

متطلبات تحقيق القيادة الاستراتيجية بجامعة الملك عبدالعزيز - دراسة ميدانية

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (برنامج مشروع التخرج)

اعداد

اسم الطالب/ محمد براهيم الربيع

الرقم الأكاديمي/ 241001110

بإشراف

د. أسماء أبو عنزة

د. أميرة حسن محمود محمد الفقي

الفصل الدراسي

1446هـ - 2024 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مستخلص البحث

هدف البحث إلى: التعرف على المتطلبات (التنظيمية، المادية، البشرية) لتحقيق القيادة الاستراتيجية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، الكشف عن الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز لتحقيق متطلبات القيادة الاستراتيجية، التعرف على سبل تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز وكشفت النتائج أن:

- أن هناك عدداً من المتطلبات التنظيمية والمادية والبشرية لا بد من توافرها في الجامعة لتحقيق القيادة الاستراتيجية بكل فاعلية
- تواجه القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز عدداً من الصعوبات كالروتين الممل في الإجراءات أثناء تطبيقها للقيادة الاستراتيجية

- هناك عدد من السبل التي من خلالها يتم تعزيز القيادة الاستراتيجية في جامعة الملك عبد العزيز من أهمها توظيف الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ المبادرات المتصلة بالقيادة الاستراتيجية.

وتوصل البحث إلى التوصيات التالية:

- 1- تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على تنفيذ المبادرات المتصلة بالخطوة الاستراتيجية للجامعات بأساليب إبداعية
- 2- تنظيم لقاء للقيادات الأكاديمية على مستوى جامعات المملكة العربية السعودية لتبادل الخبرات فيما بينهم حول المبادرات التي تُعزز القيادة الاستراتيجية.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
2	البسمة
3	مستخلص البحث
4	فهرس المحتويات
5	فهرس الجداول
5	فهرس الاشكال
10-7	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
22-12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
27-24	الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته
33-29	الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات البحث ومناقشة نتائجه
36-35	الفصل الخامس: خلاصة البحث ونتائجه وتوصياته ومقترحاته
39-38	المراجع
42-41	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
(1-3)	توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي	22
(2-3)	توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير عدد سنوات الخبرة	22
(1-4)	استجابات أفراد عينة البحث حول أبرز متطلبات تحقيق القيادة الاستراتيجية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية	26
(2-4)	استجابات أفراد عينة البحث حول الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز لتحقيق القيادة الاستراتيجية	28
(3-4)	استجابات أفراد عينة البحث حول سبل تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز	29

فهرس الاشكال

رقم الشكل	الموضوع	الصفحة
(1)	المفاهيم المفتاحية لأهمية القيادة الاستراتيجية	14

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة

مشكلة البحث

أهداف البحث

أسئلة البحث

أهمية البحث

فروض البحث

مصطلحات البحث

حدود البحث

مقدمة البحث

"تعد القيادة الناجحة التي تعمل على استغلال ما توفر لديها من طاقات بشرية وإمكانات مادية وأفكار تنظيمية وتوجيهها بالاتجاه الصحيح مفتاح التقدم والنهضة المنشود، حيث الدول المقدمة لم تصل إلى ما وصلت إليه من تقدم في شتى المجالات إلا بفضل القيادة الناجحة لتعليمها الذي هو سر نهضتها".

"لذا تزايد الاهتمام بمفهوم القيادة لما لها من تأثير واضح في نجاح المنظومة وتسيير دفة العمل فيها، حيث يشير علي إلى أن القيادة هي عملية التأثير وزيادة الحماس عند أفراد المنظومة للقيام بعملهم بجد دون استخدام السلطة الرسمية، والقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها من شخصية القائد وقدرته على التعامل مع الآخرين بطريقة تشكل الدافع الداخلي لديهم لتحقيق أهداف المنظومة، وذلك من خلال حفز الهمم وبناء الثقة وتعزيز الروح المعنوية وخلق الدافعية لدى العاملين".

