



جامعة المنصورة
كلية التربية



ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية

إعداد

د/ ذعار بن غضبان البدراني
أستاذ مساعد، قسم الإدارة والإشراف التربوي،
كلية التربية - جامعه الملك خالد

أ/ منال محمد عبدالله القحطاني
باحثه ماجستير، إشراف تربوي تنفيذي،
قسم الإدارة والإشراف التربوي
كلية التربية - جامعه الملك خالد

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢٣ - يوليو ٢٠٢٣

ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية

أ / منال محمد عبدالله الفحطاني

باحثه ماجستير، إشراف تربوي تنفيذي، قسم الإدارة

د / دحار بن فضبان البراني

أستاذ مساعد، قسم الإدارة والإشراف التربوي،
كلية التربية، جامعه الملك خالد

والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعه الملك خالد

المستخلص:

هدفت الدراسة تحديد درجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية. ولتحقيق هذا الهدف تم استعملت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (153) مديرًا، وطبق عليهم استبانة كأداة للدراسة مكونة من ثلاث محاور وهي: المحور الأول واقع ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية، تكون من عشر فقرات، والمحور الثاني معوقات ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية، تكون من خمس فقرات، والمحور الثالث آليات تفعيل ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية، تكون من خمس فقرات، وكشفت النتائج: أن درجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها 4.01، وأن درجة لمعوقات ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها 3.28، أيضًا أن درجة آليات تفعيل ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها 3.55، وفي ضوء هذه النتائج يمكن اقتراح العديد من التوصيات من أبرزها: توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطوير مهارات المرؤوسين والاهتمام بالنمو المهني لمديري الوحدات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الوحدات الإدارية، القيادة الاستراتيجية.

Abstract:

The study aimed to determine the degree to which managers of administrative units at King Khalid University practice the dimensions of strategic leadership. The descriptive survey method was used. A random sample of (153) managers was selected. A questionnaire was applied to the study sample as a tool for the study, and the results reached: The degree of practice of managers of administrative units at King Khalid University for the dimensions of strategic leadership is large, as the general arithmetic mean for it was (4.01). The degree of

obstacles to the practice of managers of administrative units at King Khalid University for the dimensions of strategic leadership is medium, with a general arithmetic mean of (3.28). The degree of activating the mechanisms of activating the practice of managers of administrative units at King Khalid University for the dimensions of strategic leadership is significant, as the general arithmetic mean for it was (3.55). Several recommendations were proposed, most notably: Providing the necessary financial, human and technical resources to develop the skills of subordinates on the requirements of managing the administrative unit using technology. Adopting training courses for managers of administrative units to train them to employ strategic leadership at work.

Keywords: Administrative units, Strategic Leadership.

مقدمة الدراسة:

يشهد العصر الحالي كثيراً من التطورات العلمية والتقنية التي ألقت بظلالها على جميع مناحي الحياة، ولكون المجال التعليمي أحد أهم المجالات التي تؤدي دوراً كبيراً في التأثير في هذا التطور ومواكبته أيضاً، سعت مؤسسات التعليم بكافة مستوياتها إلى تطوير أنماطها القيادية بهدف تحقيق التميز في إدارتها والتقدم باتجاه تحقيق الميزة التنافسية للخدمات التي تقدمها.

هذا وتعد الجامعات من أهم المؤسسات التعليمية التي يقع على عاتقها المسارعة باللاحق بمسيرة التطوير العالمية لتخريج أجيال قادرة على تحقيق التقدم في كافة المجالات، لذا، فإنه من المهم أن تكون لجامعات على وعي تام بمسؤوليتها (الحواس والعصيمي، ٢٠٢١)، وأن تسعى إلى تأدية وظائفها بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، معتمدة في ذلك على مجموعة من الركائز والدعائم التي من أهمها المديرين وأعضاء هيئة التدريس ومدى قدرتهم على الاضطلاع بمسؤولياتهم ومهامهم بأعلى كفاءة ممكنة (الروقي، ٢٠١٦).

وقد أكدت بعض الدراسات على أن الجامعات بالمملكة العربية السعودية يجب أن تسعى إلى تطوير دعائمها ومرتكزاتها لتحقيق التميز في إدارتها. والذي يبدأ بالاختيار الأمثل من مديري الوحدات الإدارية فيها من خلال ما يمتلكونه من خبرات ومهارات قيادية متنوعة تسهم بتحقيق الميزة التنافسية للجامعات ليس على الصعيد المحلي فحسب، بل على الصعيد الدولي وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية التي تهدف إلى أن تكون الجامعات السعودية من أفضل الجامعات العالمية (الشمري، ٢٠١٧؛ الشهري، ٢٠١٧؛ باسعيد، ٢٠١٨؛ القرني، ٢٠١٨؛ المطيري، ٢٠١٨).

وفي هذا الاتجاه، تعد مداخل القيادة الحديثة التي يمتلكها مديري الوحدات الإدارية في الجامعات عاملاً مهماً في تحقيق أهدافها ونجاحها في أداء عملها في الوقت الراهن، حيث إن

القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقد حل مفهوم القيادة محل مفهوم الإدارة نتيجة تطور البحوث في هذا الميدان (اللحام، ٢٠٢٠)، وتعد القيادة الاستراتيجية من أهم الأساليب القيادية المتبعة من قبل المنظمات في الوقت الراهن، فقد ظهرت بعد ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية بعدة سنوات، والمقصود بالقيادة الاستراتيجية هو النظرة الثاقبة بعيدة المدى التي تؤدي إلى تشكيل رؤية مستقبلية للمنظمة وتدعم الترابط بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف العامة وبالتالي من تحفيز الجميع باتجاه العمل على تحقيق هذه الرؤية والعمل على بناء استراتيجية دائمة التطوير (العيسى والشهري، ٢٠٢٠).

هذا وتؤدي القيادة الاستراتيجية دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمات إذ أنها تعمل على بناء ثقافة تنظيمية مرنة وقادرة على التغيير، كما أنها تسهم في إحداث التوافق بين الحاجات الداخلية والخارجية للمنظمة وتسعى إلى تحقيق التوازن الاستراتيجي بين هذه الحاجات، كما تسهم في تحقيق أعلى مستوى من جودة التي تسعى إلى تحقيقها للمنظمات؛ حيث إنها عنصر التغيير التنظيمي الهام في تصميم نموذج الجودة، وتعد العامل الأساسي في تحقيق التفوق التنافسي ومساعدتها في تلبية احتياجات القيادة العليا والتوائم مع الخطط على مستوى الدولة (أبو بكر، ٢٠٢٠).

ويتميز دور القيادة الاستراتيجية بعدد من الخصائص منها مثلاً التغيير الثقافي والرؤية والإبداع والتمكن والمشاركة والتفكير، كما أنها تؤدي دوراً مهماً في التوجه الاستراتيجي وتطوير رأس المال واكتشاف الموارد والسلوكيات الأخلاقية بناء منظمة متوازنة ومع الحفاظ على الثقافة والهوية، ويكون ذلك من خلال تطبيق استراتيجيات ومجارات المتغيرات الحديثة وإرساء دعائم الثقافة التنظيمية المحفزة على التطور والتحلي بالمرونة عبر الاستجابة للتغيرات المحيطة وتعزيز السلوكيات الحميدة وقيادة عملية التطوير والتغيير التنظيمي وفق خطط تسعى بالموازنة بين الإمكانيات المتاحة والأهداف الطموحة (مخدوم، ٢٠٢١).

وتعد القيادة الاستراتيجية بأبعادها الشاملة مدخلاً لتطوير قدرات التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، حيث تتميز القيادة الاستراتيجية بالتفكير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي المكون من القدرة على التعلم، والقدرة على التكيف مع الظروف البيئية المستقبلية للتعامل مع المتغيرات التي قد يشوبها التعقيد في بعض الأحيان والحكمة الإدارية المتمثلة في اتخاذ الإجراءات الصحيحة في اللحظات الحاسمة استناداً إلى فهم المتغيرات البيئية والاستجابة لها على نحو فعال (الزهراني، ٢٠١٨).

حيث أشارت عدد من الدراسات إلى أن القيادة الاستراتيجية عاملاً مهماً في التغلب على المشكلات التي تواجه الجامعات، والتي يفرضها الواقع، وذلك لقدرتها على تأدية دورها بكفاءة عالية في البيئات المختلفة والظروف المتنوعة مهما كانت درجة تعقيدها (المغربي، ٢٠١٥؛ الأكلبي، ٢٠١٨؛ العفاري، ٢٠١٩).

وقد حدد عبده (٢٠١٧) أهم مهارات القيادة الاستراتيجية التي يجب أن يمارسها مديري الوحدات الإدارية في الجامعات ومن أهمها: تحديد التوجه الاستراتيجي - استثمار القدرات التنافسية - تطوير رأس المال البشري - دعم الثقافة التنظيمية - التأكيد على الممارسات الأخلاقية - تنفيذ الرقابة المتوازنة.

وعموماً يتضح مما سبق أهمية ممارسة مديري الوحدات الإدارية في الجامعات للقيادة الإستراتيجية بوصفها أسلوب من أساليب القيادة الحديثة والتي ترفع من كفاءة الجامعات عبر تبني الأساليب المبتكرة والإبداعية في مواكبة التغيرات ومواجهة المشكلات وبالتالي الوصول إلى أعلى مستوى من الجودة والكفاءة في هذا الصدد فقد سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية.

