيذ وتخطيط الموضوعات الرئيسية، إدارة الموارد بشكل مناسب، وإقامة تحالفات مع الموردين والشركاء الرئيسيين، واختلاف إدارة عوامل التمكين الاجتماعية وفقاً لنموذج (EFQM) بناءً على درجة التَّميُّز التي تستخدم بها عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التي تشكل العينة، وتشابهت الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لإدارة التَّميُّز، والتخطيط الاستراتيجي، ومنهج الدراسة، واختلفت الدراسة عنها في عينة الدراسة بمؤسسات الأعمال الإسبانية المرشحة للتَّميُّز، وأفادتها في بناء الإطار النظري.

## التعليق على الدراسات السابقة

مما سبق يتضح أن الدراسات السابقة تؤكد على أهمية استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية، ومساعدة الجامعات في محاولة مواكبة التغير السريع الحادث في جميع الميادين، وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في صياغة أسئلة الدراسة، وتحديد إجراءاتها وكذلك في إعداد الإطار النظري، وإعداد الاستبيان الذي تم تطبيقه لمعرفة واقع تطبيق القيادات الجامعية للتَّميُّز الإداري ومتطلبات تحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية مدخل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية في أدائها، وتناولت الدراسات السابقة (التميز الإداري ومنها دراسة حسن وإبراهيم ٢٠٢٣م) ودراسة ( أسماء مراد ٢٠١٩م)، وتناولت دراسة (المایل ٢٠٢١م)، ودراسة (قديسات ٢٠٢٠م) تناولت مدخل التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه، ونشأته، ومقوماته، وأساسه، وأهم خطواته مداخله، وأيضاً تناولت ومؤشراته واستراتيجياته ومعرفة متطلبات تطبيقه لزيادة قدرات القيادات الجامعات المصرية بالعمل الإداري على أكمل وجه، وبالتالي فإن البحث الحالي يركز على متطلبات تحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي. كما اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، واتفقت مع معظم الدراسات في العينة التي تمثلت في القيادات الجامعية فقط، واختلفت البحث الحالي عن الدراسات التي اعتمدت على أعضاء هيئة التدريس فقط أو القيادات الجامعية مع أعضاء هيئة التدريس، وقد تم الاستفادة من تلك الدراسات في تحديد مشكلة الدراسة وأدواتها، والتأصيل النظري لموضوع الدراسة، وفي تحديد المنهج المستخدم.

**خطوات البحث: سار البحث وفق الخطوات التالية:**

الخطوة الأولى: تضمنت الإطار العام للبحث والذي اشتمل على مقدمة البحث، مشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، منهج البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، الدراسات السابقة وخطوات السير في البحث.

الخطوة الثانية: وفيها أجاب البحث عن السؤال الأول وهو: ما الإطار النظري والمفاهيمي التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟ حيث تم عرض الإطار النظري للتَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.

الخطوة الثالثة: وفيها أجاب البحث عن السؤال الثاني وهو: ما الإطار النظري والمفاهيمي لمدخل التخطيط الاستراتيجي في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟ حيث تم عرض الإطار النظري لمدخل التخطيط الاستراتيجي في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.

الخطوة الرابعة: وفيها أجاب البحث على السؤال الرابع: واقع ممارسة القيادات الجامعية للتَّميُّز الإداري في الجامعات المصرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي؟ حيث تم التعرف على واقع ممارسة القيادات الجامعية للتَّميُّز الإداري في الجامعات المصرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

الخطوة السادسة: وفيها يجيب البحث السؤال الرابع وهو: ما التصور المقترح لتحقيق متطلبات التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية في الجامعات المصرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي؟

## أقسام البحث:

القسم الأول: ويشمل الإطار النظري والمعرفي والمكون من محورين كالتالي:  
المحور الأول: الإطار النظري والمفاهيمي التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.

يُعد التَّميُّز في الأداء أحد مخرجات التطوير الشامل لأي مؤسسة تربوية، وأن من المفاهيم السائدة منذ القدم، حيث كان له ذكر في كتابات فلاسفة الصين (Cobb, 2003, P.12)، ولقد اقترن مفهوم التَّميُّز في العصر الحديث بظهور المعايير التي اطلقتها بعض المنظمات والمؤسسات والدول، وأصبح النظر إلى وجود قيادات مُحفزة في المؤسسات نوعاً من التَّميُّز الإداري، وغيرهم من المؤسسات ركز على تحقيق الميزة التنافسية، وقد اعتبر آخرون أن التَّميُّز يتمثل بإدارة الجودة الشاملة، وتوجد عديد من جوائز التَّميُّز، ومن أهم هذه الجوائز على مستوى العالم (Malcolm Baldrige National Quality Award) (Award جائزة مالكولم بالدرج للجودة الوطنية التي تأسست في الولايات المتحدة عام ١٩٨٧م، (EFQM).

European (Foundation For Quality Management) جائزة الجودة الأوروبية المقدمة من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لعام (١٩٩٢م، (SQA) (Singapore Quality Award) جائزة الجودة في سنغافورة في عام ١٩٩٤م، وقامت أيضا أستراليا بتقديم جائزة للتَّميُّز في العمل والتي أُطلقت عام ١٩٨٨م (المعاني، ٢٠٠٨م، ص ٨١) وتوجد جوائز للتَّميُّز العربي التي اطلقت في مختلف الدول و المتخصصة لتطوير أداء العاملين وخاصة في القطاع الخاص، ومنها جائزة محمد بن راشد آل مكتوم للأعمال في سنة ٢٠٠٥م، وجائزة الملك عبد الله الثاني للتَّميُّز، جدير بالذكر أن هذه الجوائز تكون مخصصة لتحقيق التَّميُّز في مجال معين، مثل قطاع المعلومات والاتصالات (بداح، ٢٠١٦م، ص ٤٩٢).

## أولاً: مفهوم التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية:

يُعد التَّميُّز الإداري مدخلاً أساسياً في تطوير أداء المؤسسات، ومن الموضوعات الحديثة القادرة على تحقيق المزايا التنافسية وسط البيئة المتغيرة والمتسارعة، ومن أهم ما يميز التَّميُّز الإداري وإمكانية استخدامه بشكل فعال وموضوعي في عملية التقييم الذاتي للمؤسسات خاصة المؤسسات الجامعية، وتحديد نقاط القوة، والمواضع التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، كما يُوضح للمؤسسة طريقاً على الجودة والتفرد (الرشيد، ٢٠٠٤م، ص ٢٣).

وأشارت إحدى الدراسات بأن التَّميُّز الإداري بناء على التنظيمات المؤسسية بمثابة نموذج مختلف من العوامل والمقومات والمدخلات الواجب تهيئتها وتفعيلها كإدارة متميزة بهدف الوصول إلى تحقيق نتائج مبهرة ترضي جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة لبقائها واستمرارها (سفر، ٢٠١٣م، ص ٥٣).

ويتكون "التَّميُّز الإداري" من عدة عوامل من أهمها الاهتمام بتغيير الهياكل التنظيمية، وتطوير الأنظمة الإيجابية، وأيضاً تطوير مرونتها، لتحقيق نتائج واستثمار القوى العاملة، واستثمار الإمكانيات المتاحة وفق خطة استراتيجية، ولتحقيق التَّميُّز لابد من أن يدرك العاملون أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها، ويمكن استخدام الاستراتيجيات والتي لا يمكن للمنافسين أن يقوموا بتقليدها (أبو بكر، ٢٠٠٧م، ص ١٤).

ويعرف "التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية" بأنه الممارسات الإدارية الناجحة للقيادات الجامعية الهادفة إلى التحسين المستمر، واستغلال الفرص الحاسمة للوصول إلى الأداء المتميِّز مقارنة بالجامعات المنافسة" (صالح، ٢٠١٩م، ص ٢١).

ويتضح مما سبق أنه اتفقت التعريفات السابقة للتَّميُّز الإداري للجامعات بأنه يبني على الاهتمام بالهيكل الإداري الداخلي للجامعة على كافة المستويات خاصة القيادات الجامعية التي تعتبر المحرك الأساسي للإدارة الجامعية المتميزة التي تتسم بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وجعل بيئة العمل مرنة مناسبة للإبداع والتَّميُّز وسيادة روح العمل الجماعي؛ لكي تصل بالجامعة إلى أهدافها المنشودة، والوصول إلى التَّميُّز وتحقيق مستوى عالٍ من التنافسية مع مثيلتها من الجامعات.

## ثانياً: أهمية التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية:

يمكن الكشف عن أهمية التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية من خلال النقاط التالية (خيري، ٢٠٢٠م، ص ٢٦٩):

- ١- تحديد أهداف الجامعة والتفوق على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية، وأيضاً المنافسة في السوق العالمي.
  - ٢- القدرة على وضع هدف استراتيجي لكل المؤسسات يساعد على تحقيق التَّميُّز للجامعات، ومن ثم البقاء والاستمرارية.
  - ٣- تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع، والقدرة على تحديد احتياجات المستفيدين باعتبارهم ركيزة أساسية.
  - ٤- الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتفعيل مصادر القوة التنافسية بما يُحقق الجودة والميزة التنافسية.
  - ٥- زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية التي تحقق التَّميُّز مع المؤسسات المماثلة.
  - ٦- تنمية المشاركة بنقل الإدارة من المستويات الإدارية العليا إلى العاملين في المستويات الأقل.
  - ٧- البقاء والنمو بالتفوق على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية.
- ويمكن ذكر أن أهمية التَّميُّز الإداري بالغة للمؤسسات بمختلف توجهاتها؛ حيث يحتم عليها التكيف مع المتغيرات المتسارعة المحيطة بها، ويساعدها على التخطيط للمستقبل في إطار التَّميُّز لكي يساعد المؤسسة على تحقيق مزايا قدرة تنافسية، لأنه لا بد أن تدرك المؤسسات أنها تتواجد في محيط تشد فيه المنافسة سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي، ولذلك التَّميُّز يساعدها على الدفاع عن مستواها، ويساعدها على تقديم كل ما هو جديد ومبتكر لكي تحافظ على مكانتها، وأيضاً يساعدها على تحقيق الجودة والتَّميُّز في الخدمات التي تقدمها للمستفيدين (حسن، إبراهيم، ٢٠٢٣م، ص ١٦١).

### ثالثاً: خصائص التَّميِّز الإداري للجامعات:

تتمتع المؤسسات الجامعية التي تحقق التَّميِّز بمجموعة من الخصائص المهمة هي (سليم، ٢٠٢٠م، ص ص ٢٠٥ - ٢٣٧):

- ١- قبول الأعمال الصعبة: إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التَّميِّز المؤسسي؛ حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصغر.
- ٢- توفر القيادة الفعال: إذ إن القيادة تعمل كقدوة، لها دور بارز في تحفيز التَّميِّز والتشجيع عليه.
- ٣- تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسة إذ إن ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتَّميِّزها.
- ٤- الخبرات البعيدة عن العمل أن المؤسسة المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التَّميِّز في الأداء.
- ٥- الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة النظام والتنبؤ الخاص بها من خلال اختبار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تَّميِّز المؤسسة.

ويعد التَّميِّز الجامعي عنواناً لجودة الأداء الأكاديمي واستراتيجية يضعها القادة وينفذونها من خلال مجموعة من السياسات والبرامج والعمليات المناسبة، ولذلك نجد في التَّميِّز جودة الأداء الأكاديمي، وأن يكون وفق منهجية استقرائية أو استنباطية تتسم بالشفافية والوضوح عند صياغة استراتيجية التَّميِّز، ولا يمكن إنكار أن التَّميِّز في الأداء وتحقيق الجودة الشاملة عبارة عن وجهين لنفس العملة، وبالتالي فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة شرط لتحقيق التَّميِّز، وفي نفس الوقت فإن تحقيق التَّميِّز يدل على نجاح إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي (محبوب، ٢٠٠٨م، ص ١٠).

وتتضح خصائص التَّميِّز الإداري كالتالي (السيد، ٢٠١٨م، ص ص ٤١٠ - ٤١١):

أ- التمكين: فالتميِّز ليس حكرًا على دولة بعينها أو منطقة جغرافية معينة أو مؤسسة دون أخرى في التَّميِّز متاح للجميع.

ب- المرونة: القوة والسيطرة لمن يَتَميِّز أكثر وليس لمن يملك أكثر في المستقبل.

ج- العولمة: فالطريق إلى العالمية يبدأ من المحلية، أي أنه من لا يستطيع التَّميُّز داخلياً يصعب عليه التَّميُّز عالمياً.

د- المنهجية: في التَّميُّز نمط إداري وليس وظيفة إدارية.

هـ- التكامل: إن التَّميُّز يجب أن يشمل جميع وحدات المؤسسة.

و- الاستمرارية: فالأسلوب الإداري الذي يحقق نجاحاً في مدة قصيرة،

ز- التنافسية: التَّميُّز في الأداء يكمن في كيفية إدارة الموارد البشرية والتي تشكل الميزة التي يصعب تقليدها".

ويتضح من السابق أن من خصائص التَّميُّز الإداري التمكين لجعل جميع مؤسسات المجتمع تتوجه إلى التَّميُّز، والمرونة التي تساعد نظام السياسات الداخلية وتمهدها لتحقيقه؛ حيث تتخذ المؤسسات كتوجه ونمط إداري لها، تطبقه على جميع المستويات داخلها، والعولمة التي تدعى إلى تحقيق تَميُّز داخل المؤسسة، بالتالي يمكن تعميم التَّميُّز بوجه عام، وقد تصبح المؤسسات ذات ميزة تنافسية عالمية مع مثيلتها من المؤسسات من خلال استمراريتهما نحو تحقيق التَّميُّز.

#### رابعاً: أبعاد التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية

تتعدد أبعاد التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية وهي:

١- القيادة الفعالة: تعد القيادة إحدى أهم المؤثرات التي تؤثر على التَّميُّز الإداري، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم نحو اتباع التَّميُّز داخل الأعمال التي يتكفون بها، تميُّزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، ولا بد أن تتبنى القيادة استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصال المباشر بينها وبين العاملين داخل المؤسسة، ويعتبر نظام اللامركزية داخل المؤسسة التعليمية ييسر قدرة العاملين على الابتكار والإبداع، وأيضاً يساعد القيادات على تطبيق التَّميُّز داخل المؤسسة (Mele, Maria, 2006, PP.464-489).

٢- الموارد البشرية: تواجه المؤسسات التعليمية تحديات متعددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب

على القيادات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة، بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية، فالتميز الإداري يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك العاملين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، وحسن استخدام الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسية، وعدم تشتيت الجهود، فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات (الشناوي، فوزي، ٢٠١٠م، ٢٣٩).

٣- العمليات: فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشكلات يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر.

٤- الاعتماد على التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا إحدى المحددات الأساسية لتحقيق التميز الإداري والجودة، حيث تسهل العمل الإداري، وتساعد على بناء مستودعات المعرفة، وأيضاً دعم نظم القرار، وتحسين قدرة العاملين، والتعمق في استخدام التكنولوجيا يعد من الأمور الهامة للتوجه نحو التفوق و التميز، حيث تعتبر من المدخلات الرئيسية للمؤسسة، وأنها تعمل على أنماط جديدة من الهياكل لتنظيمية التي تتسم بالحركة والاعتماد على الشبكات التي تربط العاملين و فرق العمل معاً (عبد النبي، جابر، ٢٠١٥م، ص ٢٤٢).