"وتمثل القيادة الإستراتيجية أحد أنماط القيادة الذي يقدم الرؤية المستقبلية والاتجاه نحو التطور والتوسع والنجاح للمنظومات مع ضرورة توافر مهارات وسمات القائد الاستراتيجي لصياغة وتطبيق الإستراتيجية بالاتجاه المطلوب ، إذ تعد القيادة الإستراتيجية اليوم أساس نجاح المنظومات التربوية على اختلاف أنواعها، لذلك تسعى إدارات التعليم إلى تطوير أدائها من خلال الإصلاح الشامل بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها وغاياتها في نجاح العملية التعليمية وفق تحقيق متطلبات القيادة الإستراتيجية من تطوير المجال التنظيمي وحشد الطاقات البشرية والمادية لذلك".

"كما ينظر للقيادة الإستراتيجية بأنها هي قيادة الرؤية الإستراتيجية في مستوى الإدارة العليا أو المديرين التنفيذيين، وتشكل الإستراتيجية جوهر هذه القيادة، إضافة إلى الدور الأساسي للقيادة هو إدخال التغيرات الجذرية استجابة لتغير توقعات المجتمع، وذلك يتطلب النجاح في كسب تعاون جميع أصحاب المصالح مع هذه التغيرات".

"هذا وللقيادة الإستراتيجية دور فعال في تطوير المنظومات، لتحقيق أهدافها، ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو، والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير، ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث".

"وتسهم القيادة الإستراتيجية في توضيح الهدف النهائي والغرض من المنظومة التربوية وتوفير رؤية واضحة لمستقبل الإدارات التعليمية المنشودة وتوفير الإطار لصنع القرارات الحالية والمستقبلية وإيجاد طرق جديدة للاستفادة من الكفاءات الأساسية وتوافر عنصر التميز التنافسي وتوفير الثبات الاستراتيجي مع مرور الوقت".

"حيث تُعتبر القيادة الإستراتيجية مكون حاسم في التطوير الفعال للمنظومات التعليمية، لأن القيادة الإستراتيجية كمبادرة واسعة ربما تتسع لكل نماذج القيادة، وبكلمات أخرى، فإن مهارات القيادة الإستراتيجية مفيدة حينما يسعى المسؤولين إلى تحسين البرامج التدريسية، ويتعاونون مع الجمهور الواسع، ويحولون منظوماتهم إلى مجتمعات تعلم، ولذلك فإن المعرفة والمهارات مطلوبة على نحو حاسم للقيادة الإستراتيجية للمساعدة على إنجاز المبادرات السابقة"

مشكلة البحث:

"تُعتبر الجامعات المصدر الأول للكوادر البشرية المؤهلة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة في المملكة العربية السعودية وهذا ما أكدت عليه رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على أهمية تطوير الجامعات السعودية من خلال تبني الممارسات الاستراتيجية كتطور الخطط الاستراتيجية ووضع الآليات التي تضمن الفعالية في التنفيذ والمتابعة وتشجيع حركة البحث العلمي"، وفي ظل أهمية الجامعات ودورها الهام في تحقيق أهداف التنمية الشاملة وأهداف رؤية 2030، جاء اختيار الباحث للموضوع الحالي محوراً لدراسته وعليه تمحورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما متطلبات تحقيق القيادة الاستراتيجية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

أسئلة البحث:

تمت صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما متطلبات تحقيق القيادة الاستراتيجية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1) ما المتطلبات (التنظيمية، المادية، البشرية) لتحقيق القيادة الاستراتيجية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

2) ما الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز لتحقيق متطلبات القيادة الاستراتيجية؟

3) ما سبل تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1) التعرف على المتطلبات (التنظيمية، المادية، البشرية) لتحقيق القيادة الاستراتيجية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية
- 2) الكشف عن الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز لتحقيق متطلبات القيادة الاستراتيجية
- 3) التعرف على سبل تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز

أهمية البحث:

يمكن صياغة أهمية البحث على النحو التالي:

الأهمية النظرية:

- 1) تكمن أهمية الدراسة في ضرورة التسليم بأهمية القيادة الاستراتيجية كأحد الاتجاهات الحديثة في الوصول إلى تطوير المؤسسات التعليمية (الجامعات) والعمل على تحقيق أهدافها.
- 2) تُسهم الدراسة الحالية في إثراء المكتبة البحثية بالمعارف النظرية حول أهم متطلبات تحقيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.