مشكلة الدراسة:

إن استمرار الجامعات في بيئة تخضع لضغوط تنافسية كبيرة أصبح مرهوناً بمدى قدرتها على قيادة استراتيجية تتوافق مع ما تفتضيه الأوضاع المعاصرة والمستقبلية، وتتماشى مع الانفتاح المعرفي والاقتصادي، لذلك أضحت الجامعات اليوم مطالبة بتحقيق النمو وليس البقاء، ما يستوجب منها البحث عن سلوك التفوق والتميز، فكانت الميزة التنافسية السبيل لذلك (خايل وآخرون، ٢٠١٧)، وفي سياق ذلك أكد المؤتمر العلمي بعنوان "دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠" ضمن فعالياته على ضرورة تعزيز ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية، وتطوير خططها الاستراتيجية، مع وضع آليات لضمان التنفيذ والمتابعة والتقييم، وتشجيع حركة البحث العلمي في مجال التحديات والصعوبات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في الجامعات في ظل المتغيرات العالمية (العيسى والشهري، ٢٠٢٠).

حيث أكدت دراسة كل من (الشمري، ٢٠١٧؛ باسعيد، ٢٠١٨؛ الحواس والعصيمي، ٢٠٢١) على أن هناك فجوة بين المأمول من الجامعات السعودية في مواجهة الانفتاح العالمي نحو الاقتصاد المعرفي وبين واقع الممارسات الإدارية والتعليمية في الجامعات، كما بينت دراسة كل من (الشهري، ٢٠١٧؛ الزامل، ٢٠١٨؛ القرني، ٢٠١٨؛ المطيري، ٢٠١٨؛ الزهراني

وأحمد، ٢٠٢٠) أن هناك تحديات تواجه الجامعات السعودية تربط إلى حد كبير بمستوى أداء مديري الوحدات الإدارية في الجامعة، حيث أنه لم يصل إلى المستوى المطلوب في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠م، وفي تحقيق متطلبات الجامعة المنتجة، وفي تنمية التشراك المعرفي، ولذلك أكدت هذه الدراسات على ضرورة التنمية المهنية لمديري الوحدات الإدارية بالجامعات السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. كما بينت دراسة كل من (الأكبي، ٢٠١٨؛ الزهراني، ٢٠١٨؛ الشهري، ٢٠٢٠؛ العيسى والشهري، ٢٠٢٠) أهمية تعزيز ممارسة نمط القيادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية لدعم الأداء المؤسسي لها، ولتطوير قدرات التعلم التنظيمي. نظراً لأهمية الجامعات في بناء المجتمع ونموه قيادة عملية التطوير فيه وريادة المملكة العربية السعودية بين دول العالم المتقدم، وذلك من خلال تحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار القدرات التنافسية، وتطوير رأس المال البشري، ودعم الثقافة التنظيمية، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة المتوازنة؛ وكل هذه الممارسات تسهم بشكل فاعل في تحسين في تطوير أداء الجامعة وجودة الخدمات التي تقدمها، فتحديد التوجه الاستراتيجي يعطي رؤية واضحة عما يجب فعله واقتراحه من تصورات ورؤية للبدء بعملية التطوير وتحسين الأداء والحد من المشكلات التي تواجه الجامعة وهذا يتطلب الاستثمار الأمثل لكافة القدرات المتميزة بالجامعة وتطويرها لتلبية احتياجات التطوير الأساسية لمهام الجامعة.

وتعد جامعة الملك خالد أحد الجامعات السعودية التي أثبتت ريادتها وتبوئها مكانة متقدمة ما بين الجامعات في المملكة العربية السعودية وفي المنطقة العربية ككل ووفق التصنيفات العالمية الحديثة لها. فهي كغيرها من الجامعات السعودية التي تسعى نحو الوصول للجودة في عملياتها الإدارية، وتحقيق الميزة التنافسية التي تقدم من خلالها الدور المناط بها تجاه المجتمع، وتحقيق التقييم الدوري لأدائها، والتعرف على جوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وعلاجها وإمكانية تحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات (الشهري، ٢٠٢١).

وعلى الرغم من ذلك فقد أكدت دراسة القحطاني والأحمري (٢٠١٧) أن جميع الممارسات الإدارية المرتبطة بعناصر آليات التحسين المستمر لأداء إحدى الوحدات في جامعة الملك خالد وهي (القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية وإدارة المعلومات والاهتمام بالعملاء والنتائج) لم تصل حد الكفاية المطلوب، وأوصت بعدة توصيات منها ضرورة رفع مستوى تشجيع منسوبي الجامعة وتعميق الوعي بأهمية آليات التحسين المستمر خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وأن يكون هناك نظام متابعة ومراقبة لما تم تنفيذه من أهداف

وخطط ومدى الوصول إلى النتائج المرغوبة، وكذلك رصد الأخطاء والمعوقات ومحاولة تلاقيها عن طريق إدارة الرقابة والمتابعة، وضرورة الأخذ في الاعتبار النتائج المرجوة عند رسم الخطط الاستراتيجية بالجامعة وذلك من خلال تحليل المعلومات والاستفادة من نتائج تحليلها في رسم الخطط الجديدة. في ضوء ما سبق تم تحديد مشكلة الدراسة الحالية بضرورة التقصي حول واقع ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد - كنموذجاً - لأبعاد القيادة الاستراتيجية.

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية؟
٢. ما معوقات ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية؟
٣. ما آليات تفعيل ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. الكشف عن مستوى ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية.
٢. التعرف على معوقات ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية.
٣. تحديد آليات تفعيل ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

١. تبرز أهمية هذه الدراسة في إبراز أهمية القيادة الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد وغيرها من الجامعات، لما لهذا المتغير من أهمية ودور كبير في الجامعات.
٢. قد تسهم الدراسة في تقديم إطار نظري للقيادة الاستراتيجية في الجامعات، وهو مجال هام للبحث من قبل الباحثين.

الأهمية التطبيقية:

١. قد يستفيد المسؤولين في جامعة الملك خالد من نتائج الدراسة وتوصياتها للعمل على تنمية القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد بحيث يتم تفعيل ممارسة القيادة الاستراتيجية والتخلص من المعوقات التي تعيق تطبيق هذه الممارسات.

٢. قد تفيد نتائج هذه الدراسة إدارة جامعة الملك خالد في العمل على تطبيق آليات تفعيل القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية لديها، ما يساهم في مزيد من التطور والنمو والمنافسة لجامعة الملك خالد.

٣. قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية ما يساهم في تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من خلال عقد الدورات التدريبية المناسبة لذلك، لما لهذا من أهمية في تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الاستراتيجية:

عرف العويسات (٢٠٠٥) القيادة بأنها "فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة" (ص.٤).

و عرف جاد الرب (٢٠١٦) القيادة الاستراتيجية بأنها "القيادة التي يكون لها القدرة على التخيل والتصور المستقبلي وبناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة" (ص.٣).

وتعرف القيادة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: نمط من أنماط القيادة التي تساعد مديري الوحدات الأدرية في جامعة الملك خالد وضع رؤية مستقبلية واضحة للجامعة، وذلك لتحقيق الفاعلية والكفاءة في الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة استناداً إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتوفرة، وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق ما بين كلاً من الجامعة ذاتها وبيئتها، وذلك من خلال القيام بتبني الابتكارات والإبداع من أجل الوصول لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة، لوضع في الصدارة.

الوحدات الإدارية:

وتعرف الوحدات الإدارية إجرائياً بهذه الدراسة بأنها: مجموعة من الأقسام في جامعة الملك خالد وعددها ستة والتي تقوم بعدة مهام إدارية في الجامعة وتتمثل في كل من وحدة السكرتارية والاتصالات والأرشفة والمتابعة، ووحدة تحليل ومتابعة الإجراءات الإدارية والمالية، ووحدة التخطيط المالي، ووحدة الارتباطات ومتابعة البنود، ووحدة تحليل الطلب وتحقيق كفاءة الانفاق، ووحدة التشكيلات الوظيفية، والمهام الإدارية في جامعة الملك خالد.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على المحددات التالية:

- الحدود الموضوعية: ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية.
- الحدود البشرية: الوحدات الإدارية (مدير الإدارة- مدير القسم- مدير عام) ممن هم على مرتبة وظيفية في جامعة الملك خالد
- الحدود المكانية: جامعة الملك خالد.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٤٤هـ - ٢٠٢٣م.

الإطار النظري:

تعد القيادة الاستراتيجية أحد أنماط القيادة الحديثة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الهدف والغرض المتاح وفق مرونة تحقق حالة التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول لتحقيق الأهداف على المدى القريب والبعدي لوضع المنظمة في الصدارة (الخطيب، ٢٠٢٢)، وفي هذا المحور تم تسليط الضوء على عدة جوانب متعلقة بالقيادة الاستراتيجية وأهم مهاراتها من منطلق أن ذلك سيسهم في فتح مجال إلى توظيفها بشكل مناسب لخدمة الدراسة وتحقيق أهدافها.

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

عرف المغربي (٢٠١٥) القيادة الاستراتيجية أنها "القيادة القادرة على تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار، ودعم الآخرين من أجل تطوير رؤية مستقبلية مشتركة تلبي احتياجات جميع الأطراف أصحاب المصالح في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد وعدة التأكد" (ص. ١٠).