٥- الهيكل التنظيمي: يُشكل الهيكل التنظيمي داخل المؤسسات الساعية نحو التميز أهمية بالغة، حيث يعتبر من أهم الركائز الأساسية والفعالة في التنسيق بين الإدارات داخل المؤسسة التعليمية، وفي توزيع المهام بين القيادات والعاملين، وعلى اعتبار أن الهياكل التنظيمية تمثل التركيب البنائي للجامعة، والذي يتم من خلاله تحديد مصادر

اتخاذ القرارات وقياس مستويات الأداء؛ حيث إن الهيكل التنظيمي يُفسر طبيعة الأعمال وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد داخل المؤسسات، ويساعد في قياس معدلات الإنجاز ومستوى الأداء وتحقيق الأهداف المأمولة (رضوان، ٢٠١٢م، ص ٢٠).  
وقد حدد سامح سلامة أبعاد التَّميُّز على النحو التالي (سيد، ص ٢٠١٨م، ص ٥٦٩):

- التَّميُّز القيادي، هو من أهم مرتكزات التي تستند عليها الإدارة الحديثة، حيث يتطلب الإدارة قدرات فائقة من القائد لمواكبة المستجدات والمتغيرات، حيث إن القيادة لها تأثير على دعم قدرات الأفراد وتشجيعها لهم.
  - التَّميُّز الخدماتي: من منظور إدارة التَّميُّز فإن اللجوء للمنافسين يعد معدل خطر في أسلوب تقديم الخدمة، الأمر الذي يستجيب التدخل بخطة عمل لتصحيح الأخطاء أو نواحي القصور.
  - التَّميُّز المعرفي: تعد المعرفة المصدر الاستراتيجي لا أكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث يعد المورد الوحيد الذي يزيد بالتراكم بل يسهم في توليد أفكار جديد وتطويرها بتكلفة أرخص.
- وفي ضوء ما سبق يمكن ذكر أهم أبعاد التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية وهي بعد القيادة الفعالة التي تساعد على نشر ثقافة التَّميُّز الإداري بين العاملين، وتعمل على رفع القدرات المهنية للعاملين، والتي تدعم الإبداع والتنافس بينهم للوصول إلى أفكار جديدة ومبدعة، وبعد الموارد البشرية وهي تساعد على تشجيع العاملين وتنمية قدراتهم المهنية وتدريبهم، وإتاحة الفرص أمامهم للإبداع والتَّميُّز، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار. وبعد العمليات حيث توافر المعلومات الصحيحة والسليمة يساعد على إنتاج خدمات مبنية على أساس احتياج المجتمع، يساعد على تصحيح القصور وتقليل الأخطاء في العمل، وبعد استخدام التكنولوجيا حيث تسعى لبناء المعرفة وتخزينها لكي يمكن الاستعانة بها في سرعة صنع واتخاذ القرارات، وتساعد على تحسين العلاقات بين العاملين وربط فرق العمل والعاملين ببعضهم البعض، وتوافر بعد الهيكل التنظيمي الذي يعتبر التركيب الأساسي للجامعة والمنظم لجميع العمليات داخلها، والذي يحدد مصادر اتخاذ القرارات، ويحدد مستويات الإنجاز ومدى التقدم في تحقيق الأهداف.

### خامساً: متطلبات تحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية:

يأتي تفعيل دور القيادات الأكاديمية لتحقيق التَّميُّز الإداري بالجامعات المصرية من خلال تطوير الممارسات القيادية الخاصة بهم داخل الجامعة، ويمكن عرض أهم المتطلبات الخاصة بتطوير الممارسات القيادة الأكاديمية بما يحقق التَّميُّز الإداري بالجامعات المصرية كما يلي (عبد الموجود، ص ص ٢١٧ - ٣٢٠):

- بناء هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للجامعة.
- بناء استراتيجيات فعالة لتطوير الأداء ومراقبة العمليات الداخلية للجامعة.
- توفير نظام فعال لتحفيز العاملين بالجامعة، دعمهم ومنحهم حرية تنفيذ واجباتهم ومهامهم وتطوير أدائهم لتحقيق الأداء بما يميز الجامعة عن غيرها من الجامعات المنافسة.
- بناء نظم فعالة لتكنولوجيا المعلومات لجمع المعلومات والبيانات عن البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة، وتحليلها لتصبح فعالية في صنع واتخاذ القرارات.
- بناء نظام فعال لتقييم الأداء وتحديد نقاط القوة ودعمها وعلاجها.
- تبني ثقافة التَّميُّز الإبداع والابتكار داخل الجامعة.
- الاستفادة من قدرات ومهارات الموارد البشرية بالجامعة في صنع القرارات الاستراتيجية.
- تحديد المعايير والمقاييس الرقابية لقياس النتائج المحققة في الخطة.
- توفير هياكل تنظيمية مرنة لجميع إدارات ووحدات الجامعة وكلياتها، وتحديد مهام ومسؤوليات كل فرد بالهيكل التنظيمي للجامعة، ومسؤوليات وسلطات الوحدات، والأقسام والإدارات بالجامعة.
- بناء خطط الجامعة انطلاقاً من الخطط السابقة، وبناء على المعلومات المجمعة عن المنافسين الحاليين والمحتملين وإمكانيتهم وقدراتهم وممارساتهم التَّميُّز وعلاقتهم الخارجية.
- مشاركة كافة المستفيدين داخل الجامعة وخارجها في بناء خطط مع وضع خطة عمل تتضمن الأنشطة والأدوار المسؤولين عن التنفيذ.
- التعامل مع الموارد البشرية بالجامعة لاستخدام نظم المعلومات المتطورة بشكل فعال، توفر مناخ يساعد على التَّميُّز.

- تمكين الموارد البشرية بالجامعات من القيام بمهامهم من خلال تفويض الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال، وتمكينهم من إقامة علاقات مع مختلف قطاعات المجتمع.
- تنمية قدرات الموارد البشرية بالجامعة لاستخدام نظم المعلومات المتطورة بشكل فعال، وتوفير مناخ يشجع على التميّز.
- توفير قنوات اتصال فعالة بين القيادات الجامعية، ومختلف الأفراد داخل الجامعة وخارجها.
- توظيف التكنولوجيا الحديثة في تطبيق نظم العمل وإجراءاته بالجامعات، وإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية متكاملة لكل إدارة داخل الجامعة.
- عقد لقاءات مستمرة بين القيادات الجامعية الأكاديمية والمستفيدين الداخليين والخارجين لبحث مطالبهم.

ومن متطلبات تحقيق التميّز الإداري للقيادات الجامعية ما يلي  
(الزهيري، ٢٠١٨م، ص ٣٥):

- قيادة فاعلة تعمل على توفير مقومات التميّز، حيث تعتبر القيادة الجامعية هي محور الفاعلية، حيث كلما كانت صفاتهم حسنة كلما حققت المهام المطلوبة منها.
- وجود رؤية استراتيجية واضحة تساعد الجامعة على التغيير ويمكن ترجمتها إلى إجراءات يمكن تطبيقها داخل الجامعة.
- التحول من أنماط القيادة التقليدية إلى القيادة الاستراتيجية.
- التحلي بالصبر لأن التغيير سوء يأخذ وقت طويل.
- البدء بالعمليات التي يُمكن التعامل معها بسهولة لتحقيق نتائج سريعة، وتسهيل عملية التغيير.
- وفي ضوء ما سبق يمكن ذكر أهم متطلبات تحقيق التميّز الإداري للقيادات الجامعية كالتالي:
- توافر قيادة جامعية داعمة للتميّز، تساعد على تطبيق معايير ومقومات التميّز.
- وجود رؤية استراتيجية تساعد القيادات الجامعية والعاملين على تحقيق التميّز ومتطلباته داخل الجامعة.

- اختيار قيادات جامعية حاملة وطموحة وتسعى لتطبيق التَّميُّز وقادرة على استغلال الفرص وحسن استخدام الموارد المتاحة، وتسعى لتطبيق مداخل إدارية جديدة داخل الحرم الجامعي تدعم التَّميُّز.

### سادساً: المعوقات التي تواجه القيادات في تحقيق التَّميُّز الإداري:

وتمت الإشارة إلى أن أبرز مظاهر المشكلات والمعوقات التي تواجه القائد الإداري في سعية نحو تحقيق التَّميُّز تتمثل فيما يلي (حسن، ٢٠٠٨م، ص ٣٠٨) (محمد، ٢٠١٨م، ص ١٧٧):

- ضعف التنسيق بين أهداف وقيم المؤسسة وبين مستويات وسلوك الأداء.
- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في السوق وببطء الاستجابة.
- ضعف آليات المحاسبة والمساءلة نتائج الأعمال.
- التركيز على المشكلات الحالية والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار لإدارة المستقبل.
- الاعتماد على معايير تقليدية في بناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية، وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المؤسسات.
- تعدد صور أهداف الموارد غير المتجددة مثل إدارة الوقت.
- التناقض الواضح بين أهداف العاملين وبين توقعات الإدارة.
- ويمكن ذكر أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية ما يلي (سلمى، ٢٠١٧م، ص ٤٣١):
- غياب ثقافة الإبداع الإداري ذلك لغياب المناخ المناسب والداعم لها.
- الاعتماد على الأنظمة التقليدية في تقييم الأداء.
- ضعف الفاعلية التنظيمية، جمود اللوائح والقوانين التشريعات المنظمة للعمل.
- انخفاض الروح المعنوية، وغياب الآليات المناسبة لتشجيع الأفكار الإبداعية بالجامعة.
- ضعف البنية الإدارية الداعمة لرأس المال البشري بالجامعة، وغياب الأهداف الواضحة الداعمة لرأس المال البشري.
- افتقار المعايير المناسبة لاستقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب.

توصلت بعض الدراسات إلى أهم معوقات تحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية كالتالي (جمعة، ٢٠١٩م، ص ١١٩):

- غياب ثقافة التَّميُّز بالجامعة، وضعف القناعة بأهميته لغياب الدعم الإداري.
- غياب التقدير المعنوي المادي تجاه مبادرات الإبداع والإنجاز.
- الازدواجية المعقدة بين المهام الأكاديمية والمهام الإدارية، بما يعيق تحقيق التَّميُّز الإداري الفعال للقيادات.

- الخوف من المساءلة والمحاسبة لدى الكثير من الكوادر الإدارية.
- غياب ثقافة التَّميُّز بالجامعة، وضعف القناعة بأهمية لغياب الدعم الإداري.
- ضعف القدرات الإدارية وغياب البيروقراطية في اتخاذ القرارات، والاعتماد على مركزية الإدارة.

وبناء على ما سبق يمكن تحديد أهم المعوقات التي تواجه القيادات الجامعية في تحقيق التَّميُّز الإداري ويمكن سردها كالتالي:

- المركزية الشديدة في الإدارة والتي تحد من إبداع القيادات الجامعية والعاملين.
- الصراع على السلطة وعدم استقرار الهياكل التنظيمية في الجامعة.
- ضعف قناعة القيادات الجامعية والعاملين بأهمية التَّميُّز الإداري بالنسبة للإدارة الجامعية ولبينة العمل الجامعي

- تفضيل بعض القيادات للعمل بطريقة فردية بدلاً من أسلوب العمل الجماعي.
- ضعف جود ثقة متبادلة بين القيادات وبعضها البعض.
- عدم وضوح بعض الأدوار والمهام لبعض القيادات الجامعية، وأن بعض القيادات لا تملك الصلاحيات الكافية للقيام بمهامها.
- خوف بعض القيادات الجامعية من المبادرة نحو التطوير التغيير، واعتمادهم على توجيهات القيادة العليا.

- تعدد المهام الموكلة للقيادات الجامعية في وقت واحد منها المهام التدريسية والمهام الأكاديمية والإدارية.

- قلة المعلومات المتوفرة لدى القيادات الجامعية عن الموارد البشرية والمادية المتوفرة في الجامعة لكي تساعدهم على اتخاذ القرارات السليمة.

## المحور الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لمدخل التخطيط الاستراتيجي في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.

يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً رئيساً في كافة العمليات التنظيمية والعلمية التي تسعى المؤسسات إلى ترسيخها داخل هيكلها لتحقيق أهدافها، لذا أصبحت عملية التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة التي تساعد الجامعات في تحقيق أهدافها.

وتسعى كل المؤسسات والمنظمات إلى مستقبل أفضل تلبية للمتغيرات المتسارعة التي بدأت في الظهور في العالم الآونة الأخيرة وبما ذلك مؤسسات التعليم عامة ومؤسسات التعليم العالي خاصة، وأصبح سعي المنظمات والمؤسسات على حد سواء للتقدم أمر طبيعي بعد الحرب العالمية الثانية ضرورة حتمية وله أصوله وقواعده حيث يخضع للأسلوب العلمي لتغيير صورته إنسان الغد ليوكب تغيرات المجتمع المستمرة (خليل، ٢٠١٥م، ص ١١).

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning؛

يمثل التخطيط الاستراتيجي مرحلة متطورة من الفكر الاستراتيجي؛ حيث شاع استخدام هذا المفهوم في معظم مجالات الحياة اليومية ويتكون التخطيط الاستراتيجي من كلمتين وهما "التخطيط" و"الاستراتيجية" ويعرف "التخطيط" بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها الأساسية لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وكيفية التعامل والتكيف معه (حمدان، ٢٠٠٧م، ص ٦)

يشير التخطيط الاستراتيجي بشكل عام إلى كيفية تحديد المؤسسات للمستقبل الذي تريد أن تصبح عليه، وهو جوهر الإدارة بل ويعتبر الخطوة الأكثر أهمية بين عمليات الإدارة الاستراتيجية وهو يشير إلى عملية صياغة رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء على غايتها وأهدافها المستقبلية، ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية لكن يساعد على اختيار استراتيجية مناسبة للعمل مبنية على معطيات نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة ككل (سعود، ٢٠١٣م، ص ص ١٥٩-١٦٠).

ويشير "برايسون (Bryson)" في تعريفه من الناحية البنائية بأن التخطيط الاستراتيجي هو الجهود المنظم لاتخاذ قرارات جوهرية، والقيام بمهام وأفعال معين توجه

مؤسسة ما وأن تحدد ما تفعله، ولماذا تفعله وفي هذا التعريف نجد أن التخطيط الاستراتيجي مجهود منظم له هدف وكيفية في توجيه المؤسسة، أما من الناحية لإجرائية يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو الممارسات العلمية والسمات المميزة للتخطيط الاستراتيجي؛ حيث يوجد هيكل من الخطط طويل المدى وقصير المدى في المجالات والمستويات المخلفة في التعليم مما يساعد على مراجعة الموقف التعليمي، وعملياتهن ومخرجاته كما يساعد على توافر قواعد بيانات تتضمن العديد من الحقائق عن المواقف التعليمية السابقة والتطورات المتوقع حدوثها(عبد المنعم، ٢٠١٥م، ص ص ١٢-١٣).

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي هو وظيفة تهتم بنظرة المؤسسات والمنظمات إلى الغد وهي ليس للتنبؤ فقط لما يجب أن تكون عليه المؤسسة، بينما للسيطرة عليه ولصناعته وصياغته بما يحقق أهداف المؤسسات المراد تحقيقها، والاستعداد له ولموجهة السلبيات وتنمية الإيجابيات وفق ما يرتبط بالمستقبل من متغيرات محتملة الحدوث؛ حيث يفترض على أن تكون الإدارة في جوهرها معتمدة على التفكير قبل العمل ضماناً لاستقرار المؤسسة ولسرعة تكيفها من التغيرات المتلاحقة (عمر الحريري، ٢٠١٠م، ص ٢٦٥).

وينطوي مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم بشكل عام على عملية الملائمة أن تكون قادرة على إظهار نتائج تقييم البيئة الخارجية للمنظومة التعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لها، ولا بد من أن تساعد هذه العملية المؤسسة على الاستفادة من نواحي القوة وفي الحد من نقاط الضعف، والاستفادة من الفرص وتقليل التهديدات.

ويمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي مجموعة من العمليات الشاملة لكل مرحلة من هذه المراحل، وتساعد في تحديد ما يجب أن تكون عليه مؤسسات التعليم العالي، ويوجد العديد من الأعضاء الذين يشاركون في وضع هذه الأهداف بمساعدة الاستغلال الجيد لنقاط القوة الداخلية والفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وأيضاً المزوجة بين الفرص ونقاط القوة تعمل على الوصول للنتائج بصورة أفضل (مختار، ٢٠٠٩م، ص ٣٩٣).

لذا فإن التخطيط الاستراتيجي هو العملية الرئيسية للإدارة حيث يتم من خلالها تحديد الغايات الوسائل عن طريق إصدار القرارات ورسم السياسات، ووضع البرامج والميزانيات،

والعمل على الموازنة بين الأهداف من جهة والموارد والإمكانات المتاحة من جهة أخرى (القطب، ٢٠١٥م، ص ١٥).