الأهمية التطبيقية:

- 1) تُسهم نتائج الدراسة الحالية في تطوير ممارسات القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وحثهم على تطبيق القيادة الاستراتيجية كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة لتحقيق أهداف التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية وأهداف التنمية الشاملة وأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030

فروض البحث.

يقوم البحث على الفروض التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تحقيق القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز تُعزى (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)

مصطلحات البحث:

1- القيادة الاستراتيجية:

اصطلاحاً: "القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وبناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير

الاستراتيجي الضروري والمطلوب للمنظمة".

إجرائياً: أنها أسلوب إداري متميز يبدأ باتخاذ القرارات الصحيحة، وتحفيز العاملين بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق أهداف وغايات الجامعة على المدى البعيد والمبنية على استشراف المستقبل للوصول إلى التميز الإداري.

حدود البحث:

يتحدد البحث بالحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على متطلبات تحقيق القيادة الاستراتيجية

2. الحدود الزمانية: طُبّق البحث في الفصل من العام الدراسي 2024

3. الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على القيادات الأكاديمية

4. الحدود المكانية: طُبّق هذا البحث في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- أولاً: الإطار النظري
- ثانياً: الدراسات السابقة والتعليق عليها

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يتكون الفصل الثاني من الإطار النظري الذي تناول القيادة الاستراتيجية كأحد أهم المتغيرات في البحث الحالي ثم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث والتعليق عليها وذلك على النحو التالي:

أولاً: الإطار النظري:

المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية

1- مفهوم القيادة الاستراتيجية:

"يمثل مصطلح القيادة الإستراتيجية المصطلح الجوهرى في هذه الدراسة، وهو كغيره من المصطلحات الإنسانية التي لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف موحد له، وذلك لتعدد الفلسفات وتعدد وجهات النظر ولتنوع الاهتمامات في تناولها، ومن ضمن التعريفات الأكثر حضوراً في هذا السياق":

1. "أن القيادة الإستراتيجية: هي القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وأيضاً بناء المرونة ودعم

الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة"

2. "القيادة الإستراتيجية جزء هام في تنمية القدرات التنظيمية للمنظمة، من خلال استثمار الفرص ونقاط القوة وتجنب التهديدات

ونقاط الضعف فالقيادة الإستراتيجية تعمل على تسهيل القرارات الإستراتيجية، من خلال إيجاد رؤية مستقبلية، وتنمية قدرات

الهيكل التنظيمية والحفاظ على صورة المنظمة ومستواها بين المنظمات".

3. "أن القيادة الإستراتيجية هي" قدرة الأفراد على التفكير والتخطيط الاستراتيجي، بواسطة إعطاء تصور واقعي للمؤسسة وتوقع

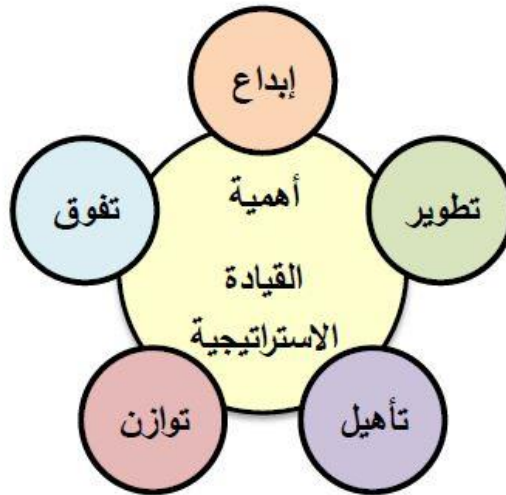
الابتكار، وتشجيع الآخرين على تبني التغيير."