وعرفها الأكلبي (٢٠١٨) بأنها: "القيادة التي تمتلك رؤية مستقبلية واضحة، وهي تعمل في المنظمة على تحقيق الفاعلية والكفاءة، مستندة على العلاقة بين الهدف والفرص المتوفرة، وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق ما بين كلاً من المنظمة ذاتها وبيئتها، وذلك من خلال القيام بتبني الابتكارات والإبداع من أجل الوصول لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة، لوضع المنظمة في الصدارة" (ص. ٢١٧).

وعرفها الزهراني (٢٠١٨) بأنها: "قدرة القائد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتوجيه جهود العاملين وخلق العمل نحو رؤية استراتيجية واضحة ومحددة المعالم، والعمل على إحداث تغيير استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة" (ص. ١٩٨).

مما سبق يمكن استخلاص تعريف للقيادة الاستراتيجية على أنها: أحد أنماط القيادة التي تسهم في مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في أصعب الحالات والمشكلات التي تتعرض لها الجامعة لكونها مستندة إلى وضع رؤية واضحة عن مستقبل الجامعة وما سوف يواجهها من مشكلات مستقبلية وهو ما يدعم اقتراح وابتكار العديد من الحلول لمواجهتها عند حدوثها.

أهمية القيادة الاستراتيجية:

- تتضح أهمية القيادة الاستراتيجية في الجوانب التالية: (مخدوم، ٢٠٢١)
١. القيادة الاستراتيجية الفعالة تعمل على بناء ثقافة تنظيمية مرنة وقادرة على إحداث التغييرات وتحقيق الأهداف التنظيمية.
 ٢. تأكيد النموذج الأخلاقي في العلاقات داخل المنظمة وخارجها، والتي تمثل المنظمة في التعاملات مع المؤسسات والهيئات والمنظمات المرتبطة.
 ٣. تساهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال أسلوب القائد في قيادة المنظمة والأساليب الإدارية التي يتم إتباعها والتي بدورها لها تأثير على القيم التنظيمية.
 ٤. توفيق بين حاجات أصحاب المصالح سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها، وتعمل على تحقيق التوازن الاستراتيجي بين هذه الحاجات ولو كانت متعارضة.
 ٥. تساهم في تحقيق الجودة الشاملة والتي تأخذ صفة الاستدامة، وذلك للمنظمات الطموحة، حيث تعتبر القيادة الاستراتيجية عنصر تغيير تنظيمي هام في تصميم نموذج الجودة الشاملة.
 ٦. تعتبر السبب في التفوق التنافسي من خلال لعب الأدوار الاستراتيجية الطامحة للتميز، وبذلك تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور وحساب المخاطر المتوقعة وصناعة القرارات المناسبة.
 ٧. تتمثل أهمية القيادة الاستراتيجية من طبيعة البيئة التي تمثلها وهي بيئة الأعمال والتي غالباً ما تكون متغيرة في التنافس، وطبيعة الأدوار والوظائف التي تؤديها القيادة الاستراتيجية من حيث تفاعلها مع بعضها البعض فيما يشكل قادة استراتيجيين تتطلب منهم ممارسات غير تقليدية لمواجهتها والتعامل معها.

٨. تنمية رأس المال البشري والفكري والمعرفي، بحيث يتم استغلال الكفاءات البشرية الموجودة بتعزيز المناخ التنظيمي الإبداعي وهو ما يحقق ميزة تنافسية مستدامة.
خصائص القيادة الاستراتيجية:

تتميز القيادة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:
(خليل وآخرون، ٢٠١٧)

١. القيادة الاستراتيجية ذات مدى واسع، بمعنى أن لها تأثير في مجالات تقع خارج إطار المجال الوظيفي وحتى خارج الأقسام الخاصة بالقائد.

٢. تأثير القيادة الاستراتيجية يمكن الشعور به أي أنه ملموس وفق إطار زمني طويل.

٣. القيادة الاستراتيجية تشمل تغييراً جوهرياً في المنظمة.

٤. القيادة الاستراتيجية تعزز عملية التعلم التنظيمي على نحو مستمر.

كما تصنف خصائص القيادة الاستراتيجية من زاوية القائد الاستراتيجي على النحو

التالي: (الزهراني، ٢٠١٨؛ العازمي، ٢٠٢١)

١. قدرات تنظيمية: تتمثل بالنشاط التنظيمي وتشمل القدرة على التوجه الاستراتيجي، وترجمة الاستراتيجية إلى أعمال، وتنظيم الأفراد والمنظمة، وتحديد نقاط التدخل الفاعلة، وتطوير القدرات الاستراتيجية.

٢. قدرات شخصية: وتشمل ما يلي:

- القدرة الاستيعابية وتمثل القدرة على التعلم والإبداع المعرفي من خلال إدراك المعلومات الجديدة، واستيعابها ومن ثم استخدامها وتوظيفها.

- القدرة على التكيف وتمثل القدرة على مواكبة التغير البيئي من خلال الانفتاح وقبول التغيير ويتطلب ذلك قدرًا من المرونة والعمق المعرفي والسلوكي.

- الحكمة الإدارية وتمثل في القدرة على إدراك وفهم المتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التعامل معها مما يخدم أهداف المؤسسة ويتطلب ذلك القدرة على اتخاذ الفعل الصحيح في الوقت المناسب.

بالتالي ينبغي على القائد الاستراتيجي أن يتسم بعدة خصائص من أهمها: (الأكلبي،

(٢٠١٨)

١. يمتلك قدرة لوضع رؤية تساعد المؤسسة على استثمار الفرص.

-
٢. لديه القدرة والحرص على بناء أعمال جاذبة ومحفزة لمنسوبي المؤسسة وقادرة على الاحتفاظ بالعناصر المتميزة والاستفادة منها.
 ٣. يحرص على إحداث التغيير الاستراتيجي وكسب ثقة تعاون الآخرين لتحقيق ذلك.
 ٤. يمتلك مهارة تحقيق مبدأ التعلم التنظيمي ومن ثم عدم تكرار حالات الإخفاق وتحسين الأداء.
 ٥. لديه مهارات تطوير قدرات الأفراد وتحفيزهم لتحقيق النتائج المستهدفة.
 ٦. يلتزم بالحفاظ على هوية المؤسسة وحماية ما لديها من قيم وثقافة إيجابية قوية داعمة تحافظ على حقوق الأطراف ذات العلاقة.

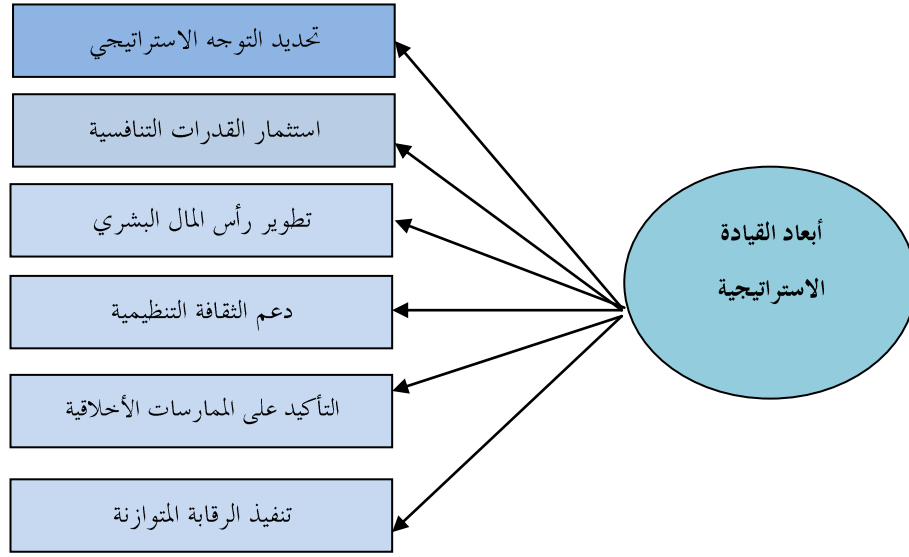
أبعاد القيادة الاستراتيجية:

- تتمثل أبعاد القيادة الاستراتيجية فيما يلي: (عبد، ٢٠١٧؛ الخطيب، ٢٠٢٢)
١. تحديد التوجه الاستراتيجي: ينطوي تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة على تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد للقصد الاستراتيجي، ومن المعتاد أن تمتد تلك الرؤية ما بين خمس سنوات لعشرة في المستقبل.
 ٢. استثمار القدرات التنافسية: إن القدرة الفردية التي تمتلكها المنظمة ما هي إلا موارد تشكل مصدراً للميزة التنافسية، لذا يجب على القادة الاستراتيجيين التحقق من مسألة التركيز على القدرات الفريدة والميزات التنافسية للمنظمة عند تنفيذ الاستراتيجية.
 ٣. تطوير رأس المال البشري: مع تزايد التنافسية بين المنظمات اليوم يعد العاملون في المؤسسات هم مصدر تحقيق هذه الميزة التنافسية، وبالتالي هناك ضرورة لزيادة الاهتمام بإدارة وتطوير الموارد البشرية والتي تعد المحدد الأول لقدرة المؤسسة على صياغة استراتيجية تنفيذها بنجاح.
 ٤. دعم الثقافة التنظيمية: ترى الأبحاث الحديثة أنه طالما أن الثقافة التنظيمية تؤثر في كيفية إنجاز المنظمة لأعمالها كما أنها تساعد في ضبط الرقابة على سلوك العاملين، فإن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية، وهكذا يمكن تشكيل المناخ المناسب لصياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة، وعليه فإن اعتماد تشكيل الثقافة التنظيمية هو مهمة مركزية تقع على عاتق القادة الاستراتيجيين.
 ٥. التأكيد على الممارسات الأخلاقية: حيث أن المنظمة التي تتحلّى بالأخلاق الضرورية تشجع العاملين فيها على التحليل بالأخلاق، وتؤكد الممارسات الأخلاقية التي تمكنهم من اختيار النمط الأخلاقي الملائم في جميع مستويات المنظمة.