وبناء على التعريفات السابقة يمكن للباحثة أن تعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه قدرة القيادات الجامعية على التنبؤ بما قد يحدث في المستقبل وكيفية تصدي الجامعة له عن طريق الخطط الاستراتيجية، ومن خلال رؤية واضحة مبنية على الأسس والأهداف الجامعة التي تسعى الجامعات لتحقيقها، لكي يساعدها على التكيف التأقلم مع المتغيرات العالمية السريعة.

### ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه يساعد الجامعات على الاستعداد للمستقبل وما يحمله من مفاجآت وتقلبات، حيث يساعدهم في التعرف على الفرص والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية، التعرف على أهم نقاط القوة الضعف في بيئتهم الداخلية، ويساعدهم على وضع الأهداف التي يراد الوصول إليه وهي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقه يتم خلال فترة زمنية محددة (السيد، أحمد، ٢٠١٧م، ص ٧٦).

وتمكن أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه الاداء الأهم الذي ساعد الجامعة في مواجهة التغيرات المحيطة بها ويمكن ذكر أهمية التخطيط الاستراتيجي كالتالي (الظاهر، ٢٠٢١م، ص ٤٧-٦٤):

- التنسيق المختلف بين أوجه الالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.
- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيية التي تعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية.
- تحقيق حوار بناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التنظيم (العليا- المتوسطة- الدنيا) عن مستقبل التنظيم داخل الجامعة، وسبل نجاحه وتطويره.
- رسم التوجه المستقبلي للجامعة وإيجاد توازن بينها وبين البيئة المحيطة.
- يساعد الجامعة على السيطرة على مواردها وحسن استخدامها في اتخاذ قراراتها.

ومما سبق تتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي بتزويد الجامعات بالفلسفة الإدارية التي تساعدها على وضع الأهداف والخطط السياسات، تساعد الجامعة على توقع أي تغيير يمكن أن يحدث في البيئة المحيطة بها، والقدرة على وضع استراتيجيات لمواجهة هذا التغيير، يساعد على تكامل الأنشطة وتوجيهها طبقاً للخطط والأهداف الموضوعه، ويساعد القيادات

على توجيه العاملين للطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرجوة، ويساعد الجامعة على إعداد كوادر قيادية قادرة على حل المشكلات التي قد تواجهها بطرق إبداعية مبتكرة.

### ثالثاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

في ظل المتغيرات التي يواجهها العالم اليوم أصبح يواجه العديد من التحديات التي تفرض المزيد من الاستجابة والتكيف لهذه المتغيرات، وهو ما دفع الخبراء والمختصين في المؤسسات لاستخدام التخطيط الاستراتيجي كضرورة، لكونه يمتلك من الخصائص ما يميزه عن الأنواع الأخرى من التخطيط والتي تمثل فيما يلي (أحمد، ٢٠٢٠م، ص ٣٠)، (المجالي، ٢٠١٢م، ص ص ٤٩٥-٥١٩):

أولاً: المستقبلية في اتخاذ القرارات: حيث يعتمد على الاهتمام بالمستقبل واستقراره بدءاً من الحاضر، مع ضرورة تحديد بدائل يمكن اتباعها في المستقبل، بحيث إنه يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأجل، والوسائل المستخدمة في تحقيقها.

ثانياً: العملية: حيث تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد الأهداف ومن ثم الاستراتيجيات، والتي يليها تحديد السياسات، فإن تطوير الخطط المستقبلية يتم للتأكد من تطبيق الأهداف، ويتضمن هذه العملية الجهود التي يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار.

ثالثاً: الفلسفة: يعد التخطيط الاستراتيجي عملية تفكير تأمل في المستقبل، بحيث إنه لا بد من الإدارة العليا والعاملين في الجامعة بكافة المستويات التنظيمية الاقتناع بفوائد التخطيط الاستراتيجي وأهميته، وممارسته في جميع الأنشطة داخل الجامعة، وهذا لا يتم إلا من اعتماد التخطيط الاستراتيجي كفلسفة لنظامها الداخلي.

رابعاً: الشمولية: يعد التخطيط الاستراتيجي نشاط يشمل المؤسسة ككل، وهو نظام متكامل يتم بشكل معتمد، وهو نظام يتم من خلاله تحديد مجالات التميز للجامعة، وتحديد أعمالها وأنشطتها في المستقبل، بحيث تؤدي شمولية هذا النظام لزيادة فاعلية العاملين، وتحفزهم على تحسين مستقبل تلك المؤسسات، مما يولد الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف.

خامساً: عدم التأكد: يعتمد التخطيط الاستراتيجي على حالة من عدم التأكد، بحيث أن المتغيرات المستقبلية وتتسم الغموض والمخاطر لعدم توفر المعلومات الكافية بشأنها،

مع وجود صعوبة في التنبؤ المستقبلي، مما يتطلب مشاركة وتعاون جميع المستويات الإدارية لتحليل نقاط القوة والضعف فأداء الجامعة والفرص التهديدات البيئية، ولا يكون ذلك إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي لمواجهة كافة حالات عدم التأكد.

سادساً: المرونة: وهي تعبر عن قدرة المؤسسة في التحول من الاستراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية، وذلك ما يتطلب المرونة الاستراتيجية لتطوير الموارد وتنميتها.

سابعاً: الهيكلية: حيث إن التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تهدف لتأسيس الأهداف الرئيسية، الاستراتيجية والسياسات، وتطوير الخطط التفصيلية من أجل تنفيذ تلك الاستراتيجية لغاية تحقيق أهداف الجامعة وأغراضها الأساسية (جعفر، ٢٠١٧م، ص ٢٩٣-٣٢٤) (الحاكم، ٢٠١٠م، ص ٢٨٣).

وللتخطيط الاستراتيجي مجموعة من الخصائص التي تميزه، وتجعله المنهجية المناسبة لتحقيق مكانة أفضل للجامعة ويمكن عرضها كالتالي (ابراهيم، ٢٠١٨م، ص ١٥٣٢-١٥٣) (أبو بكر، ٢٠٠٤م، ص ٦٥-٧٠) (البحيري، ٢٠١٤م ص ٧٠-٧١) (دفع الله، ٢٠١٣م، ص ٤٢):

- ١- التخطيط الاستراتيجي يقوم على النظر بعيد المدى، وهذا النظر يكون في جميع المكونات وفي جميع الاتجاهات، حيث يعد التخطيط الاستراتيجي إدارة توفر رؤية واسعة وشاملة.
- ٢- تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي كافة الأنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات والأطراف المرتبطة بأهداف الجامعة.
- ٣- يركز التخطيط الاستراتيجي على الحاضر والمستقبل على حد سواء، وأيضاً لا يغفل أحداث الماضي، ويوفر تحليل نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص والتهديدات نظرة عميقة من الناحية الكمية والكيفية فيما يتعلق بالجامعة وبالبيئة المحيطة بها.
- ٤- تركز منهجية التخطيط الاستراتيجي على الاتجاهات الكلية العامة ليس التفاصيل، وهي عملية متزنة وموجهة بالأولويات، وتتميز بالمرونة وأنها واقعية ذات مدلول حقيقي، وهي عملية موجهة بمعايير ومؤشرات قابلة للقياس، ويشارك بها جميع العاملين بالجامعة بداية من الإدارة العليا إلى العاملين بالجامعة الذين يقوموا بتنفيذ الأنشطة المخطط لها.

- ٥- يلتزم التخطيط الاستراتيجي بالتحليل المنطقي للمواقف والأحداث، والربط بين المتغيرات المختلفة والتفسير العلمي، ويعتمد على المعلومات بشكل متكامل وفعال.
- ٦- يَتَمَيَّزُ التخطيط الاستراتيجي بالاستمرارية حيث إن ليس مجرد وضع مجموعة من الخطط والعمل على تنفيذها، ولكن قد يصل إلى تطوير هذه الخطط باستمرار حسب رغبة السوق والعملاء.
- ٧- يتم تحديد مجالات تَمَيَّز الجامعة في المستقبل من خلال التخطيط الاستراتيجي، وذلك بناء على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الجامعة، والفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية لها، والسعي لتطوير وتنمية هذه المجالات لتحقيق التَمَيَّز.
- ويتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بثلاثة أنواع من الخطط، وهي الخطط الاستراتيجية (طويل المدى) والتي تَمَيَّزُ بأنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين (٥-١٥) سنة، وهي تحتوي على الخطوط العريضة وتتم في مستويات الإدارة العليا، والخطط والبرامج متوسطة المدى وهي تحتوي على الأنشطة الرئيسية في الجامعة، وتساعد على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتتم عادة على مستوى الإدارة الوسطي لفترات زمنية متوسطة الاجل تتراوح ما بين (٣-٥) سنوات، والخطط والبرامج قصيرة المدى وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط مثل استخدام القوى البشرية والموازنة والنفقات وتوضع على مستوى التشغيل وتكون محددة تقتصر نشاط معين، وتَمَيَّزُ بأنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة، حيث إن التخطيط الاستراتيجي لا يأتي دفعة واحدة، وإنما يتضمن مراحل عديدة حتى يصل للشكل النهائي، ولذلك لا بد من ربط كافة هذه الأنواع من الخطط ضمن هيكلية معنية حتى يصل الشكل النهائي من التخطيط الاستراتيجي.

## رابعاً: متطلبات تطبيق القيادات الجامعية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية:

لتحويل تخطيط الموارد البشرية إلى عملية استراتيجية لابد من توافر التكامل والتوافق والتوافق بين عملي تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن تطوير أدوار الموارد البشرية وتحويلها إلى أداء أدوار المشاركة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

أولاً: تكامل تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي: تتفرغ عملية التكامل والتوافق بين التخطيط للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي إلى نوعين، يمثل النوع الأول التكامل الخارجي بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية، فيما يمثل النوع الثاني التكامل الداخلي بين استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية كشرط من شروط نجاح التكامل الخارجي.

١- التكامل الخارجي: يتحقق من خلال الربط ما بين عملي تخطيط الموارد البشرية والتخطيط للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على المستويين العالم والخاص في الجامعة، إذ تنصهر العمليات معاً بحيث يصعب الفصل بينهما، وتندرج تحت هذا الإطار مجموعة من عمليات التكامل والتوافق الفرعية، منها التوافق مع رؤية الجامعة (مطر، ٢٠٠٥م، ص ١٥)؛ إذ إن لإدارة الموارد البشرية رؤية مشتركة موجهة لتلبية الاحتياجات البيئية الخارجية والداخلية، حيث تساهم القيادات الجامعية على تحليل البيئة وتزويد الجامعة بالمعلومات المتعلقة بنقاط القوة والضعف في مواردها البشرية، والتوافق الاستراتيجية، بحيث تتلاءم مع بدائل استراتيجية الجامعة الكلية والاستراتيجية التنافسية (جودة، ٢٠١٠م، ص ٥٥).

٢- التكامل الداخلي: يرتبط باعتبار الجامعة نظاماً، واعتبار إدارة الموارد البشرية نظاماً فرعياً يتكون من استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية، التي لابد وتتكامل باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية (سحر شاكر، محي الدين قطب، ٢٠١٤م، ص ٢٩٤).

ثانياً: المشاركة الاستراتيجية: فرضت متطلبات العصر الحالي أن تتغير أدوار الموارد البشرية وأن تتحول من أداء الأدوار المألوفة الروتينية إلى أدوار استراتيجية عمادها الموارد البشرية المؤهلة على والقادرة على مواكبة التغيير السريع، وتطور أداء الموارد البشرية

والاحتفاظ بالسجلات من مجرد أداء الأدوار الإدارية المتمثلة في الاحتفاظ بالسجلات وقواعد المعلومات المتعلقة بالعاملين وتحركاتهم داخل الجامعة، وتطورت إلى أداء الدور الإجرائي المعني بالأمور التكتيكية المرتبطة بتطبيق كل من الأنظمة والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية والقرارات التي تضعها الإدارة العليا، وأيضاً أصبح لهم دور فعال في عملية التخطيط والإدارة الاستراتيجية صناعة وتنفيذاً (ابراهيم، ٢٠٠٨م، ص ١٠).

ويمكن ذكر أن من أهم متطلبات تطبيق القيادات الجامعية للتخطيط الاستراتيجي (مصطفى، ٢٠١٩م، ص ٦٣٣-٦٣٥):

- ١ - تهيئة الجامعة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي: وتتم هذه التهيئة من خلال على اقتناع، أعضاء الجمعية بأهمية وضرة إعداد الخطة الاستراتيجية، وإعداد التوجيهات والتعليمات القرارات اللازمة توزيعها، والتأكد من استيعابها، وإمكانية تنفيذها، ووضع آلية تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي، وإعداد التوجيهات والتعليمات القرارات وتوزيعها، والتأكد من إمكانية تنفيذها.
- ٢ - وجود إدارة استراتيجية فاعلة: حيث إن التطبيق الناجح للتخطيط الاستراتيجي يتطلب وجود إدارة استراتيجية تقوم بممارسة بعض الوظائف الرئيسية: ومنها الاختيار الأمثل للقيادات التي تشغل المناصب الأساسية للتطبيق، ووضع نظم الدعم الإداري والمالي المطلوب.
- ٣ - توفير المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي: يتطلب تنفيذ عملية التخطيط أن تكون الجامعية على دراية بعناصرها الداخلية والخارجية، والمطلوب توفير معلومات عنها لإعداد الخطة الاستراتيجية، والمعلومات سواء المتوفرة أو الغير متوفرة، ومصادر الحصول عليها، وأساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات، وكيفية الاستفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية تحديد نظم وقواعد تداولها.
- ٤ - تحديد رؤية الجامعة توضح رسالتها: لا بد من توضيح رؤية ورسالة الجامعة للعاملين بها، ومعرفة قيمها وأهدافها بلغة سهلة ومفهومة، وإيجاد أفضل الطرق والوسائل لبلوغ الأهداف وتطبيقها.

٥- مشاركة فعالة من أعضاء الجامعة: تعتبر المشاركة من أهم الخطوات في التخطيط عامة في التخطيط الاستراتيجي خاصة، وهي ضرورة لضمان جودة تنفيذ التخطيط، وحسن إعداد الخطة ووجوده متابعتها، والمشاركة مصدر المعلومات، ومهمة لبناء الالتزام بالخطة، المشاركة في عملية المتابعة والتقييم أداء الخطة، واقتراح الخطوات عن حدوث حيود عن الخطة.

ومما سبق يتضح أن أهم متطلبات تطبيق القيادات الجامعية لمدخل للتخطيط

الاستراتيجي ما يلي:

- لابد من تحديد الرؤية والرسالة الخاصة بالجامعة بطريقة واضحة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين من قبل القيادات الجامعية.
- لابد من مشاركة القيادات وأعضاء هيئة التدريس العاملين في عملية التخطيط، لضمان جودة وتمييز وكفاءة التخطيط، وما يترتب عليه من كفاءة وفاعلية التنفيذ.
- توفير الدعم المالي المناسب لإعادة هيكلة البنية التحتية للجامعة، والمساعدة في التخطيط السليم.
- وضوح المعلومات الخاصة بالعوامل الداخلية والعوامل الخارجية للجامعة بالنسبة للقيادات لكي تسهل عليهم عملية صنع واتخاذ القرارات.
- الاختيار الأمثل للقيادات الجامعية التي تشغل المناصب الإدارية العليا تتصف بالطموح والمرونة والتي تساعد العاملين في القيام بمهامهم.

**خامساً: معوقات تطبيق القيادات الجامعية لمدخل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية:**

بالرغم من أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة يحقق العديد من المميزات التي تعود على الجامعة جراء تطبيقها إلا أنه يوجد العديد من التحديات التي تعوق دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي أو التفكير به والعمل بمقتضاه، والتي من أهمها ما يلي (خليل، ٢٠١٥، ص ١٠٢) (خطب، ١٩٨٥م، ص ١٢) (عارف، ٢٠٠٢م، ص ٨) (جرادات، ٢٠١٣م، ص ١٧١):

- عدم تشجيع التفكير الابتكاري إجمالاً بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط.
- وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد، ودون تهيئة الثقافة المؤسسية لموائمة هذا النظام.
- تميل الإدارة إلى تقبل نظام التخطيط الاستراتيجي وقت الأزمات، ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النظام التقليدي.
- وجود بيئة عمل تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر، حيث إنها تجعل التخطيط متقادماً قبل أن ينتهي.
- إجراء العديد من التعديلات على القوانين والسياسات مما تؤثر على عملية التخطيط بالجامعات.
- عدم رغبة السلطات السياسية في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة.
- انشغال القيادات الجامعية في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بنمو الجامعة في الأجل الطويل.
- الاعتقاد بعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث إنه يتطلب وقت وجهد.
- التصور الخاطئ من جانب بعض القيادات الجامعية بأن التخطيط الاستراتيجي ليست مسؤوليتهم، إنما مسؤولية الإدارة العليا.
- عدم تشجيع الإدارة العليا القيادات الجامعية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي وعدم مكافئتهم عليه.