2- أهمية القيادة الاستراتيجية:

تبرز أهمية القيادة الإستراتيجية في المنظمات عامةً والمنظمات التعليمية على وجه الخصوص ترجع إلى العديد من العوامل وهي على

النحو التالي:

1. "بناء إستراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة".
2. "القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المؤسسة والتنسيق مع جهات لم يكن بينها تفاعل من قبل، أي أن القيادة الإستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما أنها بمثابة الممثل للمؤسسة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة".
3. "صناعة عملية التعلم والتي تشمل الأفراد والفرق والمجموعات والمؤسسة ككل، ومن خلال تأصيل عملية التعلم تلك تقوم برعاية والعناية بالجيل القادم أو الصف الثاني من القادة والمديرين".
4. "المساهمة في بناء رؤية ورسالة المؤسسة وخلق وعياً إستراتيجياً وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال المؤسسة".
5. "تنفيذ الخطط والاستراتيجيات المؤسسية الموضوعة ووفقاً للمعايير المتفق عليها".
6. "بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المؤسسة، والشكل التالي يوضح أبرز المفاهيم المفتاحية للقيادة الاستراتيجية في المنظمات عامةً والمنظمات التعليمية على وجه الخصوص":



شكل (1): المفاهيم المفتاحية لأهمية القيادة الاستراتيجية -تصميم الباحث

3- أهداف القيادة الاستراتيجية:

"إن وظيفة القيادة الإستراتيجية في المنظمة هو تقييم الوضع الحالي للمنظمة للتعرف على المشكلات القائمة وذلك لتلاشيها ووضع الحلول مستقبلاً، ولذلك لها العديد من الأهداف تسعى إلى الوصول لها. أجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة تهدف إليها القيادات الإستراتيجية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وهي كما يلي"

1. إسقاط الحاضر على المستقبل ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية.
 2. التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة.
 3. مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب.
 4. صياغة وفهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بوضوح ورسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.
 5. تمكين التابعين من قيادة أنفسهم وإدراك العلاقة بين الأشياء والأهمية الإستراتيجية لأفعالهم.
 6. تصميم غرض المنظمة ورؤيتها والقيم الأساسية.
 7. عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة وضرورة إشراكها في صياغة القرارات الإستراتيجية.
 8. تعزيز مساهمات المنظمة في المحيط الاجتماعي بما يحقق أغراض المجتمع ومتطلباته الحيوية.
- ويرى الباحث أن القيادة الإستراتيجية تلعب دوراً مهماً في رسم التوجه الاستراتيجي وتحديد مسارها المستقبلي، وتحقيق أهداف المؤسسة حيث تعمل على إحداث التغيير والاستجابة للظروف المستقبلية، من خلال إظهار المرونة العالية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم واتخاذ القرارات الحاسمة المصيرية، فهي التي تقوم بالأدوار المختلفة منها تدريب العاملين وبناء التصورات أو التوجهات المستقبلية، والاهتمام بتنمية مواردها وقدرات المنظمة واعتبار العاملين المورد الأهم وتحسين جودة الخدمات المقدمة ومراعاة معايير الجودة الشاملة من خلال بناء ثقافة تشجع على الابتكار والمشاركة والمصارحة وتهتم بنقل المعرفة وبدفع عملية التعلم المستمر للعاملين، كذلك والاهتمام بالتوفيق بين الأطراف من ذوي العلاقة والمصلحة بما يضمن ضمان مساهمتهم في تعزيز وتحسين الأداء العام واستمرار تفوق المنظمة.

4- التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية:

- (1) قلة أو ندرة الموارد المالية أو المادية المتاحة في مواجهة المطالب والاحتياجات المتزايدة
- (2) ضعف الموارد البشرية العاملة، وقلة دافعيتها للعمل والالتحاق ببرامج التنمية المهنية والتطوير المؤسسي. إذ أن إيجاد الميزة