٦. تنفيذ الرقابة المتوازنة: تساعد عمليات الرقابة الرسمية التي تستند للمعلومات آخذين في الحسبان إجراءات المديرين في الحفاظ على أنما النشاطات التنظيمية أو إجراء التعديلات الطفيفة عليها، وتمكن القادة الاستراتيجيين من بلوغ المصادقية، وإظهار الاستراتيجيات لأطراف المنظمة.

يمكن مما تبين تمثيل أبعاد القيادة الاستراتيجية كما هو موضح بالشكل رقم

(١) (إعداد الباحثة).



شكل رقم (١)

أبعاد القيادة الاستراتيجية (المصدر: إعداد الباحثة)

وظائف القيادة الاستراتيجية:

للقادة الاستراتيجيين طريقة تفكير خاصة بهم تختلف عن القادة العاديين، إذ أنهم ينظرون لوظائفهم بوظائف استراتيجية تختص بالإدارة العليا للمنظمة، ومن تلك الوظائف جدولة الأعمال، وتطوير الأفراد وتنفيذ الأهداف وتحقيق النتائج، ويظهر الجدول رقم (١) وظائف القيادة الاستراتيجية (العازمي، ٢٠٢١)

جدول رقم (١)

وظائف القيادة الاستراتيجية

وظائف القيادة	المعيار
تحديد التوجه: تحديد الرؤية الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لإنجاز الأهداف.	جدول الأعمال
حشد (تعينة الأفراد): إيصال الرؤية الاستراتيجية والتأثير في تشكيل فرق العمل التي تقبل الأفراد.	تطوير الأفراد
الدافعية ورفع الروح المعنوية: حث الأفراد على تخطي العقبات وإشباع الحاجات.	التنفيذ
الشروع بإحداث التغييرات الإيجابية وأحياناً الجذرية.	النتائج

متطلبات القيادة الاستراتيجية بالجامعات:

تتطلب القيادة الاستراتيجية بالجامعات مجموعة من المتطلبات والمهارات من أهمها ما

يلي: (العيسى والشهري، ٢٠٢٠)

١. المهارات الفكرية الاستراتيجية: تتعلق بالمفاهيم العامة للجامعة والاستراتيجيات والسياسات والتخطيط الاستراتيجي وتفهم تعقيدات الجامعة وبيئتها الداخلية والخارجية ومن أهم هذه المهارات التفكير والتخطيط والإبداع والابتكار والقدرة على التصور.
٢. المهارات السلوكية الاستراتيجية: تعني قدرة القائد على التفاعل الشخصي والتعاون مع الآخرين والتمتع بمهارات اتصال عالية يستطيع من خلالها أن يؤثر في سلوك العاملين ويحمسهم ويثير دافعيتهم نحو العمل.
٣. المهارات الفنية الاستراتيجية: تتضمن قدرة القائد على أداء مهام متخصصة تحتاج إلى خبرات وكفاءة عالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها القائد في ممارسة عمله.

التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية في الجامعات:

- توجد عدة تحديات تواجه القيادة الاستراتيجية في الجامعات من أهمها: (عيد، ٢٠٢٠)
١. العولمة وما نتج عنها من ظهور مفهوم المنافسة في مجالات عمل الجامعات، والتي بنى على أساسها التصنيفات العالمية للجامعات، مما فرض على الكلية إنتاج مخرجات تستطيع المنافسة في السوق على المدى البعيد.

٢. الثورة المعرفية وما خلفته من ظهور علوم جديدة وانفجار معرفي أدى للعديد من التغيرات المستمرة في الاحتياجات من التخصصات والمهارات للموارد البشرية ومتطلبات سوق العمل سواء النوعية أو الكمية.
٣. الثورة التقنية وما نتج عنها من ثورة في سهولة الاتصالات وانتشار معلوماتي بسرعة فائقة على المستوى العالمي قضى على الحواجز بين الدول وأوجب على الجامعات ضرورة استخدام طرق تكنولوجية حديثة وامتلاك المهارات اللازمة لاستخدامها وإدارتها وتوظيفها.
٤. التكتلات الاقتصادية التي استلزمت إعداد كوادر تعتمد على إدارة التقنية وعمق المعرفة في التخصص.
٥. ظهور النظريات الإدارية الحديثة واعتماد الإدارة على التقنية الحديثة في إدارة المؤسسات وتطبيق ذلك في الإدارة الجامعية على المستوى العالمي.
٦. الاتجاه صوب التركيز على الموارد البشرية في تطوير منظومة العمل المؤسسي مما يستلزم من القيادات ضرورة بناء منظومة متكاملة لبناء قدرات تلك الموارد وتطويرها باستمرار بما يواكب تطورات العصر المتلاحقة.
٧. حدوث تغيرات جوهرية في مجالات متعددة تضع مهام ومسؤوليات جديدة على القيادة تستلزم مهارات غير نمطية منها انهيار مفهوم الزمان، انهيار مفهوم التنظيم وانهيار مفهوم الاستقرار والثبات.

الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة بالقيادة الاستراتيجية والوحدات الإدارية في الجامعات، والتي تمت الاستفادة منها في التعرف على المنهجية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية وصياغة أسئلتها وأهدافها، والاسترشاد بها لتحديد آلية توظيف هذه المتغيرات في الدراسة الحالية، وقد تم عرض هذه الدراسات بتسلسل زمني تصاعدي ضمن محورين بحيث تم عرض عنوان وأهدافها كل دراسة ومنهجيتها وعينتها والأدوات التي استخدمتها في جمع البيانات وأهم النتائج التي توصلت إليها.

دراسة الأكلبي (٢٠١٨) بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي (دراسة علمية بالتطبيق على جامعة الشقراء وكلياتها)"، هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء، وكذلك الوصول إلى واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء، واستكشاف نوع وطبيعة العلاقة بين مدى وضوح التوجه

الاستراتيجي في جامعة شقراء وعناصر دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية. وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم تحديد حجم العينة بمقدار (٤٥٠) مفردة، وكانت نسبة الاستجابة ٩٧% وتم استرداد وتحليل (٤٣٢) استبانة بعد استبعاد (٦) استبانات غير مكتملة، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها ضعف الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة والممارسات العملية لاستقطاب عناصر مميزة والحرص عليها وضعف إدراك منسوبي الجامعة لدرجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات كذلك إدراكهم لتوجه القيادات إلى الاهتمام بالعموميات مع الانشغال بالتفاصيل والجزئيات وأن منسوبي الجامعة يدركون أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة بالإضافة إلى أن نظم الاتصال وتبادل المعلومات ونظام التقارير ودورها في الجامعة وكلياتها لا تتوافق مع مقومات ومتطلبات الأداء المؤسسي ، كذلك محدودية استثمار دور القيادات الاستراتيجية في الجامعة وكلياتها لتفعيل دورها في دعم الأداء المؤسسي من خلال تمكين المستوى الثاني في الإدارة ومنحهم صلاحيات التصرف لتحقيق الأهداف وتوفير مرونة لقيادات الجامعة وكلياتها بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لمقومات الأداء المؤسسي.

دراسة الزهراني (٢٠١٨) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"، هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة: "الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي" في جامعة أم القرى، وتحديد درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي بنوعيتها: "قدرات التعلم التكيفي (الاستكشاف)، قدرات التعلم التوليدي (الاستغلال)" في الجامعة، بالإضافة إلى تحليل واختبار تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بأداة الاستبانة التي طبقت على عينة بلغ عددها (٣٨٤) من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى. وأظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية، وأن قدرات التعلم التنظيمي التكيفي (الاستكشاف)، متوفرة بدرجة متوسطة وبنسبة أعلى من توفر قدرات التعلم التنظيمي التوليدي (الاستغلال)، وأن هناك علاقة موجبة (طردية)، وتأثيراً ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير كل من قدرات التعلم التنظيمي التكيفي (الاستكشاف) وقدرات التعلم التنظيمي التوليدي (الاستغلال)، وقد كان البعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية هو الأكثر تأثيراً.

دراسة كوبان ووزديمير وبيسابيا (Coban, Ozdemir & Pisapia, 2019) بعنوان
"قدرات إدارة التغيير التنظيمي لكبار المديرين ومستويات قيادتهم الإستراتيجية في وزارة التربية الوطنية"، التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين مستويات القيادة الاستراتيجية لكبار المديرين الذين يعملون في وزارة التربية والتعليم وقدرتهم على إدارة التغيير التنظيمي، باستخدام الأسلوب الكمي، وتكون المجتمع الدراسة من العاملين الرئيسيين، والخبراء التربويين، والمساعدین المتخصصين في وزارة التربية والتعليم، ومديري الوحدات، والمدرسين العاملين في المنظمة الرئيسية لوزارة التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام، واستنتجت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إدارة التغيير التنظيمي ومستويات القيادة الاستراتيجية لكبار المدراء ووجدت أيضاً أن أبعاد القيادة الاستراتيجية كانت مؤشرات تتنبأ بأبعاد إدارة التغيير.