- تركز أنظمة الحوافز في الكثير من الجامعات على النتائج قصيرة الأجل، وقلما يكون هناك أنظمة حوافز ترتبط بالأهداف الاستراتيجية المحددة في الأجل الطويل، وهذه الأمر يجعل الكثير يعزفون عن التخطيط الاستراتيجي.
- التفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأعلى، وعدم السماح للأفراد العاملين بالمشاركة في اتخاذ تلك القرارات الأمر الذي ينعكس سلباً على دوافع وسلوك العاملين، والبيئة الثقافية الجامعية بصفة عامة.
- على الرغم من فاعلية التخطيط الاستراتيجي كفاءته في استشراف المستقبل للمؤسسات، إلا أن هناك بعض العوائق التي قد تُحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي، وتجعل الخطة غير ذات جدوى للجامعة (الكرخي، ٢٠١٦، ص ٢٤٥) (سليمان، ٢٠١٩، ص ص ٧٤-٩٦)
- التبدل والتغيير السريع في البيئة؛ حيث إن غالبية الخطط تكون بعيدة المدى، ومن ثم تناسبها البيئة المستقرة الظروف، فاختلاف الواقع يؤدي حتماً إلى تعثر الخطة أو فشلها.
- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء الخطة استراتيجية، وذلك بسبب عدم امتلاكها لمقومات ومؤهلات وقدرات تساعد على إتمام ذلك، وفي حالة الاستعانة بالغير فستكون هناك إمكانية قاصرة على التنفيذ.
- مقاومة الجامعات لعناصر التغيير: حيث يعتبر التغيير أولى أعمال الجامعة لتبني التخطيط الاستراتيجي؛ حيث يعتبر التمسك بالواقع ومقاومة التغيير ورفض السياسات الجديدة أحد أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي.
- الموارد المالية للجامعات: حيث يجب التخطيط من البداية بناء على الموارد المتاحة حتى لا يضطر المخطط إلى التوقف، أو الاصطدام بإخفاق لقلة الموارد المالية.
- عدم وضوح المسؤوليات داخل الجامعة، وضعف الهيكل التنظيمي.
- المعلومات والبيانات الاحصائية المغلوطة، مما يصعب بناء الأهداف والسياسات المستقبلية.
- عدم دقة المعلومات والبيانات.
- اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة.

- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
  - إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعدم تنفيذها.
  - عدم توافر الوقت الكاف للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغالهم بالأعمال الروتينية الإجرائية.
  - إهمال القيادات الجامعية لعملية متابعة التخطيط الاستراتيجي، بسبب انشغالهم باتخاذ القرارات التشغيلية.
  - أن الإدارة بجميع مستوياتها لا تشارك في عملية التخطيط.
  - هناك العديد من القيادات اللين يترددون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية.
  - وجود الجامعة في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير المستمر، يجعل التخطيط الاستراتيجي متقادماً.
  - ضعف المهارات الإدارية والقيادية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المستقبلي، والفشل في صياغة الرؤية المستقبلية للجامعات.
  - الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.
  - عدم مراعاة التغير في الواقع مثل نوع الاقتصاد والمركز المالي للمنظمة.
  - أسباب متعلقة بعدم مراعاة خطوات التخطيط.
  - عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسئولية الإدارة العليا فقط.
- وفي ضوء ما سبق يتضح أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق التخطيط الاستراتيجي للقيادات الجامعية وهي عدم توافر نظام الحوافز والاتصال والرقابة المرتبطة بالأهداف، صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة بالتالي يصعب التنبؤ بالمستقبل، ولا تستطيع القيادات اقتراح استراتيجيات بديلة لحل المشكلات، جمود بعض القيادات وعدم رغبتهم في التغيير التجديد، التخطيط الاستراتيجي مكلف في الوقت والجهد المادى، انشغال القيادات بالأعمال الإدارية، الأفراد الذين يقومون بوضع الخطة تختلف عن الأفراد الذين يقومون بتنفيذها مما يسبب خلل في التنفيذ، قلة الموارد المالية للجامعات، جمود الإدارة داخل الجامعات وعدم رغبتهم في تقبل التجديد.

وباستقراء ما سبق يتضح أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية يهدف إلى الوقوف على نقاط القوة والضعف داخل الجامعة التي تحقق وتدعم تنافسية الجامعة بين الجامعات المماثلة، والوقوف على التحديات أمام القيادات الجامعية مثل التغيير المتلاحق في احتياجات سوق العمل، وتزايد الطلب على التعليم الجامعي، والمنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة والمنافسة بين الجامعات، والوقف على الفرص المتاحة حالياً ومستقبلاً أمام القيادات الجامعية في بيئتها المحيطة بما يدعم قدرتها على النافس، وبناء تحالفات استراتيجية مع الجامعات المحلية والعالمية مما يدعم المكانة التنافسية للجامعة ويساعدها على تحقيق الأهداف المأمولة .

القسم الثاني: الدراسة الميدانية للكشف عن واقع ممارسة القيادات الجامعية للتَّميُّز الإداري في الجامعات المصرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات (جامعة أسيوط - جامعة سوهاج - جامعة جنوب الوادي بقنا).

للتعرف على ممارسة القيادات الجامعية للتَّميُّز الإداري في الجامعات المصرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات جامعة أسيوط - جامعة سوهاج - جامعة جنوب الوادي بقنا) تم إجراء دراسة طبقت على عينة من القيادات الجامعية بالجامعة (عمداء - وكلاء - رؤساء الأقسام).

وسارت إجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

- ١- أهداف الدراسة الميدانية.
- ٢- تصميم أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة).
- ٣- اختيار عينة الدراسة.
- ٤- تطبيق الاستبانة.
- ٥- تصحيح الاستبانة.
- ٦- المعالجة الإحصائية لنتائج تطبيق الاستبانة.
- ٧- تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

## ١- أهداف الدراسة الميدانية.

- أ- التعرف على واقع ممارسة القيادات الجامعية (عمداء وكلاء ورؤساء أقسام) للتميز الإداري من خلال أبعاد التميز الإداري للقيادات الجامعية (القيادة الفعالة - الموارد البشرية - العمليات الإدارية - الاعتماد على التكنولوجيا - الهيكل التنظيمي).
- ب- التعرف على متطلبات تحقيق التميز الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.
- ج- التوصل إلى مجموعة من النتائج قد تسهم في بناء تصور مقترح لتحقيق التميز الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، بما يسهم في تحقيق التميز الإداري للقيادات الجامعية في مصر، وطبقت الاستبانة على عينة من القيادات الجامعية الأكاديمية وهم (عمداء كليات - وكلاء كليات - رؤساء أقسام) في كلٍ من جامعة (أسيوط - سوهاج-جنوب الوادي بقنا).

## ٢- تصميم أداة الدراسة الميدانية واعدادها:

- ١- استعانت الباحثة بالأدبيات التربوية المعاصرة وبعض الدراسات السابقة في مجال البحث، من أجل تحديد محاور الاستبانة وصياغة عباراتها.
- ٢- وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من جزأين الأول: خاص بالبيانات الأساسية للمستجيبين، وتضمنت (النوع، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في العمل الإداري، عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة والتميز)، أما الجزء الثاني فشمّل محورين رئيسيين، أحدهما خاص بأبعاد متغير محور واقع ممارسة القيادات الجامعية للتميز الإداري تكون من (٢٠) عبارة، الثاني خاص بأبعاد متغير متطلبات تحقيق التميز الإداري للقيادات الجامعية في مدخل التخطيط الاستراتيجي(٩) عبارات، وقد بلغ عدد العبارات(٣٦) عبارة، ثم تم عرضها على مجموعة من المحكمين، تمهيداً للنزول إلى الميدان، وقد تم تعديل البنود التي أشار إليها المحكمون بضرورة تعديلها، وكذلك حذف بعض منها وإضافة البعض الآخر من حيث ملائمتها للصياغة- ومناسبتها للمحور، ومن ثم أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية؛ حيث بلغ مجموع العبارات في جميع الأبعاد (٣٤) عبارة، وعدد (٢) محاور، كما هو مبين في الجدول التالي:

## جدول (١)

يوضح عدد عبارات كل بعد من أبعاد الاستبانة قبل وبعد التحكيم.

عدد العبارات		أبعاد محور متطلبات تحقيق التميز الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي	عدد العبارات		أبعاد محور واقع ممارسة القيادات الجامعية للتميز الإداري
بعد التحكيم	قبل التحكيم		بعد التحكيم	قبل التحكيم	
(٩) عبارات	(١٠) عبارات	متطلبات تحقيق التميز الإداري في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي	(٥) عبارات	(٥) عبارات	القيادة الفعالة
			(٥) عبارات	(٥) عبارات	الموارد البشرية
			(٥) عبارات	(٥) عبارات	العمليات
			(٥) عبارات	(٦) عبارات	الاعتماد على التكنولوجيا
			(٥) عبارات	(٥) عبارات	الهيكل التنظيمي

٣- اعتمدت الباحثة على "مقياس ليكرت الثلاثي Likert Scale" ثلاثي الدرجات، وذلك

لقياس استجابات المفحصين على عبارات الاستبانة، والذي يتراوح مدى درجاته من (١-٣)، حيث الدرجة (٣) تمثل مستوى الاتفاق بدرجة عالية إذا كانت آراء العينة مؤيدة بدرجة كبيرة للعبارة المطروحة، الدرجة (٢) تمثل مستوى الاتفاق متوسطة إذا كانت آراء العينة مؤيدة متوسطة للعبارة المطروحة، والدرجة (١) تمثل مستوى الاتفاق بدرجة ضعيفة إذا كانت آراء العينة مؤيدة ضعيفة للعبارة المطروحة.

٤- تم تفسير قيم المتوسط الحسابي كما في الجدول التالي وفق لطل الفئة على النحو التالي:

طول الفئة = طول المقياس المستخدم / عدد المستويات المطلوبة.

$$0.66 = 2/3 = 3 / (3-1)$$

## جدول (٢)

يوضح تفسير قيم المتوسط الحسابي

المتوسط	التقدير اللفظي
من 1 إلى أقل من 1.66	ضعيف
من 1.67 إلى أقل من 2.32	متوسط
من 2.33 إلى أقل من 3	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أنه في حالة ما إذا كان متوسط الوزن النسبي للعبارة يقع

بين (1 : 1.66) فإن درجة أهميتها منخفضة، وإذا كان الوزن النسبي للعبارة يقع بين

(2.32: 1.67) فإن درجة أهميتها متوسطة، وإذا كان الوزن النسبي للعبارة يقع بين (3: 2.33) فإن درجة أهميتها مرتفعة.

#### صدق الاستبانة:

وصدق الاستبانة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما يعتبر صدق أداة الدراسة بعداً أساسياً في تصميم الأداة وذلك لأننا نريد أن نقيس ظاهرة معينة وليس ظاهرة أخرى غيرها (حبيب، ١٩٩٦م، ص ٢٩٢).

وتعد الأداة صادقة إذا استطاعت قياس الظاهرة التي وضعت من أجلها، أي أن الاستبانة الصادقة تقيس ما وضعت لقياسه، ويدل صدق الاستبانة على مدى تحقيقه للهدف التي وضعت من أجله، فتكون وسيلة القياس صادقة إذا كانت تقيس ما يدعي قياسه (عدس، ١٩٩٣م، ص ١٦٥)، وصدق الاستبانة هو مقدرتها على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها (الغريب، ٢٠٠٢م، ص ٦٧٧)، وللتأكد من صدق الاستبانة استخدمت الباحثة ما يلي:

أ- صدق المضمون: ويسمى بالصدق المنطقي وهو قياس لمدى تمثيل الاستبانة لنواحي الجانب المقاس، وهو يعتمد على مدى تمثيل المقياس للمواقف أو الجوانب التي تقيسها (عبد السلام، ١٩٩٧م، ص ١٨٠)، وقد راعى البحث أن تكون مفردات الاستبانة معبرة وتغطي جميع الجوانب الأساسية للموضوع تغطية ملائمة.

ب- الصدق الظاهري: ويتم التوصل إليه من خلال حكم مختص على درجة قياس الاستبانة للسمة المقاسة، وبما أن هذا الحكم يتصف بدرجة من الذاتية لذلك تعطي الاستبانة لأكثر من محكم، ويتم تقييم درجة الصدق للاستبانة من خلال التوافق بين قدرات المحكمين (عودة، ١٩٩٨م، ص ٣٧٠)، وللتأكد من صدق الاستبانة فقد تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين والبالغ عددهم (٢٣) محكمًا من أصحاب الخبرة في مجال الإدارة التربوية، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى سلامة العبارات من حيث دقتها العلمية وصياغتها اللغوية، ومدى ملائمتها لموضوع البحث ومجاله، أو تعديل العبارات المتشابهة، وقامت الباحثة بجمع الملاحظات الواردة في فقراتها، وتم الإبقاء على العبارات التي حصلت على موافقة أغلبية المحكمين، وقد تم تعديل البنود

في ضوء المقترحات، حيث بلغت نسبة اتفاق (٨٧٪) تقريبا على أهمية العبارة، وعلى أثر ذلك تم تعديل الاستبانة.

حيث تم قسمة عدد المحكمين الذين اتفقوا على الموافقة على العبارة بشكلها النهائي وكان عددهم (٢٠) محكم على العدد الكلي للمحكمين وعددهم (٢٣) محكم فكانت النسبة (٨٧٪) تقريبا.

د- الصدق الذاتي: تم حساب الصدق الذاتي للاستبانة عن طريق معامل الصدق الذاتي

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\frac{\text{معامل الثبات}}{0.92}} = 0.96$$

هـ- ثبات الاستبانة: يقصد بالثبات الموثوقية، ولفظ الثبات يشير إلى نفس الشيء بالنسبة للقياس بمعنى الحصول على نفس الشيء عند تطبيق الأداء أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم (الرشيدي، ٢٠٠٠م، ص ١٦٤).

فيعد المقياس ثابتاً إذا كان يعطي نفس النتائج إذ ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد وفي ظروف متشابهة تماماً للظروف التي سبق اختيارهم فيها، ثم حساب معامل الارتباط المناسب بين أدائهم في المرتدين.

ومعامل الارتباط المرتفع يدل على ارتفاع الثبات، وإذا كان المقياس ثابتاً ثباتاً تاماً فإن معامل الارتباط يكون (واحد صحيح) غير أنه لا يوجد اختبار ثابتاً تاماً (جاي، ١٩٩٣م، ص ١٥٢).

وللتأكد من ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٩٧) من القيادات الجامعية المتمثلة في عمداء الكليات والوكلاء ورؤساء الأقسام بالجامعات المصرية المتمثلة في (أسيوط - سوهاج - جنوب الوادي بقنا)، ثم أعيد تطبيقها على نفس العينة بفارق زمني (٢١) يوماً، ولحساب الثبات العام تم إعطاء درجة كاملة لكل عبارات الاستبانة، وتم حساب معامل الثبات بحساب معامل الارتباط بين نتائج التطبيقين الأول والثاني على عينة الثبات.

وتم حساب معامل الثبات لهذه الاستبانة باستخدام المعادلة العامة للارتباط بين

الدرجات الخام للتطبيقين كما يلي (علام، ١٩٨٥م، ص ٢٨٨):

$$r = \frac{\text{ن مجس ص} - \text{مجس} \times \text{محص}}{[(\text{ن مجس} - ٢) - (\text{مجس} - ٢)]} = ٢$$

حيث:

ر = معامل الارتباط.

ن = عدد أفراد العينة.