دراسة العيسى والشهري (٢٠٢٠) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها" هدفت الدراسة إلى معرفة واقع القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، وذلك فيما يخص مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لديهم، والصعوبات التي قد تواجههم أثناء ممارساتهم للقيادة الاستراتيجية، بالإضافة إلى معرفة سبل تعزيز القيادة الاستراتيجية لديهم، ولتحقيق ذلك تم استخدام منهج الدراسة الوصفي المسحي، واستخدم استبانة صُممت لجمع بيانات الدراسة بعد حساب صدقها وثباتها، على عينة بلغت (١١٨) من القيادات الأكاديمية، ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية (الفكرية والسلوكية والفنية) لدى القيادات الأكاديمية عينة الدراسة، وإن من أبرز التحديات التي تواجههم قلة الوقت المتاحة نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية. ومن أبرز سبل تعزيز ممارساتهم للقيادة الاستراتيجية: منحهم المزيد من الصلاحيات، والتحفيز المادي والمعنوي بناء على المساهمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ووفقاً لما يقدمونه من رؤى تطويرية ابتكارية في مجال عملهم.

دراسة مجاكي (Mjaku, 2020) بعنوان: "الإدارة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية" هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية، مع التركيز على العلاقة بينهما. وتم استخدام المنهج الوصفي الاستقرائي المقارن لتحقيق هذا الهدف من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وتوصلت النتائج إلى أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في صياغة وتنفيذ إدارة الاستراتيجية، كما توصلت إلى أن القيادة الاستراتيجية هي

عملية تحول المنظمة إلى منظمة ناجحة من خلال الاستراتيجيات الصحيحة. إن مسؤولية القيادة هي تحفيز وإلهام الموظفين في المنظمة للعمل معاً. وقد تضمنت الدراسة من خمسة أجزاء؛ الجزء الأول عرض تقديمي أو مقدمة، أما الجزء الثاني فيقدم ملخصاً لتعريف الإدارة الاستراتيجية، والجزء الثالث القيادة وتعريفاتها، بينما يوضح الجزء الرابع العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والقيادة وتأثيرها على القرارات الاستراتيجية وفي النهاية استخلاص الخاتمة مما تم عرضه.

دراسة تاو وهي ووانج وكي (Tao, He, Wang & Ke, 2021) بعنوان "القيادة الإستراتيجية: تحليل ببيومتری للوضع الحالي والاتجاهات الناشئة"، التي هدفت إلى تقديم منهجية البحث ومصادر البيانات لوصف نظرة عامة على أبحاث القيادة الاستراتيجية، بما في ذلك اتجاهات النمو وتوزيع المجالات والمؤلفين الأساسيين والمؤسسات البحثية والأدبيات الرئيسية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أربع مسارات بحثية: سمات القائد، واجهة المدير التنفيذي، التعلم والابتكار، والقيادة الديناميكية. كما عرضت خمس موضوعات خاصة بالقيادة الاستراتيجية وهي: القادة الاستراتيجيون، وحوكمة الشركات، والممارسات الأخلاقية، والتعلم التنظيمي، والتغيير التنظيمي، والابتكار.

دراسة عبد الرزاق والشهري والمويهي (٢٠٢١) بعنوان "متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية (البشرية والتنظيمية والمادية) لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض، واستخدمت الباحثات المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على أعضاء هيئة التدريس في (جامعتي اليمامة، والفيصل، وكليات الشرق العربي) بمدينة الرياض، وقد بلغ حجم العينة (٨٠) عضو هيئة تدريس. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: حصول متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر هيئة التدريس على متوسط كلي (٣.٣٧ من ٥)، بتقدير لفظي للأهمية (متوسطة) وعلى مستوى المجالات؛ حصلت المتطلبات البشرية على أعلى متوسط (٣.٤٣) بتقدير أهمية (عالية)، ثم المتطلبات التنظيمية بمتوسط (٣.٣٨) وأخيراً المتطلبات المادية بمتوسط (٣.٣١) وكلاهما بتقدير (متوسط).

دراسة مخدوم (٢٠٢١) بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير دراسة حالة: كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في واحدة من المنظمات الحكومية، كلية إدارة الأعمال بجامعة طيبة، والتعرف على مستوى تطبيق إدارة التغيير فيها، والتعرف على تصورات منسوبي المنظمة بشأن عمليات تطبيق القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير والعلاقة بينهما. وتحديد متطلبات تطوير مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية وتحسين كفاءة عملية التغيير. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات. وتم تطبيق أسلوب المسح الشامل على مجتمع حالة الدراسة متمثلاً في جميع موظفي وموظفات كلية إدارة الأعمال. واستخدمت الدراسة الأساليب الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن تصورات الموظفين لمستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، كما أن تصوراتهم لمستوى تطبيق إدارة التغيير جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل في اتجاهات افراد الدراسة حول ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمة باختلاف متغير النوع، العمر، والمؤهل الدراسي.

دراسة العباسي (٢٠٢٢) بعنوان: "محادثات الأداء مدخل لتفعيل الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود على ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية" هدفت الدراسة إلى التأصيل الفكري لمدخل (محادثات الأداء) كأحد الأساليب الإشرافية المستخدمة في مراجعة الأداء، واستجلاء أهم خبرات بعض الجامعات العالمية في تطبيق محادثات الأداء كمدخل إشرافي معاصر مستخدم في مراجعة الأداء، والتعرف على واقع محادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود، والمساهمة في وضع سيناريوهات بديلة لتفعيل تطبيق محادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود على ضوء تحليل الإطار الفكري لمحادثات الأداء وخبرات بعض الجامعات العالمية، وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية. وقد استخدمت الدراسة منهجية مركبة، تضمن الجزء الأول منها منهجية وصفية تساعد على وصف وتفسير وتحليل متغير الدراسة (محادثات الأداء) من حيث التفرقة بينه وبين (إدارة الأداء)، والتعرف على أنواع محادثات الأداء، ومقومات نجاحها، وخطوات تنفيذها،

وفوائدها في تحقيق الأداء الجيد، واستعراض خبرات بعض الجامعات العالمية في تطبيق محادثات الأداء وتحليلها، ويركز الجزء الثاني من منهجية الدراسة على الجانب الاستشراقي للمستقبل من خلال صياغة سيناريوهات بديلة لتفعيل تطبيق محادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود على ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية، ومعطيات نتائج الدراسة الميدانية. وقد قامت الدراسة بتأصيل المشكلة البحثية من خلال تطبيق دراسة استطلاعية موجهة لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود؛ لمعرفة مدى استخدامهم لمدخل (محادثات الأداء) في أدوارهم الإشرافية لمراجعة أداء الموظفين. كما طبقت الدراسة استبانة على عينة من منسوبي عمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود بلغت (٧٢) موظف وموظفة بنسبة (٣٦%) من أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٢٠٠) موظف وموظفة؛ بهدف التعرف على واقع محادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود من وجهة نظرهم. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود غياب ملحوظ في تطبيق مدخل (محادثات الأداء) ضمن الأدوار الإشرافية لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود. واقتُرحت الدراسة ثلاث سيناريوهات بديلة لتفعيل تطبيق محادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود، وتمثلت هذه السيناريوهات في التالي: - السيناريو المرجعي الذي يفترض استمرار الوضع الراهن لمحادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود بحيث يكون امتداد للوضع الراهن دون تحسين أو تطوير. - سيناريو التحول الجوهري (الجميع جنود العمل)، والذي يرسم تصورات إصلاحية وتحسينية للوضع الراهن بشكل تدريجي، ولا يركز هذا السيناريو على التغيير الجذري للوضع الراهن وإنما إيجاد حلول للسلبات المتعلقة بتطبيق مديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا لمدخل محادثات الأداء كجزء فعال من أدوارهم الإشرافية. - السيناريو الإبداعي (الجميع نجوم في العمل)، والذي يركز على إحداث تحولات جذرية داخل العمادة؛ بهدف ترسيخ استخدام مدخل (محادثات الأداء) كجزء من الثقافة التنظيمية في العمل، وأن يتكاتف الجميع في تطبيقه بدرجة عالية من الجودة والإتقان وصولاً للإبداع؛ بحيث يصبح أحد أهم الأساليب الإشرافية التي يمارسها مديري الوحدات الإدارية بالعمادة، وإذ يتطلب تحقيق ذلك اتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة خارج الصندوق.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد عرف محمد (٢٠١٩) البحوث الوصفية بأنها "مجموعه من الإجراءات البحثية التي تتكامل مع بعضها لوصف الظواهر أو المشكلات التربوية الموجودة في الواقع وتفسيرها، اعتمادًا على جمع البيانات والمعلومات التفصيلية وتنظيمها وتصنيفها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في إيجاد الحلول المناسبة لعلاج هذه المشكلات أو تطوير هذه الظواهر" (ص.٣٠٧).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الوحدات الإدارية (مدير الإدارة- مدير القسم- مدير عام) ممن هم على مرتبة وظيفية في جامعة الملك خالد للعام ١٤٤٤هـ.