س = درجات العينة في التطبيق الأول

ص = درجات العينة في التطبيق الثاني

وبعد حساب معامل الارتباط وجد أن معامل الثبات للاستبانة يساوي (٠.٧٢) تقريباً

وهي درجة مناسبة تدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق على أفراد عينة البحث.

## ٣- اختيار عينة البحث:

تم تحديد عينة البحث من خلال المجتمع الأصلي، والذي تمثل في: عمداء الكليات، ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام بالجامعات المصرية (سوهاج - أسيوط - جنوب الوادي بقنا) وبالبالغ عددها (٦٥٧) قيادة جامعية يتوزعون على (٣) ثلاث جامعات، ويتحدد إجمالي كل فئة طبقاً للعام الجامعي ٢٠٢٢م/٢٠٢٣م. والجدول التالي يوضح إجمالي القيادات الجامعية بالجامعات (سوهاج - أسيوط - جنوب الوادي بقنا).

جدول (٣) يوضح إجمالي القيادات الجامعية المتمثلة في عمداء الكليات ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام بالجامعات (سوهاج - أسيوط - جنوب الوادي بقنا)

م	الجامعة	عمداء الكليات	وكلاء الكليات	رؤساء الأقسام	العدد
1	أسيوط	18	54	162	234
2	سوهاج	17	44	133	194
3	جنوب الوادي بقنا	19	57	153	229
	الإجمالي	54	155	448	657

طبقت الاستبانة على عينة من القيادات الجامعية بالكليات ممثلة في عمداء الكليات - وكلاء الكليات - رؤساء الأقسام وبلغ حجم العينة (657) قيادياً، وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من القيادات الجامعية بهذه الجامعات وبلغ حجمها (353) قيادياً بواقع (53,73%) من حجم المجتمع وممثلة في: عمداء الكليات - وكلاء الكليات - رؤساء الأقسام بجامعات (أسيوط - سوهاج - جنوب الوادي بقنا)، وقد أجاب على الاستبانة بدقة (301) من أفراد العينة، وكان الفاقد (27) استبانة، وتم استبعاد (25) استبانة لعدم صلاحيتها وعدم استكمال بعض الاستجابات والجدول التالي يوضح عدد الاستبانات الموزعة

والفاقدة والعائدة، والمستبعدة، والصالحة من الاستبانة والنسبة المئوية للصالح منها ونسبتها من المجتمع الأصلي.

جدول (٤) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والفاقدة والعائدة، والمستبعدة، والصالحة من الاستبانة والنسبة المئوية للصالح منها ونسبتها من المجتمع الأصلي.

الاستبانة	الموزع	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالح	النسبة المئوية
العدد	353	27	326	25	301	85.27%

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي عدد الاستبانات الصالحة بلغت (301) استبانة أي بنسبة (85.27%) من جملة الاستبانات الموزعة وهي نسبة مقبولة حيث تمثل تقريباً (45.81%) من المجتمع الأصلي.

جدول (٥) يوضح اعداد المجتمع

الأصلي وعينة المستهدفة والنسبة المئوية للعينة بالنسبة للمجتمع الأصلي

م	الجامعة	العدد	العينة	النسبة المئوية
1	أسيوط	234	126	53.42%
2	سوهاج	194	104	53.73%
3	جنوب الوادي بقنا	229	123	53.71%
	الإجمالي	657	353	53.73%

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

الكلية

عينة الدراسة بجامعة أسيوط:

عدد الكلية	عدد العمداء	عدد وكلاء الكلية	عدد رؤساء الأقسام
(18) كلية	(18) عميد	(54) وكيل كلية	(162) رئيس قسم

❖ الكلية عينة الدراسة بجامعة سوهاج:

عدد الكلية	عدد العمداء	عدد وكلاء الكلية	عدد رؤساء الأقسام
(17) كلية	(17) عميد	(44) وكيل كلية	(133) رئيس قسم

الكلية

عينة

الدراسة بجامعة جنوب الوادي بقنا:

عدد الكلية	عدد العمداء	عدد وكلاء الكلية	عدد رؤساء الأقسام
(19) كلية	(19) عميد	(57) وكيل كلية	(153) رئيس قسم

• إجمالي العينة المختارة = 657 (عميد/ وكيل ك ٩١/ رئيس قسم).

• نسبة الكلية عينة الدراسة إلى نسبة الكلية بالمجتمع الأصلي = ( 54 / 419 )

(12.88%).

٤-تطبيق الاستبانة: طبقت الاستبانة على عينة البحث السابقة.

- ٥- **تصحيح الاستبانة:** تم تصحيح الاستبانة وحساب مدى موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة، وقد تمت عملية التصحيح كما يلي:
- أ - حساب تكرارات استجابة أفراد العينة تحت درجة كل عبارة على حدة (يتحقق تمامًا - يتحقق إلى حد ما - لا يتحقق)، أو تحت درجة موافقة كل عبارة على حدة (موافق تمامًا - موافق إلى حد ما - لا أوافق).
- ب - أعطيت أوزان لكل درجة تحقق أو أهمية كل عبارة كما في الجدول التالي:

## جدول (٦)

يوضح الأوزان النسبية الخاصة بدائل الإجابة (كل درجة تحقق أو أهمية)

لا أوافق	موافق إلى حد ما	موافق تمامًا	بدائل الإجابة
١	٢	٣	الوزن النسبي

- ج - ضرب التكرارات تحت كل تحقق أو موافقة في الأوزان المناظرة لكل عبارة من عبارات الاستبانة.
- د - جمع حاصل الضرب السابق لكل عبارة على حدة.
- هـ - الحصول على المتوسط الوزني لكل عبارة من عبارات الاستبانة بقسمة حاصل الجمع السابق على عدد أفراد العينة (الوزن النسبي) لكل عبارة.
- و - الحصول على نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة (متوسط شدة الاستجابة) بقسمة المتوسط الوزني على (٣) حيث توجد ثلاث اختيارات للإجابة على كل عبارة، وتعتبر هذه النسبة على مدى إحساس أفراد العينة بوجود هذه العبارة في الواقع الفعلي، أو مدى أهمية هذه العبارة.

## ٦- المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبانة:

تم تحليل استجابات أفراد العينة حسب موافقتهم على عبارات الاستبانة في ضوء

المعالجة الإحصائية التالية:

- أ- تراوحت الأوزان الرقمية لمدى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة بين ٣ : ١ .  
ب- تقدير نسبة متوسط شدة الموافقة على عبارات الاستبانة: نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة.

ج- يتم تقدير الخطأ المعياري بالنسبة لمتوسط شدة الموافقة على البديل من القانون (السيد،

١٩٧٩م، ص ٤٣):

$$\frac{\sqrt{أ \times ب}}{ن} = \text{الخطأ المعياري}$$

د- حساب حدود الثقة لنسبة متوسط درجة الموافقة على العبارة من القانون (سميث،

١٩٧٨م، ص ٨٠):

حدود الثقة لنسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة = نسبة متوسط شدة الموافقة

على العبارة + (١.٩٦) × الخطأ المعياري

وذلك عند درجة (٠.٩٥) ثقة (٠.٠٥) شك، وهذا ما يحدث دائماً في البحوث

الاجتماعية، ويبلغ الخطأ المعياري عند درجة (٠.٩٥) ثقة (٠.٠٢٦٨٤).

إذن حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة

$$= ٠.٦٧ + (١.٩٦) \times ٠.٠٢٦٨٤$$

$$= ٠.٦٧ + ٠.٠٥٢٦$$

$$= ٠.٧٢٢٦ \text{ أو } ٠.٦١٧٤$$

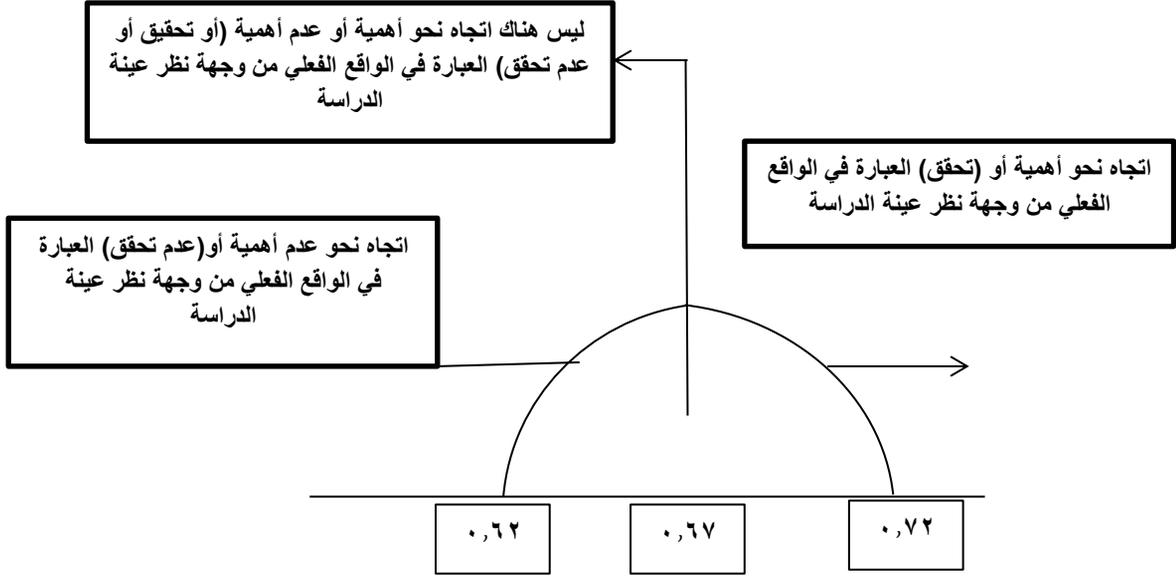
$$= ٠.٧٢ \text{ أو } ٠.٦٢$$

وحيث أن عدد أفراد العينة كبير نسبياً (١٤١) فيمكن اعتبار أن توزيع شدة الموافقة

على عبارات الاستبانة توزيعاً طبيعياً وسطه الحسابي هو:

$$\frac{٠.٧٢ + ٠.٦٢}{٢} = ٠.٦٧ \text{ والخطأ المعياري } ٠.٠٢٦٨٤$$

## وضع الفرض الصفري كما في الشكل التالي (١) :



ويمكن من خلال الشكل (١) السابق وضع القواعد التالية:

- أ- إذا زاد متوسط الاستجابة عن (٠.٧٢) فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة يرى تحقق أو أهمية هذه العبارة.
- ب- إذا انحصرت نسبة متوسط الاستجابة بين (٠.٦٢ ، ٠.٧٢) فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة ليس له اتجاهاً نحو تحقيق أو عدم تحقيق أو أهمية أو عدم أهمية هذه العبارة، وذلك لأنه في هذه الحالة يكون انحراف متوسط الاستجابة عن العدد (٠.٦٧) يساوي أو يقل أو يزيد عن (٠.٠٥٢٥) وهذا الانحراف يعتبر انحرافاً صغيراً لا دلالة له.
- ج- إذا نقص متوسط الاستجابة عن (٠.٦٢) فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة يرى عدم تحقق أو عدم أهمية العبارة.



- وجاءت العبارة (3) " أحرص على مشاركة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في صنع واتخاذ القرارات" في الترتيب الثالث بالنسبة لاستجابات أفراد العينة " بوزن نسبي (1.59) ومتوسط شدة استجابة (0.35)، أي يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وقد يرجع سبب ذلك إلى قلة حرص القيادات الجامعية على مشاركة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين عند صنع واتخاذ القرار.
- وجاءت العبارة (1) " أقوم بتوضيح رؤية الجامعة ورسالتها المستقبلية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في الجامعة" في الترتيب قبل الأخير بالنسبة لإجمالي عينة أفراد الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا "بوزن نسبي (1.53) ومتوسط شدة استجابة (0.51)، أي يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي وقد يرجع ذلك لغموض وعدم وضوء رؤية الجامعة ورسالتها المستقبلية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين الأمر الذي يؤثر على أدائهم الوظيفي.
- وجاءت العبارة (2) " أحرص على تقديم الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم و للعاملين في الجامعة" في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة " بوزن نسبي (1.44) ومتوسط شدة استجابة (0.48)، أي يرى أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى قلة تقديم الدعم المادي والمعنوي من قبل القيادات الجامعية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين، وهذا يؤثر بالسلب على جودة أدائهم وهذا ما أشارت إليه دراسة ( أسماء صالح) .
- مما سبق يتضح أن القيادات الجامعية تفتقر إلى ممارسة القيادة الفعالة ويتضح ذلك في قلة حرصها على تقديم الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وعدم وضوح رؤية الجامعة ورسالتها المستقبلية، وقلة مشاركة القيادات الجامعية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عند اتخاذ القرارات.

## البُعد الثاني: الموارد البشرية

جدول (٨٦)  
يوضح واقع الموارد البشرية

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
1	أسعى لتطوير نظم إدارة الموارد البشرية بطرق إبداعية لتحقيق أهداف الجامعة.	1.41	0.47	4
2	أحرص على التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في الجامعة.	1.35	0.35	5
3	أقدر إسهامات وإنجازات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في كافة الوحدات الإدارية والأكاديمية.	1.95	0.65	1
4	أسعى إلى تحقيق طموحات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في الجامعة.	1.89	0.63	2
5	أهتم بوضع خططاً محددة لإدارة المواهب والكفاءات لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالجامعة.	1.86	0.62	3

من تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة (3) "أقدر إسهامات وإنجازات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في كافة الوحدات الإدارية والأكاديمية" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (1.95)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.65)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، وهذا يرجع إلى تقدير القيادات الجامعية لإسهامات وإنجازات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالجامعة، وهذا ما أشارت إليه دراسة (أسماء صالح) ودراسة (شيماء عبد الموجود).

- واحتلت العبارة (4) "أسعى إلى تحقيق طموحات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في الجامعة" المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، تشير استجابات أفراد العينة تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (1.89)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.63)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، وقد يرجع ذلك إلى حرص بعض القيادات الجامعية إلى تحقيق طموحات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة، وهذا ما أشارت إليه دراسة (شيماء عبد الموجود).

- وجاءت العبارة (5) "أهتم بوضع خططاً محددة لإدارة المواهب والكفاءات لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالجامعة القرارات" في الترتيب الثالث بالنسبة لاستجابات

أفراد العينة " بوزن نسبي (1.86) ومتوسط شدة استجابة (0.62)، أي يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، وقد يرجع سبب ذلك إلى ندرة وضع خطط محددة لإدارة المواهب والكفاءات لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالجامعة، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Farid).

- وجاءت العبارة (1) " أسعى لتطوير نظم إدارة الموارد البشرية بطرق إبداعية لتحقيق أهداف الجامعة " في الترتيب قبل الأخير بالنسبة لإجمالي عينة أفراد الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا "بوزن نسبي (1.41) ومتوسط شدة استجابة (0.47)، أي يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك لضعف تطوير نظم إدارة الموارد البشرية بالطرق الإبداعية التي تحقيق أهداف الجامعة.

- وجاءت العبارة (2) " أحرص على التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في الجامعة " في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة " بوزن نسبي (1.35) ومتوسط شدة استجابة (0.35)، أي يرى أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى قلة حرص القيادات الجامعية على التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في الجامعة، الأمر الذي يؤثر بالسلب على كفاءة أداءهم الإداري. ويتضح مما سبق أن ضعف اهتمام القيادات الجامعية وتطوير نظم الإدارة بالطرق الإبداعية التي تحقق أهداف الجامعة، وندرة وضع الخطط المحددة لإدارة المواهب والكفاءات لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في الجامعة، وقلة الحرص على تحقيق طموحاتهم، وقلة تقدير إسهامات وإنجازات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم العاملين في كافة الوحدات الإدارية الأكاديمية بالجامعة.