وصف عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بطريقة بسيطة من المجتمع الأصلي للدراسة، وذلك لاستطلاع آرائهم حول واقع ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد - كنموذجًا- لأبعاد القيادة الاستراتيجية، إذ تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا على أكبر عدد من الوحدات الإدارية (مدير الإدارة- مدير القسم- مدير عام) ممن هم على مرتبة وظيفية في جامعة الملك خالد، وتم استرجاع (١٥٣) استجابة، وفيما يلي وصف عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات التالية (الجنس- المسمى الوظيفي- عدد سنوات الخبرة- البرامج التدريبية)، كما هو موضح في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

وصف عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات (الجنس- المسمى الوظيفي-

عدد سنوات الخبرة- البرامج التدريبية)

الجنس	التكرار	النسبة	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة	البرامج التدريبية	التكرار	النسبة
ذكر	١١٤	٧٤.٥	مدير عام	٣٣	٢١.٦	أقل من ٥ سنوات	٩	٥.٩	٣ دورات أو أقل	٢٤	١٥.٧
أنثى	٣٩	٢٥.٥	مدير إدارة	٣٦	٢٣.٥	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٢	٢٧.٥	٤-٧ دورات	٣٣	٢١.٦
المجموع	١٥٣	١٠٠	مدير قسم	٨٤	٥٤.٩	من ١٠ سنوات فأكثر	١٠٢	٦٦.٧	٨ دورات فأكثر	٩٦	٦٢.٧
			المجموع	١٥٣	١٠٠	المجموع	١٥٣	١٠٠	المجموع	١٥٣	١٠٠

أداة الدراسة:

- تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتم إعدادها وفقاً للخطوات التالية:
١. تحديد الهدف من الاستبانة: هدفت الاستبانة إلى التقصي عن واقع ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد - كنموذجاً - لأبعاد القيادة الاستراتيجية.
 ٢. مصادر بناء الاستبانة: تم بناء الاستبانة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد القيادة الاستراتيجية، وهي دراسة كل من (الكلبي، ١٠١٨؛ الزهراني، ٢٠١٨؛ العيسى والشهري، ٢٠٢٠؛ عبد الرزاق والشهري والمويهي، ٢٠٢١؛ مخدوم، ٢٠٢١).
 ٣. بناء الاستبانة في صورتها الأولية: تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزئين هما:
 - البيانات الأولية لعينة الدراسة وتشمل: (الجنس - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخبرة - البرامج التدريبية).
 - مجاور الاستبانة وتضمن ثلاث محاور وهي:
 - المحور الأول:** واقع ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية، تضمن (١٠) فقرات.
 - المحور الثاني:** معوقات ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية، تضمن (٥) فقرات.
 - المحور الثالث:** آليات تفعيل ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية، تضمن (٥) فقرات.
 ٤. التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مشرف الدراسة وقد أشار ببعض التعديلات على البيانات الأولية للعينة الدراسة وتقسيم الاستبانة إلى محاور بدل من سرد فقراتها بشكل متتالي، وقد تم تعديل الاستبانة وفق لرأي المشرف على الدراسة، وأصبحت جاهزة للتطبيق على العينة الاستطلاعية للدراسة.
 ٥. التحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة: تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية عددها (٣١) غير العينة الأساسية للدراسة، وتم حساب صدق الاتساق/ البناء الداخلي لعبارات الاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه وحساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، والموضحة الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور الاستبانة

المحور الأول: واقع ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية			
رقم العيارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العيارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠.٦٦	٦	**٠.٧٥
٢	**٠.٦٩	٧	**٠.٦١
٣	**٠.٧٥	٨	**٠.٨١
٤	**٠.٨٠	٩	**٠.٧٤
٥	**٠.٨٤	١٠	**٠.٧٤
معامل الارتباط المحور بالدرجة الكلية للاستبانة			
معامل الارتباط بالمحور		معامل الارتباط بالمحور	
**٠.٨٦		**٠.٨٦	
المحور الثاني: معوقات ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية		المحور الثالث: آليات تفعيل ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية	
رقم العيارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العيارة	معامل الارتباط بالمحور
١١	**٠.٥٩	١٦	**٠.٧٧
١٢	**٠.٧٩	١٧	**٠.٧١
١٣	**٠.٧١	١٨	**٠.٧١
١٤	**٠.٧١	١٩	**٠.٦٧
١٥	**٠.٥٧	٢٠	**٠.٧١
معامل الارتباط المحور بالدرجة الكلية للاستبانة	**٠.٥٣	معامل الارتباط المحور بالدرجة الكلية للاستبانة	**٠.٧٢

(**) تعني دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتضح من الجدول رقم (٣) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين جميع الفقرات والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وبين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبانة، وجميعها قيم موجبة، وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بصدق بنائي، وهي صالحة لأغراض الدراسة.

٦. التحقق من ثبات الاستبانة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

قيم معاملات الثبات ألف كرونباخ للاستبانة

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
٠.٩١	١٠	المحور الأول: واقع ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية
٠.٧٠	٥	المحور الثاني: معوقات ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية
٠.٧٥	٥	المحور الثالث: آليات تفعيل ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية
٠.٨٦	٢٠	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول رقم (٤) أن قيم معاملات ثبات الاستبانة عند كل محور من محاورها والاستبانة ككل مرتفع، وهذا يدل على أن الاستبانة على بدرجة كبيرة من الثبات وأصبحت جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة، كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام مقياس ليكرت خماسي الأبعاد لوصف استجابات العينة في الواقع ووصف استجاباتهم لدرجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية كما في الجدول رقم (٥) وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشاركين على محاور الاستبانة.

جدول رقم (٥)

مقياس ليكرت خماسي المعتمد في الدراسة لوصف استجابة عينة الدراسة

الفقرة	الرأي الساند في الاستجابات	مدلولها في الواقع	مدلولها في المعوقات	مدلولها في الآليات	درجتها	المتوسط الحسابي
	كبيرة جدًا	تطبق بشكل ممتاز	تحدث بصفة مستمرة	مهم تطبيقها جدًا	٥	من ٤.٢٠ إلى ٥
	كبيرة	تطبق بشكل جيد جدًا	تحدث بشكل متقطع	يفضل تطبيقها	٤	من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠
	متوسطة	تطبق بشكل جيد	تحدث بصفة قليلة	يمكن تطبيقها	٣	من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠
	ضعيفة	تطبق بشكل مقبول	تحدث بصورة نادرة	لا داعي لتطبيقها	٢	من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦٠
	ضعيفة جدًا	تطبق بشكل ضعيف	لا تعد معيقة أبدًا	غير مناسبة للتطبيق	١	من ١ إلى أقل من ١.٨

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تضمنت نتائج الدراسة عرضاً للإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها وتفسيرها في ضوء نتائج الدراسات السابقة، كما يلي:

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول الذي نص على "ما درجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية؟" تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير الدرجة كما هو موضح بالجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير الدرجة لممارسة مديري الوحدات

الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
١	اتبنى الأفكار الاستراتيجية الجيدة التي تسهم في تطوير رؤية وحدتي الإدارية.	٤.١٨	٠.٧٤	٢	٤
٢	أحرص على أن تكون الخطط الاستراتيجية المعدة مرنة وقابلة للتعديل لضمان تنفيذها وفق للأهداف المنشودة.	٤.١٦	٠.٧٣	٣	٤
٣	أشارك المرؤوسين بوضع خطة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية لمسار العمل في وحدتي الإدارية.	٣.٩٨	٠.٨٨	٧	٤
٤	أبحث عن التجارب العالمية التي ترتبط بعمل الوحدة للاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية للأداء	٣.٧٨	٠.٩٢	٩	٤
٥	أبادر بإعداد دورات تدريبية لمرؤوسي الوحدة الإدارية وفق أحدث المستجدات في مجال الإدارة والتي تخدم العمل.	٣.٧٦	٠.٩٧	١٠	٤
٦	أسعى إلى تطوير مهاراتي في القيادة الاستراتيجية ذاتياً من خلال متابعة عن أحدث التوجهات العالمية بخصوصها.	٤.٠٢	٠.٧٨	٥	٤
٧	أقوم بتعديل الهيكل التنظيمي وفق ما يتطلبه صالح العمل في وحدتي الإدارية.	٣.٨٠	٠.٩٥	٨	٤
٨	استخدم أساليب الاتصال الفعال لتشجيع المرؤوسين للعمل بروح الفريق.	٤.٢٩	٠.٧٨	١	٥
٩	أشارك المرؤوسين في تقييم الخطط الاستراتيجية المنفذة مسبقاً.	٤.١٠	٠.٧٨	٤	٤
١٠	أقيم نفسي ذاتياً للتعرف على نقاط ضعفي في الأداء بهدف معالجتها.	٤.٠٢	٠.٨١	٦	٤
٤	المحور ككل	٤.٠١	٠.٨٣		٤