- بوزن نسبي (1.62) ومتوسط شدة استجابة (0.54)، أي يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وقد يرجع سبب ذلك إلى ندرة تشجيع القيادات الجامعية لتنمية آليات التفكير المنظومي وضعف الالتزام بالمنهجية العلمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات بالجامعة، وهذا ما أشارت إليه دراسة شيماء عبد الموجود).
- وجاءت العبارة (4) " أسعى لتحقيق مجالات الإصلاح والتطوير لرفع مستويات الأداء لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين داخل الجامعة " في الترتيب قبل الأخير بالنسبة لإجمالي عينة أفراد الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا "بوزن نسبي (1.53) ومتوسط شدة استجابة (0.51)، أي يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك إلى افتقار مجالات الإصلاح والتطوير لدى القيادات الجامعية لرفع مستويات أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وجميع العاملين بالجامعة.
- وجاءت العبارة (3) " أسعى لتطبيق منهجية " إدارة العمليات " التي تركز على حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمرجات " في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة " بوزن نسبي (1.41) ومتوسط شدة استجابة (0.47)، أي يرى أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى قلة الموارد المتاحة وقلة الميزانية المخصصة للتعليم الجامعي، وهذا ما أشارت ضعف تطبيق منهجية إدارة العمليات والتي تركز على حسن استثمار الموارد البشرية بالجامعة، وربط المدخلات بالمرجات.
- ويتضح مما سبق أن القيادات الجامعية بالجامعات محل الدراسة تفتقر للعمليات الإدارية الحديثة كالخطيط والتنظيم، يتضح ذلك في ضعف تطبيق منهجية إدارة العمليات، وقلة والتدريب على آليات تنمية التفكير المنظومين وضعف الالتزام بالمنهجية العلمية فيحل المشكلات واتخاذ القرارات، وقلة تحقيق مجالات الإصلاح والتطوير، لرفع مستويات أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

## البُعد الرابع: الاعتماد على التكنولوجيا

جدول (١٠)  
يوضح الاعتماد على التكنولوجيا

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
1	أوفر آليات للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والمعرفة الجامعية.	1.86	0.62	2
2	أدعم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين على تطبيق خطة التحول الرقمي وتوظيف التكنولوجيا في العمل الجامعي	1.62	0.54	3
3	أشجع بناء قواعد بيانات محدثة توضح تقييم الأداء لجميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في الجامعة ومدى تقدمهم المهني .	1.89	0.63	1
4	أشجع دمج استخدام تكنولوجيا المعلومات في نظم اتخاذ القرارات ونشرها على المنصة الخاصة بالجامعة.	1.29	0.43	5
5	أسعى لاستخدام الإدارة الإلكترونية في الاجتماعات الدورية مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالجامعة.	1.32	0.44	4

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة (3) " أشجع بناء قواعد بيانات محدثة توضح تقييم الأداء لجميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في الجامعة ومدى تقدمهم المهني " المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(1.89)، ومتوسط شدة الاستجابة(0.63)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، وهذا يرجع إلى ندرة اهتمام القيادات الجامعية ببناء قواعد بيانات محدثة لتقييم أداء جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ومدى تقدمهم المهني، وهذا ما أشارت إليه دراسة(حسن وإبراهيم).
- احتلت العبارة (1) "أوفر آليات للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والمعرفة الجامعية " المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، تشير استجابات أفراد العينة تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(1.86)، ومتوسط شدة الاستجابة(0.62)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، وقد يرجع ذلك إلى ندرة وجود آليات للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والمعرفة بالجامعة .
- وجاءت العبارة (2) " أدعم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين على تطبيق خطة التحول الرقمي وتوظيف التكنولوجيا في العمل الجامعي" في الترتيب الثالث بالنسبة لاستجابات أفراد العينة" بوزن نسبي (1.62) ومتوسط شدة استجابة (0.54)، أي

يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وقد يرجع سبب ذلك إلى ضعف دعم القيادات الجامعية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تطبيق خطة التحول الرقمي وتوظيف التكنولوجيا في العمل الجامعي، وهذا ما أشارت إليه دراسة (المائل).

- وجاءت العبارة (5) " أسعى لاستخدام الإدارة الإلكترونية في الاجتماعات الدورية مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالجامعة " في الترتيب قبل الأخير بالنسبة لإجمالي عينة أفراد الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا "بوزن نسبي (1.32) ومتوسط شدة استجابة (0.44)، أي يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك إلى ضعف استخدام الإدارة الإلكترونية في الاجتماعات الدورية بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين وبين قيادات الجامعة الجامعات الأخرى.

- وجاءت العبارة (4) " أشجع دمج استخدام تكنولوجيا المعلومات في نظم اتخاذ القرارات ونشرها على المنصة الخاصة بالجامعة " في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة " بوزن نسبي (1.29) ومتوسط شدة استجابة (0.43)، أي يرى أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، ويعني ذلك قلة استخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات لدى القيادات الجامعية في عملية اتخاذ القرارات ونشرها على المنصة الخاصة بالجامعة.

ويتضح مما سبق افتقار القيادات الجامعية الاعتماد على التكنولوجيا في العمليات الإدارية بالجامعة ويتضح ذلك في قلة استخدام تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات، وقلة وجود قواعد بيانات محدثة لتقييم الأداء وتطويره، كذلك ضعف تطبيق خطة التحول الرقمي وتوظيف التكنولوجيا في العمل الجامعي، وندرة استخدام الإدارة الإلكترونية في الاجتماعات الدورية مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالجامعة.



سبب ذلك إلى قلة تبني القيادات الجامعية لآليات مختلفة لتحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين بالجامعة.

- وجاءت العبارة (2) " أعتد على فرق العمل المتعددة في إنجاز المهام القيادية" في الترتيب قبل الأخير بالنسبة لإجمالي عينة أفراد الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا "بوزن نسبي (1.35) ومتوسط شدة استجابة (0.45)، أي يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك إلى قلة الاعتماد على فرق العمل المتعددة في إنجاز المهام القيادية بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

- وجاءت العبارة (1) " أسعى لعمل بطاقات توصيف وظيفية لكل الوظائف بالهيكل التنظيمي للكلية." في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة " بوزن نسبي (1.23) ومتوسط شدة استجابة (0.41)، أي يرى أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، ويعني ذلك ندرة عمل بطاقات توصيف وظيفي للهيكل التنظيمي للجامعة والكليات التابعة له.

ويتضح مما سبق وجود نظام هرمي بالجامعة يتم فيه تحديد الأدوار والمسؤوليات للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، ويظهر ذلك في قلة وجود بطاقات توصيف وظيفي لكل الوظائف بالهيكل التنظيمي بالجامعة، وقلة وجود فرق عمل لإنجاز المهام القيادية بها، وندرة تبني آليات مختلفة لتحقيق الاندماج الوظيفي، وقلة تفويض السلطة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للقيام ببعض الأعمال الإدارية واتخاذ القرارات وضعف علاقات العمل بين الوحدات الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي للجامعة.

ومن تحليل البيانات الواردة في الجداول السابقة والخاصة بالمحور الأول: " واقع ممارسة القيادة الجامعية للتميز الإداري"، جاءت إجمالي استجابات أفراد العينة بند القيادة الفعالة بأعلى درجة تحقق حيث تشير استجابات العينة تحقق القيادة الفعالة بوزن نسبي (1.71) ومتوسط شدة الاستجابة (0.75)، يليه في المرتبة الثانية بند الموارد البشرية حيث يتحقق بوزن نسبي (1.68)، ومتوسط شدة استجابة (0.56)، ويليه في المرتبة الثالثة بند العمليات الإدارية، حيث يتحقق بوزن نسبي (1.62) ومتوسط شدة الاستجابة (0.54)، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة بند الاعتماد على التكنولوجيا، حيث تحقق بوزن نسبي (1.59)



استجابات أفراد العينة تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (2.58)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.86)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يعني ضرورة المراجعة المنهجية المستمرة لاستراتيجيات الجامعة والمهام الوظيفية المحدد للقيادات الجامعية الأكاديمية، وقياس مدى دعمها لتحقيق التَّميُّز الإداري.

- واحتلت العبارة (7) " ترجمة الأهداف والخطط إلى خطوات إجرائية يسهل تنفيذها من قبل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالجامعة." المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، تشير استجابات أفراد العينة تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (2.46)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.82)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك إلى ضرورة ترجمة الأهداف والخطط إلى خطوات إجرائية يسهل تنفيذها من قبل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالجامعة، وهذا ما أشارت إليه دراسة ( قديسات).

- وجاءت العبارة (4) " ترجمة الخطط والأهداف الخاصة بالتَّميُّز الإداري إلى خطوات إجرائية يسهل

تنفيذها من قبل القيادات " بوزن نسبي (2.43) ومتوسط شدة استجابة (0.81)، أي يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يعني ضرورة ترجمة الخطط والأهداف الخاصة بالتَّميُّز الإداري إلى خطوات إجرائية يسهل تنفيذها من قبل القيادات الجامعية.

- وجاءت العبارة (3) " الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى في تحديد التوجه المستقبلي للقيادات الجامعية الأكاديمية وفقا لأهداف الجامعة." في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة أفراد الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا "بوزن نسبي (2.37) ومتوسط شدة استجابة (0.79)، أي يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يشير إلى ضرورة الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى في تحديد التوجه المستقبلي للقيادات الجامعية الأكاديمية وفقاً لأهداف.

- وجاءت العبارة (1) " تفعيل اللوائح والقوانين المحددة لنظم إعداد القيادات الجامعية الأكاديمية داخل الجامعة." في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة " بوزن نسبي (2.34) ومتوسط

شدة استجابة (0.78)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يشير إلى ضرورة تفعيل اللوائح والقوانين المحددة لنظم إعداد القيادات الجامعية الأكاديمية داخل الجامعة.

- وجاءت العبارة (2) " إشراك القيادات الجامعية الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة في صياغة الاستراتيجيات ووضع الرؤى والتوجهات المستقبلية." في الترتيب السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة " بوزن نسبي (2.21) ومتوسط شدة استجابة (0.77)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، أي أن إشراك القيادات الجامعية الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة في صياغة الاستراتيجيات ووضع الرؤى والتوجهات المستقبلية أحد متطلبات تحقيق التميّز الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، وهذا ما أشارت إليه دراسة ( قديسات).

- وجاءت العبارة (6) " وضع خطط لعقد دورات تدريبية للقيادات الجامعية الأكاديمية لما تطلبه المناصب القيادية الإدارية." في الترتيب السابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة " بوزن نسبي (2.28) ومتوسط شدة استجابة (0.76)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يعني ضرورة وضع خطط لعقد دورات تدريبية للقيادات الجامعية الأكاديمية لما تطلبه المناصب القيادية الإدارية.

- وجاءت العبارة (8) " توفير لوائح وقوانين تشترط شروط ومتطلبات خاصة لشغل الوظائف القيادية تنسم بالدقة حيث تتضمن مؤهل معين أو دورات تدريبية معينة في مجال الإدارة." في الترتيب قبل الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة " بوزن نسبي (2.25) ومتوسط شدة استجابة (0.75)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، أي ان يشير إلى ضرورة توفير لوائح وقوانين تشترط شروطاً ومتطلبات خاصة لشغل الوظائف القيادية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (سواريز وآخرون).

- وجاءت العبارة (9) " زيادة تعظيم قيم الحوافز المادية المشجعة للقيادات الجامعية الأكاديمية في التشريعات والقوانين والسياسات الخاصة بالجامعة." في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة " بوزن نسبي (2.22) ومتوسط شدة استجابة (0.74)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يعني ضرورة وضع حوافز مادية للقيادات الجامعية الأكاديمية في التشريعات والقوانين والسياسات الخاصة بالجامعة. ويتضح مما سبق أن من متطلبات تحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي هو تفعيل اللوائح والقوانين المحددة لنظم إعداد القيادات الجامعية الأكاديمية داخل الجامعة، إشراك القيادات الجامعية الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة في صياغة الاستراتيجيات ووضع الرؤى والتوجهات المستقبلية، الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى، ترجمة الخطط والأهداف الخاصة بالتَّميُّز الإداري إلى خطوات إجرائية يسهل تنفيذها من قبل القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالجامعة، المراجعة المنهجية المستمرة لاستراتيجيات الجامعة، والمهام الوظيفية المحددة للقيادات الجامعية الأكاديمية، وقياس مدى دعمها لتحقيق التَّميُّز الإداري، ووضع خطط لعقد دورات تدريبية للقيادات الجامعية الأكاديمية لما تطلبه المناصب القيادية الإدارية.

ومن تحليل البيانات الواردة في الجداول السابقة أن متطلبات تحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، حيث تحقق بوزن نسبي (2.34) ومتوسط شدة استجابة (0.87).

**القسم الثالث: ويشمل النتائج والمتطلبات:**

وفيما يلي تستعرض الباحثة أهم النتائج المستخلصة من المعطيات الميدانية، والمدخل النظري، والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

**المحور الأول:** أهم النتائج التي تتعلق بواقع ممارسة القيادة الجامعية لتتميز الإداري بالجامعات المصرية فيما يلي تعرض الباحثة أهم النتائج التي توصل إليها البحث، وذلك على النحو التالي:

أ- ضعف القيادة الفعالة ويتمثل في:

- قلة حرص القيادات الجامعية على مشاركة أعضاء هيئة التدريس ومعانيهم في صنع واتخاذ القرار.

- غموض رؤية الجامعة ورسالتها المستقبلية لأعضاء هيئة التدريس ومعانيهم.

- ضعف الدعم المادي والمعنوي المقدم لأعضاء هيئة التدريس ومعانيهم.

- وجود بعض العقبات التي تعترض العمل الجامعي وضعف وجود حلول مناسبة لها.

ب- ضعف الموارد البشرية وتتمثل في:

- ضعف تطوير نظم إدارة الموارد البشرية بطرق إبداعية.

- قلة حرص القيادات الجامعية على التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعانيهم.

- قلة تقدير الاسهامات والإنجازات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس ومعانيهم في كافة الوحدات الإدارية بالجامعة.

- ضعف تحفيز طموحات أعضاء هيئة التدريس لتقديم أعمال ذات كفاءة عالية تؤدي إلى تحقيق التميز.

- قلة الاهتمام بوضع خطط لإدارة المواهب والكفاءات لأعضاء هيئة التدريس ومعانيهم.

ج- ضعف العمليات الإدارية وتتمثل في:

- ضعف الكشف عن القدرات المحورية التي تميز الجامعة عن منافسيها.

- ضعف وجود مجالات الإصلاح والتطوير لرفع مستويات الأداء لأعضاء هيئة التدريس.

- ضعف تطبيق منهجية إدارة العمليات والتي تركز على حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات.

- قلة وجود منهجية علمية لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

د- ضعف الاعتماد على التكنولوجيا وتتمثل في:

- قلة توفير آليات للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والمعرفة.
  - قلة تطبيق خطة التحول الرقمي وتوظيف التكنولوجيا في العمل الجامعي.
  - قلة وجود قاعدة بيانات محدثة توضح تقييم الأداء لجميع العاملين بالجامعة.
  - ضعف توظيف تكنولوجيا المعلومات في نظم اتخاذ القرارات.
  - ندرة استخدام الإدارة الإلكترونية في الاجتماعات الدورية مع أعضاء هيئة التدريس.
  - هـ - ضعف الهيكل التنظيمي ويتمثل في:
    - قلة استخدام بطاقات التوصيف الوظيفي لكل الوظائف للهيكل الجامعة
    - قلة الاعتماد على فرق العمل المتعددة في إنجاز المهام القيادية.
    - ندرة تفويض السلطة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
    - ضعف العلاقات بين الوحدات الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي.
    - ندرة جود آليات تحقق الاندماج الوظيفي.
- المحور الثاني: متطلبات تحقيق التميّز الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي تتمثل فيما يلي:**
- تفعيل اللوائح والقوانين المحددة لنظم إعداد القيادات الجامعية الأكاديمية داخل الجامعة.
  - إشراك القيادات الجامعية الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة في صياغة الاستراتيجيات ووضع الرؤى والتوجهات المستقبلية.
  - الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى في تحديد التوجه المستقبلي للقيادات الجامعية الأكاديمية وفقاً لأهداف الجامعة.
  - ترجمة الخطط والأهداف الخاصة بالتميّز الإداري إلى خطوات إجرائية يسهل تنفيذها من قبل القيادات الجامعية .
  - المراجعة المنهجية المستمرة لاستراتيجيات الجامعة والمهام الوظيفية المحددة للقيادات الجامعية الأكاديمية، وقياس مدى دعمها لتحقيق التميّز الإداري.
  - وضع خطط لعقد دورات تدريبية للقيادات الجامعية الأكاديمية لما تطلبه المناصب القيادية الإدارية.
  - ترجمة الأهداف والخطط إلى خطوات إجرائية يسهل تنفيذها من قبل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالجامعة.

- توفير لوائح وقوانين تشترط شروطاً ومتطلبات خاصة لشغل الوظائف القيادية تتسم بالدقة حيث تتضمن مؤهلاً معيناً أو دورات تدريبية معينة في مجال الإدارة.
- زيادة تعظيم قيم الحوافز المادية المشجعة للقيادات الجامعية الأكاديمية في التشريعات والقوانين والسياسات الخاصة بالجامعة.
- كما أوضحت النتائج وجود علاقة بين متطلبات تحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية مدخل التخطيط الاستراتيجي)، حيث تبين أنه كلما تم تفعيل تلك المدخل كلما زادت تحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية والعكس.

#### القسم الرابع: التصور المقترح:

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري من أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة والاطلاع على أهم الإصدارات الخاصة، وكذلك ما توصلت إليه الدراسة النظرية والميدانية، وتأسيساً على بنود الاستبانة أمكن التوصل إلى تصور مقترح لتحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية في ضوء علاقته بمدخل التخطيط الاستراتيجي، والذي تحدد محاوره فيما يلي:

والتي تتحدد محاوره على النحو التالي:

#### ١] مفهوم التصور المقترح:

يقصد بالتصور المقترح: بأنه إطار عام يشمل آراء ومقترحات يمكن من خلال استخدامها وتطبيقها في الواقع الفعلي أن تسهم في توضيح متطلبات تحقيق متطلبات التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية في مصر في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

#### ٢] أهداف التصور المقترح:

سعى هذا التصور إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- التعرف على واقع ممارسة القيادات الجامعية للتَّميُّز الإداري بالجامعات المصرية.
- تحديد متطلبات تحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.
- الوقوف على أهم العوامل التي تؤثر في تحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.
- تقديم الآليات والمقترحات التي تُسهم في تحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

## ٣] أهمية التصور المقترح:

تمثلت أهمية هذا التصور فيما يلي:

- تحسين العمل بالمؤسسات الجامعية، والتي تُعد الركيزة الأساسية للنهوض بمستوى الجامعات المصرية والتعليم الجامعي في مصر.
- توظيف التكنولوجيا الحديثة في ممارسة التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية في الجامعات المصرية.
- نشر ثقافة تحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، وأبعاده ومتطلباته.
- الجامعات التي تناشد على تحقيق التَّميُّز، وتحقيق التنافسية واحتلال الصدارة في تحقيقها بالنسبة للجامعات الأخرى تحتاج إلى نشر ثقافة التَّميُّز الإداري لدى القيادات الجامعية لديها.
- يعد أداة لإحداث التغيير المخطط، وذلك من خلال التوضيح الذي يوفره التصور بالنسبة للقيادات الجامعية، والتعرف على مدى الحاجة إلى التغيير، ووضع خطط العمل اللازمة، ومتابعة تنفيذها.
- يُمكن الاعتماد على التصور المقترح لتنفيذ متطلبات تحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، وفي التعرف على أهمية تلك العلاقة، وما يترتب عليها من نتائج.
- إمكانية توظيف مدخل التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية.

## ٤- منطلقات التصور المقترح:

- يُمكن تحديد مجموعة من المنطلقات الأساسية التي تبرر الحاجة إلى بناء تصور مقترح لتنفيذ التَّميُّز الإداري في ضوء علاقته بمدخل التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية، وذلك كما يلي:
- يفيد تطبيق التَّميُّز الإداري في محل التخطيط الاستراتيجي تعزيز الترابط بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين، وزيادة قدرتهم على تقديم أفكار جديدة تفيد في تحقيق أهداف الجامعة المطلوبة.

- يعد قبول الأفكار الجديدة والمبدعة والسعي إلى تحقيقها أحد الركائز المهمة لكي تصبح إدارة الجامعات ذات جودة عالية ومتميّز، الأمر الذي ينعكس على تطوير أدائها.
- يؤدي التميّز الإداري الفرصة لتبادل الخبرات والآراء الجديدة بين الجامعات وبعضها البعض.
- إن تعزيز التنمية المهنية المستدامة، والتنوع في أساليبها، وتوفير الفرص والخطط المستقبلية، لتنمية القيادات الجامعية ورفع قدراتهم وتوجيه طموحاتهم من شأنه لأن يسهم في خلق الأفكار الجديدة والإبداع وتحقيق التميّز.
- تعد الإدارة على المكشوف والإفصاح العلانية والشفافية لما قد يحدث في الأقسام والكليات وإتاحة المعلومات لجميع القيادات الجامعية من الأمور المهمة لتحقيق التميّز الإداري للقيادات الجامعية.
- تساعد القيادات الجامعية الفعالة على تقديم الدعم المالي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في الجامعة، وكذلك مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات.
- يعد العمل الجماعي مصدراً رئيساً لإنجاز المهام الوظيفية، ويساعد أيضاً على التطوير والتحسين والتجديد.
- إن تطبيق التميّز الإداري، وتعزيز التنمية المهنية للقيادات الجامعية يوفر الفرص لرفع قدراتهم وتوجيه طموحاتهم خلق أفكار جديدة في بيئة العمل الجامعي.
- وضع رؤية ورسالة واضحة للجامعة تساعد القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين على تحقيقها من خلال تفعيل التميّز الإداري لهم في ضوء التخطيط الاستراتيجي.

**خامساً: قضايا ومحاوير التصور المقترح:**

يقوم التصور المقترح على مجموعة من القضايا والمحاوير التي تساعد على تحقيق التَّميُّز الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

**١ - ممارسة القيادات الجامعية للتَّميُّز الإداري****أ- ممارسة القيادة الفعالة وفيها يتم:**

- توضيح رؤية الجامعة ورسالتها المستقبلية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وللعاملين.
- الحرص على تقديم الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وللعاملين بالجامعة.

- مشاركة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في صنع واتخاذ القرار.

- التواصل الجيد وبناء شراكات مع مؤسسات المجتمع المدني.

- إزالة العقبات التي تعترض العمل الجامعي وإيجاد الحلول المناسبة لها.

**ب- ممارسة الموارد البشرية لوظائفها:**

- تطوير نظم إدارة الموارد البشرية بطرق إبداعية لتحقيق أهداف الجامعة.

- تنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في الجامعة.

- تقدير إسهامات وإنجازات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في كافة الوحدات

**الإدارية والأكاديمية.**

- تحقيق طموحات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في الجامعة.

- وضع خطط محددة لإدارة المواهب والكفاءات لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين

**بالجامعة.****ج- ممارسة العمليات الإدارية:**

- تنمية آليات التفكير المنظومي والالتزام بمنهجية علمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

- تطبيق منهجية " إدارة العمليات " التي تركز على حسن استثمار الموارد وربط المدخلات

**بالمخرجات.**

- رفع مستويات الأداء لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين داخل الجامعة.

• الكشف عن القدرات المحورية التي تُميّز الجامعة عن منافسيها والعمل على تنميتها وتوظيفها للتفوق عليهم.

د- الاعتماد على التكنولوجيا في العمل الإداري:

• توفير آليات للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والمعرفة الجامعية.

• دعم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين على تطبيق خطة التحول الرقمي وتوظيف التكنولوجيا في العمل الجامعي.

• بناء قواعد بيانات محدثة توضح تقييم الأداء لجميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في الجامعة ومدى تقدمهم المهني.

• دمج استخدام تكنولوجيا المعلومات في نظم اتخاذ القرارات ونشرها على المنصة الخاصة بالجامعة.

• استخدام الإدارة الإلكترونية في الاجتماعات الدورية مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالجامعة.

هـ- بناء تنظيمي محدد الأدوار:

• عمل بطاقات توصيف وظيفية لكل الوظائف بالهيكل التنظيمي للكلية.

• الاعتماد على فرق العمل المتعددة في إنجاز المهام القيادية.

• تفويض السلطة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وللعاملين في صنع واتخاذ القرارات في ضوء رؤية الجامعة.

• تقوية علاقات العمل بين الوحدات الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي.

• تبني آليات مختلفة لتحقيق الاندماج الوظيفي.

٢- تفعيل متطلبات تحقيق التميّز الإداري للقيادات الجامعية التخطيط الاستراتيجي

١- متطلبات تحقيق التميّز الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي:

• تفعيل اللوائح والقوانين المحددة لنظم إعداد القيادات الجامعية الأكاديمية داخل الجامعة

• اشراك القيادات الجامعية الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة في صياغة الاستراتيجيات ووضع الرؤى والتوجهات المستقبلية.

- الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى في تحديد التوجه المستقبلي للقيادات الجامعية الأكاديمية وفقاً لأهداف الجامعة.
- ترجمة الخطط والأهداف الخاصة بالتميز الإداري إلى خطوات إجرائية يسهل تنفيذها من قبل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالجامعة.
- المراجعة المنهجية المستمرة لاستراتيجيات الجامعة والمهام الوظيفية المحدد للقيادات الجامعية الأكاديمية، وقياس مدى دعمها لتحقيق التميز الإداري.
- وضع خطط لعقد دورات تدريبية للقيادات الجامعية الأكاديمية لما تتطلبه المناصب القيادية الإدارية.
- ترجمة الأهداف والخطط إلى خطوات إجرائية يسهل تنفيذها من قبل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالجامعة.
- توفير لوائح وقوانين تشترط شروطاً ومتطلبات خاصة لشغل الوظائف القيادية تتسم بالدقة حيث تتضمن مؤهلاً معيناً أو دورات تدريبية معينة في مجال الإدارة
- زيادة تعظيم قيم الحوافز المادية المشجعة للقيادات الجامعية الأكاديمية في التشريعات والقوانين والسياسات الخاصة بالجامعة.

#### سادساً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح

- يمكن تحديد مجموعة من المتطلبات لتنفيذ التصور المقترح وذلك كما يلي:
- ١- تدعيم العلاقات الإنسانية والتنظيمية بين القيادات الجامعية المرؤوسين ذلك من خلال الاهتمام باللقاءات والحفلات والاجتماعات والندوات داخل الكلية، وتيسير فرص التميز.
  - ٢- التغلب على مقاومة تنفيذ المتغيرات التي قد تطرأ على الكلية، من خلال مشاركة المرؤوسين في التخطيط لها وتنفيذها، الأمر الذي يعطي لهم الفرصة على تحقيق التميز الإداري.
  - ٣- توفير بيئة تنظيمية تحت على التميز داخل الكليات والأقسام التابعة لها من خلال تعيين فريق عمل تكون مهمته تيسير طرح الأفكار الجديدة ومناقشتها وتبادل الخبرات بين الكليات والأقسام التابعة لها.
  - ٤- بناء ثقافة تنظيمية مدعمة للإبداع الإداري والمبدعين من خلال المشاركة في وضع الاستراتيجيات ورسالة الكلية من قبل الجميع لإحداث التغيير المطلوب.

- ٥- وجود قنوات اتصال فعالة بين جميع الأقسام داخل الكليات وخارجها من الكليات الأخرى، من خلال تشكيل ورش عمل لبحث ودراسة طرق ووسائل تطوير الأداء الإداري بالكليات والأقسام التابعة لها.
- ٦- الاعتماد على نظم فعالة لتقويم الأداء الإداري بالكليات والأقسام، وذلك من خلال إنشاء لجنة تلحق بمكتب العميد لتقييم الأداء الإداري وتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الجامعية المرؤوسين في الجانب الإداري، واعتماد البرامج التدريبية المناسبة.
- ٧- توفير نظام جديد للمعلومات يساعد المرؤوسين في الحصول عليه في أي وقت بدقة ومصداقية، مما يساعد على إبداعهم إدارياً، وذلك من خلال إنشاء شبكة معلمات حديثة على مستوى الكلية والأقسام.
- ٨- أن تتيح التشريعات الجديدة قدراً من الحرية والاستقلالية للقيادات الجامعية من خلال المشاركة في القرار الجامعي، بالإضافة إلى إعطاء المرؤوسين المزيد من الصلاحيات والسلطات؛ بحيث يتوافر لهم حرية التسيير الذاتي لتحقيق أهدافهم.
- ٩- تشجيع القيادات الجامعية على تطبيق متطلبات التَّميُّز الإداري، وذلك من خلال اللقاءات والاجتماعات والندوات التي يحضرونها مع إدارة الجامعة.
- ١٠- العمل على تمكين القيادات الجامعية والمرؤوسين، من خلال إتاحة قدر من الحرية والإدارة الذاتية، ومن ثم يتحقق التَّميُّز الإداري دون أية قيود أو إجراءات روتينية معقدة.
- ١١- الاهتمام بالإعداد الإداري للقيادات الجامعية والمرؤوسين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجراءات التالية:
- تنظيم حلقات أو دورات تدريبية جديدة بهدف تزويد القيادات الجامعية بالكفايات الإدارية اللازمة لأداء المهام الأكاديمية.
  - النص في لوائح وقوانين تنظيم الجامعات على جعل الإعداد الإداري نشاطاً مسبقاً لالتحاق المرؤوسين بأي منصب إداري.
  - تطوير مراكز تنمية القدرات بالجامعات هدفها رفع القدرات الإدارية للقيادات الإدارية والمرؤوسين بالكلية.

• احتساب نتيجة النشاط الإداري في نظم الحوافز والترقيات، شأنه في ذلك شأن نشاطات البحوث.

#### سادساً: معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها

تتوقع الباحثة وجود بعض المعوقات التي يمكن أن تقف حائلاً أمام تنفيذ التصور المقترح سالف الذكر أو بعض مكوناته، قد ترتبط بعض المعوقات بالسمات الشخصية والقدرات العقلية للقيادات أو بالموارد المادية أو المالية أو بعض الجوانب التشريعية أو التنظيمية أو الإدارية أو بعض ممارسات القيادة الجامعية، ويمكن تحديد هذه المعوقات في النقاط التالية:

١- ابتعاد القيادات الجامعية عن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة والاعتماد على الأسلوب التقليدي في إدارة هذه الجامعات، وضعف رغبتهم في التغيير أو التجديد، ويمكن التغلب على ذلك من خلال التدريب الفعلي على تلك الأساليب الحديثة، وعقد ورش العمل المتنوعة، تبني أساليب تدريبية متنوعة تقوم على استخدام بعض الأساليب الحديثة مثل: الإدارة بالشفافية، التمكين الإداري، الإبداع الإداري، إدارة التميز، والتخطيط الاستراتيجي فجميعها أساليب تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء القيادات الجامعية وظهور أفكارهم الجديدة وطاقاتهم الكامنة، الأمر الذي يحقق متطلبات التميز الإداري للقيادات.

٢- ضعف وعي بعض القيادات الجامعية بأهمية التميز الإداري والتخطيط الاستراتيجي ودورها المهم في تطوير المؤسسة الجامعية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تهيئة القيادات الجامعية لتقبل فكرة تحقيق التميز الإداري، والعمل على تنميتها سواء من خلال الدورات التدريبية أو المنشورات أو تبادل الأفكار والخبرات ومن خلال عقد حلقات النقاش المتنوعة.

٣- ضعف نظام التحفيز، وعدم ملاءمة نظام المكافآت المعمول بها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال نظام المكافآت وتخصيص جزء منها للمبدعين والمتميزين.

٤- ضعف وسائل التنمية المهنية المستدامة المقدمة للقيادات الجامعية، وبصفة خاصة برامج التدريب التي يتلقونها، يمكن التغلب على ذلك من خلال السعي لتطوير وتفعيل دور مراكز التنمية المهنية للقيادات بكل جامعة، ووضع أسس وقواعد واضحة تنظم

العمل بها، وأن يعين لها كوادراً أكاديمية متخصصة دون اللجوء للمجاملات الشخصية في تعيين من يتولى مسئولية إدارة هذه المراكز، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالبعثات التعليمية للخارج في التخصصات الهامة مثل الإدارة الجامعية والقيادة الجامعية.

٥- ضعف كفايات القيادات الجامعية في الجوانب الإدارية والمهارات القيادية الإبداعية، حيث إن اختيارهم يعتمد على القدرة الأكاديمية فقط، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تدريب القيادات الجامعية على هذه المهارات لاكتسابها، وأن يوضع في الاعتبار عند اختيار هذه القيادات مدى اكتسابهم هذه المهارات وكفاءتهم الإدارية.