ينضح من الجدول رقم (٦) أن درجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (٤.٠١)، كما أن جميع فقرات هذا المحور تراوحت بين (٣.٧٦-٤.٢٩) أي أنها تقع بين فئة الدرجة (الكبيرة والكبيرة جداً)، وقد حصلت على أعلى خمس مراتب الفقرات التالية: الفقرة "استخدم أساليب الاتصال الفعال لتشجيع المرؤوسين للعمل بروح الفريق" بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة جداً،

حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٢٩)، والانحراف المعياري (٠.٧٨)؛ والفقرة "اتبني الأفكار الاستراتيجية الجيدة التي تسهم في تطوير رؤية وحدتي الإدارية" بالمرتبة الثانية وبدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.١٨)، والانحراف المعياري (٠.٧٤)؛ والفقرة "أحرص على أن تكون الخطط الاستراتيجية المعدة مرنة وقابلة للتعديل لضمان تنفيذها وفق للأهداف المنشودة" بالمرتبة الثالثة وبدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.١٦)، والانحراف المعياري (٠.٧٣)؛ والفقرة "أشارك المرؤوسين في تقييم الخطط الاستراتيجية المنفذة مسبقاً" بالمرتبة الرابعة وبدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.١٠)، والانحراف المعياري (٠.٧٨)؛ والفقرة "أسعى إلى تطوير مهاراتي في القيادة الاستراتيجية ذاتياً من خلال متابعة عن أحدث التوجهات العالمية بخصوصها" بالمرتبة الخامسة وبدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٠٢)، والانحراف المعياري (٠.٧٨).

وترى الباحثة أن هذه النتيجة توضح أن مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لديهم خبرة ووعي كبير بأبعاد القيادة الاستراتيجية وآلية ممارستها في أداء أعمالهم القيادية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جامعة الملك خالد في السنوات الأخيرة أصبحت تهتم بشكل متزايد بتطوير مواردها البشرية واستقطاب ذوي الخبرات والكفاءات العالية في شغل مناصبها القيادية بهدف تجويد الخدمات التي تقدمها بما يحقق لها الميزة التنافسية بين الجامعات على المستوى المحلي والعربي والعالمية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الزهراني (٢٠١٨) التي بينت نتائجها أن القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية بجامعة أم القرى، ودراسة العيسى والشهري (٢٠٢٠) التي توصلت إلى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية (الفكرية والسلوكية والفنية) لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، واختلفت مع دراسة عبد الرزاق والشهري والمويهي (٢٠٢١) التي بينت أن حصول متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر هيئة التدريس على متوسط، ودراسة مخدوم (٢٠٢١) التي أوضحت نتائجها أن تصورات الموظفين لمستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في جامعة طيبة جاءت بدرجة متوسطة.

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني الذي نص على "ما معوقات ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية؟" تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير الدرجة كما هو موضح بالجدول رقم (٧).

جدول رقم ٧

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير الدرجة لمعوقات ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
١١	عدم وجود خبرة كافية حول آلية توظيف أبعاد القيادة الاستراتيجية في العمل.	٣.٢٨	٠.٩٥	٣	٣
١٢	وجود ضغط بالعمل يحول دون قدرتي على التركيز على المبادرة بتقديم خطط استراتيجية تحسن من جودة أداء الوحدة الإدارية.	٣.٤٧	١.٠٠	١	٤
١٣	قلت عدد المرؤوسين في الوحدة التي أديرها يمنع من تحقيق متطلبات أبعاد القيادة الاستراتيجية في العمل.	٣.١٢	٠.٩٩	٤	٣
١٤	عدم وجود ربط فعلي بين ما يقدم من دورات تدريبية والاحتياجات المهمة في عمل الوحدة الإدارية.	٣.١٢	٠.٩٩	٤	٣
١٥	محدودية الصلاحيات المعطاة من قبل الإدارة العليا في تسير الأمور المتعلقة بأداء الوحدة الإدارية.	٣.٣٩	١.٠٠	٢	٣
٣	المحور ككل	٣.٢٨	٠.٩٩		٣

يتضح من الجدول رقم (٧) أن درجة لمعوقات ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (٣.٢٨)، كما أن جميع فقرات هذا المحور تراوحت بين (٣.١٢-٣.٤٧) أي أنها تقع بين فئة الدرجة (المتوسطة والكبيرة)، وجاءت ترتيب المعوقات كما يلي: الفقرة "وجود ضغط بالعمل يحول دون قدرتي على التركيز على المبادرة بتقديم خطط استراتيجية تحسن من جودة أداء الوحدة الإدارية" بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٤٧)، والانحراف المعياري (١.٠٠)؛ والفقرة "محدودية الصلاحيات المعطاة من قبل الإدارة العليا في تسير الأمور المتعلقة بأداء الوحدة الإدارية" بالمرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٣٩)، والانحراف المعياري (١.٠٠)؛ والفقرة "عدم وجود خبرة كافية حول آلية توظيف أبعاد القيادة الاستراتيجية في العمل" بالمرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٢٨)، والانحراف المعياري (٠.٩٥)؛ والفقرة "قلت عدد المرؤوسين في الوحدة التي أديرها يمنع من تحقيق متطلبات أبعاد القيادة الاستراتيجية في العمل" والفقرة "عدم وجود ربط فعلي بين ما يقدم من دورات تدريبية والاحتياجات المهمة في عمل الوحدة الإدارية" بالمرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.١٢)، والانحراف المعياري (٠.٩٩).

وترى الباحثة أن هذه النتيجة توضح أن معوقات ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية لا تشكل عاملاً قوياً في الحد من ممارسة القيادة الاستراتيجية من قبل مديري الوحدات الإدارية، إلا أنه من المهم التغلب عليها بإعطاء مدري الوحدات المزيد من الصلاحيات لتسيير الأمور المتعلقة بأداء الوحدة الإدارية وبتزويدهم بدورات تدريبية إضافية تهدف إلى تدريبهم على ممارسة القيادة الاستراتيجية في إدارتهم، وعمل خطط تقلل من حجم العمل المنوط بهم، وزيادة عدد الكوادر المؤهلة بالوحدات الإدارية بالجامعة وفق مهامها لتقليل ضغط العمل وإتاحة الفرصة أمام مدراءها لتطبيق أبعاد القيادة الإستراتيجية في إداراتهم.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العيسى والشهري (٢٠٢٠) التي بينت إن من أبرز التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية في ممارسة القيادة الاستراتيجية تتمثل بقلّة الوقت المتاحة نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية. ودراسة الأكلبي (٢٠١٨) ا بوجود معوقات تحد من ممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعة إلا أن المعوقات التي أشارت إليها الدراسة تختلف عن المعوقات التي توصلت إليها الدراسة الحالية وفي درجة تأثير هذه المعوقات ومنها ضعف الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة والممارسات العملية لاستقطاب عناصر مميزة والحرص عليها وضعف إدراك منسوبي الجامعة لدرجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات كذلك إدراكهم لتوجه القيادات إلى الاهتمام بالعموميات مع الانشغال بالتفاصيل والجزئيات وأن منسوبي الجامعة يدركون أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة بالإضافة إلى أن نظم الاتصال وتبادل المعلومات ونظام التقارير ودوريتها في الجامعة وكيانها لا تتوافق مع مقومات ومتطلبات الأداء المؤسسي ، كذلك محدودية استثمار دور القيادات الاستراتيجية في الجامعة وكيانها لتفعيل دورها في دعم الأداء المؤسسي من خلال تمكين المستوى الثاني في الإدارة ومنحهم صلاحيات التصرف لتحقيق الأهداف وتوفير مرونة لقيادات الجامعة وكيانها بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لمقومات الأداء المؤسسي.

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث الذي نص على "ما آليات تفعيل ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية؟" تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير الدرجة كما هو موضح بالجدول (٨).

جدول رقم ٨

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير الدرجة لآليات تفعيل ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
١٦	منح مرونة في استخدام الصلاحيات التي تفيد في تحسين أداء الوحدة الإدارية.	٣.٤٩	٠.٩٢	٤	٤
١٧	توفير الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة لتطوير مهارات المرؤوسين على متطلبات إدارة الوحدة الإدارية باستخدام التقنية.	٣.٦٩	٠.٩٤	١	٤
١٨	اعتماد دورات تدريبية لمديري الوحدات الإدارية لتدريبهم على توظيف القيادة الاستراتيجية في العمل.	٣.٥٣	٠.٨٣	٣	٤
١٩	تطبيق نظام المسائلة والنقل من قبل مديري الوحدات لتحفيز المرؤوسين على تطوير مهاراتهم الذاتية لتجويد الأداء العمل في الوحدة الإدارية بما يحقق الميزة التنافسية لها.	٣.٤٥	٠.٧٥	٥	٤
٢٠	وضع معيار خاص في بنود الترقية لقياس مدى قدرة مديري الوحدات على توظيف أبعاد القيادة الاستراتيجية في إدارة الوحدة الإدارية.	٣.٦١	٠.٨٧	٢	٤
	المحور ككل	٣.٥٥	٠.٨٦		٤