٦- اتباع النمط المركزي في إدارة الجامعات المصرية وكلياتها، وكثرة الأنظمة والإجراءات الصارمة، مما يقلل من فرص الاستقلالية والحرية في إدارة شئونها ولا يشجع على المبادرة والتَّميُّز الإداري، ويمكن التغلب على ذلك بتبني مفهوم الإدارة الذاتية وإدارة التَّميُّز والتخطيط الاستراتيجي، كذلك التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية، ومنحهم المزيد من حرية التصرف مع مساءلتهم على النتائج النهائية.

٧- ضعف العلاقات القائمة بين الجامعات على المستوى المحلي والإقليمي العالمي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تفعيل عمل شبكة اتصالات، وتنظيم زيارات بين الجامعات وبعضها البعض، التعرف على إنجازات الجامعات وخدماتها المتميزة الإبداعية من خلال الإعلان عن النماذج والتجارب الناجحة وخاصة في مجال الإدارة الجامعية.

٨- غياب مفهوم التفويض الفعلي للسلطات لدى الكثير من القيادات الجامعية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال التوعية والتدريب على تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين، كل حسب مجال تخصصه أو ميدان اهتمامه، وذلك من أجل إعداد صف ثان من القيادات الشابة المبدعة.

**المراجع:****المراجع العربية:**

- السيد، إبراهيم، وأحمد، ضياء عبد المولي (٢٠١٧م). **التنبؤ الاستراتيجي**. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- الزهيري، إبراهيم عباس. (٢٠١٨م). اليقظة الاستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٥٣).
- سلمي، أحمد ابراهيم. (٢٠١٧م). تصور مقترح لخطوات تحسين رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تمييزها. **مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (١٥).
- المعاني، أحمد إسماعيل. (٢٠٠٨). **أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز**. رسالة دكتوراه، جامعة عثمان العربية للدراسات العليا.
- الشناوي، أحمد، وفوزي، هالة. (٢٠١٠م). تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر تصور مقترح. **مجلة كلية التربية**، جامعة الزقازيق، العدد (٦٧)، المجلد (١).
- مصطفي، أحمد سيد. (٢٠٠٥م). **الإدارة الاستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي**. القاهرة.
- إبراهيم، أحمد عابد. (٢٠١٨م). منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة. **مجلة كلية التربية**، جامعة بنها، العدد (١١٦)، الجزء (٤).
- عودة، أحمد. (١٩٩٨م). **القياس والتقويم في العملية التدريسية**. ط٢، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- قرني، أسامة محمود. (٢٠٠٣م). **التطوير التنظيمي للجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة**. رسالة دكتوراه، جامعة بني سويف، كلية التربية
- صالح، أسماء مراد. (٢٠١٩م). معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة. **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر، العدد (١٢)، الجزء (٢).
- المجالي، آمال ياسين. (٢٠١٢م). أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. **مجلة جامعة الكوفة**، العدد (١٩).

حسن، أمل عبد الله، وإبراهيم، الطيب محمد. (٢٠٢٣م). آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التَّميُّز، *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، جامعة ذمار، اليمن، المجلد (٥)، العدد (٣).

مصطفى، أميمة حلمي. (٢٠١٩م). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة طنطا في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي. *مجلة كلية التربية*، جامعة طنطا، مجلد (٧٣)، العدد (١).

قديسات، آيات حسوني. (٢٠٢٠م). درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعة الأردنية للخطط الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث الدراسات التربوية والنفسية*، جامعة القدس المفتوحة، المجلد (١١)، العدد (٣٢).

محجوب، بسمان فيصل. (٢٠٠٨م). البيئة المجتمعية واستراتيجية التغيير المؤسسي للجامعات. *ورقة عمل قدمت إلى مؤتمر بعنوان " تطوير وبناء قدرات أعضاء هيئة التدريس والجامعة والمجتمع والتخطيط الاستراتيجي للتفوق والتَّميُّز في مؤسسات التعليم العالي*، جامعة الدول العربية، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بالقاهرة.

الرشيدي، بشير صالح. (٢٠٠٠م). *مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة*. الكويت: دار الكتاب الحديث.

سميث، ج. ملتون. (١٩٧٨م). *الدليل إلى الإحصاء في التربية وعلم النفس*. ترجمة إبراهيم بسيوني عميرة، القاهرة: دار المعارف.

حمدان، خالد بن، وإدريس، وائل. (٢٠٠٧م). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر*. مكتبة كلية تجارة، جامعة بنها.

مطر، خالد عبد الرحيم. (٢٠٠٥). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*، ط٢، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

البحيري، خلف محمد. (٢٠١٤م). *أسس تخطيط التعلم*. القاهرة: دار الفجر.

أحمد، دانا وليد. (٢٠٢٠م). *أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الأردنية*. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الأردن.

الحريري، رافده عمر. (٢٠١٠م). *القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي*. مراجعة سعد زناد درويش، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

حسن، راوية محمد. (٢٠٠٨م). *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*. ط٢، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

عبد الحي، رمزي. (٢٠٠٧م). **تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة**. الإسكندرية: دار الوفاء.

الغريب، رمزية. (٢٠٠٢م). **القياس والتقييم النفسي والتربوي**. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية. السيد، زينب أمين. (٢٠١٨م). دور تحسين العمليات الداخلية في دعم التَّميُّز الإداري. **المجلة العلمية لدراسات التجارية والبيئية**.

سيد، سامح محمد. (٢٠١٨م). **التصنيفات العالمية للجامعات: نماذج نظرية وتطبيقه**. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.

القضاة، سحر محمد فوطة شاكر، وقطب، محي الدين. (٢٠٢٤م). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعات المالية والخدمية والصناعية من وجهة نظر المديرين. **المجلة العربية للإدارة**، مجلد (٣٤)، العدد (٢)، ديسمبر.

المحمدي، سعد على ربحان. (٢٠٢٢م). **إدارتنا التَّميُّز والجودة**، دار اليازوري العلمية. سفر، سعد عوض. (٢٠١٣م). **جدارات القيادات التربوية أثرها على التَّميُّز**. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

عبد الرؤوف، السيد خيرى، والعجمي، محمد عبد السلام، ونور، حسين محمد. (٢٠٢٠م). متطلبات تحقيق التميز الجامعي الأزهرى على ضوء التوجهات المعاصرة. **مجلة كلية التربية**، جامعة الأزهر، العدد (١٨٨)، الجزء (٥).

مطر، سيف الإسلام على. (٢٠٠٥م). دور كليات التربية في صنع القرارات التربوية، من بحوث مؤتمر كليات التربية في إصلاح التعليم. **المؤتمر العلمي السابع عشر**، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة.

عبد الموجود، شيماء سيد. (٢٠٢٣م). رأس المال البشري والتَّميُّز الإداري بالقيادات الجامعات المصرية: دراسة تحليلية، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية النفسية**. المجلد (١٧)، العدد (٣).

الرشيد، صالح بن سليمان. (٢٠٠٤م). نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتَّميُّز الأعمال في المنظمات العربية. **المؤتمر العربي الخامس في الإدارة**، الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتَّميُّز، المنعقد في الفترة من ٢٧-٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤، شرم الشيخ، المجلد (١)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عليما، صالح ناصر. (٢٠٠٤م). *القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية*. عمان: دار الشروق.

علام، صلاح الدين محمود. (١٩٨٥م) *تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية*. القاهرة: دار الفكر العربي.

حمرون، ضيف الله. (٢٠٠٨م). *إدارة أداء القيادات الجامعية بجامعة تبوك "دراسة ميدانية" رسالة الخليج العربي*، العدد (١١٩)، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

عبد القادر، طارق أبو العطا. (٢٠١٣م). *تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

زايد، عادل محمد. (٢٠٠٣م). *الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل*. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

خطاب، عايدة سيد. (١٩٨٥م). *الإدارة التخطيطية الاستراتيجية في القطاع الأعمال والخدمات* سياسات إدارية. القاهرة: دار الفكر العربي.

إبراهيم عبد الباري، والصباع، زهير نعيم. (٢٠٠٨م). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي العشرين*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

دياب، عبد الباسط محمد. (٢٠١٧م). *تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودورة في تحفيز الإبداع الإداري لديهم* - جامعة سوهاج نموذجاً. *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٤٩).

المائل، عبد السلام محمد. (٢٠٢١م). *واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب دراسة تحليلية آراء عينة من القياديين في مجلس الجامعة*. *مجلة جامعة الزيتونة*، جامعة الزيتونة ليبيا، العدد (٤٠).

رشاد، عبد الناصر محمد، وعباس، هشام سيد. (٢٠٢٠م). *الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية* تصور مقترح. *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٢٥).

بداح، عبد الهادي عبد الحفيظ. (٢٠١٦م). *تحسن أداء قيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت في ضوء إدارة التميز*. *مجلة البحث العلمي في التربية*، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (١٧).

ناعسة، عبير علي. (٢٠١٦م). *دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الخاص: دراسة حالة*. الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري - فرع اللاذقية. *مجلة*

جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، المجلد (٣٨)، العدد (٤).

عبد النبي، عزام، وجابر، منار محمد. (٢٠١٥م). تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة. مجلة كلية التربية، بجامعة الأزهر، مجلد (٣٤)، العدد (١٦٥)، الجزء (٤).

الحاكم، علي عبد الله. (٢٠١٠م). الإدارة الاستراتيجية للأعمال الإنتاجية الخدمية. الخروم: شركة مطابع السودان للعملة، ط٢.

فاتن محمد عبد المنعم. التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي. القاهرة: دار الزهراء للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م.

السيد، فؤاد البهي. (١٩٧٩م). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري. ط (٣)، القاهرة: دار الفكر العربي.

جاي، ل. ر. (١٩٩٣م). مهارات البحث التربوي. ترجمة جابر عبد الحميد جابر. القاهرة: دار النهضة. علي، لينا بنت سليمان. (٢٠١٩م). التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقته بمستوي التميز الإداري للمدرسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، مجلد (٣)، العدد (٢٦).

المهدي، مجدي صلاح طه، وإسماعيل، علي عبد ربه حسين. (٢٠٢٣م). متطلبات تحقيق التميز الإداري بالمرحلة المتوسطة. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (١٣١)، يناير ٢٠٢٣م.

حبيب، مجدي عبد الكريم. (١٩٩٦م). التقويم والقياس في التربية وعلم النفس. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

عبد العال، مجدي لطفي. (٢٠٢١م). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التميز. مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

الكرخي، مجيد. (٢٠٠٩م). التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي. الأردن: دار المناهج. الكرخي، مجيد. (٢٠١٦م). التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

جودة، محفوظ أحمد. (٢٠١٠م). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. عبد السلام، محمد أحمد. (١٩٩٧م). القياس النفسي والتربوي. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

مختار، محمد المدني. (٢٠٠٩م). التنمية البشرية والتخطيط الاستراتيجي للتعليم العام. مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (١٦)، العدد (٥٨).

جمعة، محمد حسن أحمد. (٢٠١٩م). متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي-كلية دمياط نموذجاً. *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٦٥).  
عديس، محمد محمود. (١٩٩٣م). *قرارات في البحث العلمي والخدمة الاجتماعية*. القاهرة: دار النهضة العربية.

رضوان، محمود عبد الفتاح. (٢٠١٢م). *مهارات إعداد الهياكل التنظيمية*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

القطب، محي الدين. (٢٠١٣م). *الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية*. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م.

أبو بكر، مصطفى محمود. (٢٠٠٤م). *التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

أبو بكر، مصطفى محمود. (٢٠٠٧م). *الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

الطاهر، المكاشفي الخضر. (٢٠٢١م). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة الجفرة. *مجلة القلم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية*، مركز بحوث ودراسات حول حوض البحر الاحمر جامعة الحارة، العدد (٣).

دفع الله، المكاشفي عثمان. (٢٠١٣م). *التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم*. القاهرة: العلم والإيمان.  
يوسف، منال سيد. (٢٠١٥م). *التميز البحثي المفهوم والأسس والمتطلبات*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

عارف، نادية. (٢٠٠٢م). *التخطيط الاستراتيجي والعولمة*. القاهرة: الدار الجامعية.  
جرادات، ناصر محمد. (٢٠١٣م). *الاستراتيجية منظور الاستراتيجية منظور تكاملي حديث*. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

جرادات، ناصر محمد سعود. (٢٠١٣م). *الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث*. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.

خليل، نبيل سعد. (٢٠٢١م). *تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

خليل، نبيل سعد. (٢٠١٥م). *مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

سليم، نجوى وفائي. (٢٠٢٠م). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميّز المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة ٦ أكتوبر. *مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية*، المجلد (٢)، العدد (٦).

حسين، ندى جودة. (٢٠١١م). *التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الادوية بجمهورية مصر العربية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة بنها.

الصعيدى، هند أحمد محمد سعيد. (٢٠١٨م). واقع ممارسة التميز الإداري لدى مدراء إدارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، العدد (١٩)، الجزء (٤)، كلية التربية، جامعة عين شمس.

علي، وفاء عياد عياد. (٢٠١٢م). *متطلبات التمكين الإداري للقيادات الجامعية بكليات التربية في جمهورية مصر العربية " تصور مقترح "*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.

جعفر، يونس إبراهيم. (٢٠١٧م). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات: دراسة تطبيقية في المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. *مجلة جامعة الأقصى*، المجلد (٢١)، العدد (١). الببلاوي، حسن حسين. (٢٠٠٦م). *الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميّز ومعايير الاعتماد*. ط١، عمان: دار الميسر.

مجمع اللغة العربية. (١٩٨٥م). *المعجم الوسيط*. ج ٢، ط ٣، القاهرة: مطابع الأوفست بشركة الإعلانات الشرقية.

*معجم المعنى الجامع*، متاح على موقع (<https://www.almaany.com>).

مصطفى. أميمة حلمي. (٢٠١٩م). *تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة طنطا في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي*، *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا*، المجلد (٧٣)، العدد (١٩).

محمد، مجد الدين أبو الطاهر. (٢٠٠٥م). *المعجم المحيط*. ج ١، ط ٨، لبنان: بيروت، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع.

جاردنز، جونز (١٩٨٥م). *التمييز والمهنية والقيادة*، ترجمة محمد محمود رضوان، القاهرة: الدار الدولية للنشر.

صالح والبكري محمد (٢٠١٨م). متطلبات تحقيق تميّز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط. *مجلة الثقافة والتنمية*. العدد (١٣٠).

- بيندلتون، دافيد. (٢٠١٩م). *كل ما ترغب معرفته عن القيادة*. ترجمة عاصم سيد، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط٢.
- مرسي، محمد منير. (٢٠٠١م). *الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها*. القاهرة: عالم الكتب.
- الخولي، محمد علي. (٢٠٠١). *قاموس التربية*. عمان - الاردن: دار الفلاح للنشر والتوزيع.

### المراجع الاجنبية:

- S., Noor, Al Darmaki, (2021) K. Organizational Excellence and Its Role in Achieving the Competitive Advantage of Abu Dhabi University: Applied Study to The Faculties of Abu Dhabi University. *International Journal of Academic Research (Social Sciences & Humanities)*, Vol. (12), No. (1).
- , Araceli Calvo-Mora, , Carolina, Picón-Berjoyo, Moreno, Ruiz and Bottala, Lourdes Cauzo.(2015). Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organizational results in the EFQM Excellence Model framework. *International Journal of Production Research*, , Issue.( 7), Vol.( 3).
- Cobb,Charles.(2003). *From Quality to Business Excellence: A System Approach to Management*, ASQ.
- Mele, Cristina, Maria, Colurcio.( 2006). “The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value”. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.(23), No.(5), PP.464-489.
- Qawasmeh , Farid Mohammed & Darqal, Nadeen & Qawasmeh, Esraa Farid.(2013). The role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a case study. *International Journal of Economics and Management Sciences*.
- S. Saifa.(2011). *Experiences of senior administrators in creating performance excellence in Thailand's private universities*. Doctor of Philosophy, Higher Education and Student Affairs Leadership.