يتضح من الجدول رقم (٨) أن درجة آليات تفعيل ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (٣.٥٥)، كما أن جميع فقرات هذا المحور تراوحت بين (٣.٤٥-٣.٦٩) أي أنها تقع بين فئة الدرجة الكبيرة، وجاء ترتيب الآليات كما يلي: الفقرة "توفير الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة لتطوير مهارات المرؤوسين على متطلبات إدارة الوحدة الإدارية باستخدام التقنية" بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٦٩)، والانحراف المعياري (٠.٩٤)؛ والفقرة "وضع معيار خاص في بنود الترقية لقياس مدى قدرة مديري الوحدات على توظيف أبعاد القيادة الاستراتيجية في إدارة الوحدة الإدارية" بالمرتبة الثانية وبدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٦١)، والانحراف المعياري (٠.٨٧)؛ والفقرة "اعتماد دورات تدريبية لمديري الوحدات الإدارية لتدريبهم على توظيف القيادة الاستراتيجية في العمل" بالمرتبة

الثالثة وبدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٥٣)، والانحراف المعياري (٠.٨٣)؛ والفقرة "منح مرونة في استخدام الصلاحيات التي تفيد في تحسين أداء الوحدة الإدارية" بالمرتبة الرابعة وبدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٤٩)، والانحراف المعياري (٠.٩٢)؛ والفقرة "تطبيق نظام المسائلة والنقل من قبل مديري الوحدات لتحفيز المرؤوسين على تطوير مهاراتهم الذاتية لتجويد الأداء العمل في الوحدة الإدارية بما يحقق الميزة التنافسية لها" بالمرتبة الخامسة وبدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٤٥)، والانحراف المعياري (٠.٧٥). وترى الباحثة أن هذه النتيجة تدل على حرص مديري الوحدات الإدارية على تطبيق أبعاد القيادة الإستراتيجية في الوحدات الإدارية للجامعة وقد تبين ذلك من موافقتهم بدرجة كبيرة على جميع الآليات التي تم اقتراحها بما فيها الآلية التي تخص وضع معيار خاص في بنود الترقية لقياس مدى قدرة مديري الوحدات على توظيف أبعاد القيادة الاستراتيجية في إدارة الوحدة الإدارية، والآلية تطبيق نظام المسائلة والنقل من قبل مديري الوحدات لتحفيز المرؤوسين على تطوير مهاراتهم الذاتية لتجويد الأداء العمل في الوحدة الإدارية بما يحقق الميزة التنافسية لها، وهاتان الآليتان يمكن أن تسبب قلق وتخوف لدى مديري الوحدات إذا تم تطبيقها إلا أنهم وافقوا بدرجة كبيرة تطبيق هاتين الآليتين ويدل ذلك على وعي مديري الوحدات بأهمية ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ما تقدمه من خدمات لمنسوبيها بوجود أداء إداري يتبع لقيادة استراتيجية ذات مستوى عالي.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العيسى والشهري (٢٠٢٠) التي بينت أن من أبرز سبل تعزيز ممارساتهم للقيادة الاستراتيجية: منحهم المزيد من الصلاحيات، والتحفيز المادي والمعنوي بناء على المساهمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ووفقاً لما يقدمونه من رؤى تطويرية ابتكارية في مجال عملهم.

ملخص النتائج:

جاءت نتائج الدراسة الحالية كما يلي:

١. أن درجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (٤.٠١).
٢. أن درجة لمعوقات ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (٣.٢٨).

٣. أن درجة آليات تفعيل ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (٣.٥٥).

التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة يتم تقديم التوصيات التالية:

١. الاستفادة مما كشفت عنه الدراسة عن وجود معوقات تحد من ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية والعمل على معالجتها مثل: محدودية الصلاحيات المعطاة من قبل الإدارة العليا في تسير الأمور المتعلقة بأداء الوحدة الإدارية، وعدم وجود خبرة كافية حول آلية توظيف أبعاد القيادة الاستراتيجية في العمل.
٢. الاستفادة مما قدمته الدراسة من آليات لتفعيل ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية لما في ذلك من أهمية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة مثل: توفير الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة لتطوير مهارات المرؤوسين على متطلبات إدارة الوحدة الإدارية باستخدام التقنية، واعتماد دورات تدريبية لمديري الوحدات الإدارية لتدريبهم على توظيف القيادة الاستراتيجية في العمل.
٣. إجراء دراسة مستقبلية لوضع تصور مقترح لتطوير مستوى ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية.
٤. إجراء مقارنة بين مستوى ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية وجامعات في دول العالم المتقدم للاستفادة من خبراتهم في تطوير هذه الممارسات.
٥. إجراء دراسة لتحديد متطلبات تطبيق القيادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية لدول العالم المتقدم.

المراجع:

- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٢٠). الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الأكلبي، عايض (٢٠١٨). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي (دراسة علمية بالتطبيق على جامعة الشقراء وكلياتها)، مجلة دراسات، ١٩(١)، ٢١٣-٢٥٦.
- باسعيد، ابنسام (٥١٤٤٠). استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية، أطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

-
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٦). *الإدارة الاستراتيجية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
 - الحمادة، علا (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للتفكير النظامي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسات العلوم التربوية، ٤٦(٢)، ٤٣٥-٤٥٣.
 - الحواس، حمد والعصيمي، أحمد (٢٠٢١). الدور المأمول من تعزيز العلاقة بين الجامعات والقطاع الخاص في ظل رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥(٥)، ١-١٨.
 - خطاب، أحمد (٢٠٢٢). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الأردنية. *مجلة جامعة غزة للأبحاث والدراسات*، ٩(٩)، ٢-٣٠.
 - الزامل، مها (٢٠١٨). واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠م، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٦(٤)، ٢٢٣-٢٤٧.
 - الروقي، مطلق (٢٠١٦). المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية الناشئة، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية/ جامعة بابل، ع (٢٨)، ١٢٣-١٤٥.
 - الزهراني، سعدية وأحمد، إيمان (٢٠٢٠). دور القيادات الأكاديمية في تحقيق متطلبات الجامعة المنتجة بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع (٦١)، ١٥٧-١٨٣.
 - الزهراني، إبراهيم (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي " دراسة ميدانية بجامعة أم القرى "، *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، ٤٢(٢)، ١٨٨-٢٣٨.
 - الشمري، عادل (٢٠١٧). تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، ٤١(٢)، ٦١-١١٧.
 - الشهراني، عبد الله (٢٠٢١). دور رئيس القسم الأكاديمي بجامعة الملك خالد في تطبيق عمليات إدارة المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها.
-

- الشهري، فوزية (٢٠١٧). دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- العازمي، منيرة جعيان (٢٠٢١). متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس*، (٤٥)، ١١٥-١٥٠.
- العباسي، فادي السيد (٢٠٢٢). محادثات الأداء مدخل لتفعيل الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود على ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية. *مجلة كلية التربية جامعة بور سعيد*، (٣٨)، ١٢٢-١٩٢.
- عبد الرزاق، ماجدة مصطفى؛ الشهري، فوزية عبد الله، المويهي، بسماء سودان (٢٠٢١). متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية بغزة*، (٢٩)٥، ١٤٤-١٦٣.
- عبده، رنا (٢٠١٧). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
- العفاري، عبد الملك (٢٠١٩). برنامج مقترح لتدريب القيادات الأكاديمية في جامعة ذمار على مهارات القيادة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة ذمار، اليمن.
- العويسات، جمال الدين (٢٠٠٥). مبادئ الإدارة. أبو ظبي: دار همومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- عيد، هالة فوزي (٢٠٢٠). التخطيط التعليمي والإدارة. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، ٣ (١)، ٣٣٩-٣٨٥.
- العيسى، غزيل والشهري، صالحة (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها، *المجلة العربية للإدارة*، (١)٤٠، ٢٠١-٢١٤.
- القحطاني، عبد العزيز سعيد؛ الأحمر، مشبب سعيد (٢٠١٧). آليات التحسين لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة. *مجلة جامعة الباحثة للعلوم الإنسانية*، ١ (١١)، ١٠٨-١٤٨.

-
- القرني، حواء (٢٠١٨). تطوير سياسة القبول في الجامعات السعودية لتحقيق القدرة التنافسية في ضوء التجارب العالمية " تصور مقترح "، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢(٢٠)، ١-٣٣.
- اللحام، محمود (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للإدارة الرشيقة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
- محمد، ساهر أحمد (٢٠١٩). البحث التربوي أساسياته وأدواته ومناهجه. مكتبة الرشد.
- مخدوم، هند (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير دراسة حالة: كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٩(٢)، ١٥٣-١٨٤.
- المطيري، خالد (٢٠١٨). التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ١٨٣(٣)، ٥٤٧-٥٨٣.
- المغربي، رامي (٢٠١٥). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- النعيمي، محمد وآخرون (٢٠١٥). طرق ومناهج البحث العلمي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- Coban, O., Ozdemir, S., & Pisapia, J. (2019). Top Managers' Organizational Change Management Capacity and Their Strategic Leadership Levels at Ministry of National Education (MoNE). *Eurasian Journal of Educational Research*, 81, 129-146.
- Dandagi, S., Bhushi, U., Bagodi, V., & Sinha, D. (2016). Strategic management of technical university: structural equation modeling approach. *Journal of Modeling in Management*, 11(1), 75-90.
- Mjaku , G. (2020). Strategic Management and Strategic Leadership. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(8), 914-918.
- Tao, Y., He, J., Wang, Y. & Ke, H. (2021). Strategic Leadership: A Bibliometric Analysis on Current Status and Emerging Trends. *International Journal of Organizational Leadership* 10(4):439-458.
-