- الإستراتيجية المستدامة للمؤسسة ليست مهمة سهلة، فهو يتطلب أشخاص يتمتعون بالحدق والذكاء والقدرة.
- (3) البيروقراطية والجمود في الإجراءات التنظيمية بين المستويات الإدارية، وشيوع المركزية في العمل الإداري، مما يضعف ويقلل من انسيابية العمل وسهولة الإجراءات.
- (4) الإستراتيجية غير المحددة أو المحددة بشكل غير واضح، إذ من النادر أن تتبنى المؤسسات إستراتيجية واضحة، تبين دون لبس ما سوف تفعله وما ستمتتع عن فعله. إضافة إلى أن الافتقار إلى الوضوح في الإستراتيجية المؤسسية يعرقل قدرة المديرين على التحول إلى استراتيجيين.
- (5) غياب الفهم المشترك للإستراتيجية، مما يسمح للعاملين بوضع وإتباع أجنداتهم ورؤاهم الشخصية، وتطوير معايير شخصياً للنجاح دون الاعتراف بالمرجعية المؤسسية الموضوعة للنجاح التنظيمي.
- (6) عدم الاستقرار الإداري: إن عدم استقرار القيادة والكوادر المتخصصة، وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات الخصخصة والنقاع المبكر قد يحول دون إمكانية إعداد وتأهيل إستراتيجية تنزع إلى التفكير في المستقبل
- (7) الافتقار إلى الوقت الكافي أمام القيادات الأكاديمية نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية، ويشكل الافتقار إلى الوقت الكافي أحد التحديات الشخصية التي تعرقل تحول المديرين إلى قادة استراتيجيين.
- (8) غياب المنافسة: إن غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات يجعلها في مأمن، ولا يدعوها للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها، طالما أنها في مأمن من المقارنة والمساءلة ما يضعف عملية إيجاد قيادة إستراتيجية قادرة على التطوير والتحديث في المنظمات
- (9) الخطط غير المترابطة نتيجة غياب فهم الأفراد في كافة مستويات مؤسساتهم وكيف تدعم أدوارهم رسالة المؤسسة واستراتيجيتها وقد يكمن السبب في أن الاستراتيجية لا تُحدث التركيز المطلوب، أو أن أنظمة الاتصال الرسمية والمنسقة عاجزة أو غير موجودة أصلاً.
- (10) المدى المحدود، حيث يركز القيادات الأكاديمية على تحقيق النجاح على المدى القصير على حساب قابلية التطبيق على المدى البعيد. إن إقامة التوازن بين الحاجات التشغيلية الحالية وبين الرؤية عبر المنظور بعيد المدى يُعتبر التحدي الأصعب الذي يواجه القادة الاستراتيجيين

ثانياً: الدراسات السابقة

في إطار المرجعية العلمية أمكن الحصول على الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث الحالي وتم تناولها من حيث (الهدف والعينة والأدوات والنتائج) وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم والتعليق عليها وتوضيح أوجه الاستفادة منها في البحث الحالي وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية:

1-دراسة العازمي (2021). بعنوان " متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بكلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي من خلال تحليل المحتوى للدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وتوصلت الدراسة إلى أهمية تدريب القيادات الأكاديمية في كلية التربية الأساسية للبرامج التدريبية المكثفة في كيفية توظيف القيادة الاستراتيجية في العمل الإداري كونه من أهم متطلبات تحقيقها توفير قيادة على قدرٍ من الكفاءة.

2-دراسة عبد الرزاق، الشهري والمويهي. (2021). 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، والفصل، وكليات الشرق العربي) بمدينة الرياض، وقد بلغ حجم العينة (80) 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 (3.37 من 5)، بتقدير لفظي للأهمية (متوسطة) وعلى مستوى المجالات؛ حصلت المتطلبات البشرية على أعلى متوسط (3.43) بتقدير أهمية (عالية)، ثم المتطلبات التنظيمية بمتوسط (3.38) وأخيراً المتطلبات المادية بمتوسط (3.31) وكلاهما بتقدير (متوسطة)، واستناداً للنتائج قدمت الباحثات عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة تطوير سياسات الاختيار لأعضاء هيئة

التدريس بالجامعات عينة الدراسة، الاهتمام بمزيد من التدريب على معرفة استراتيجيات الأقسام، وضع نظام شامل للرعاية الصحية، وضع رؤية استراتيجية للعمل الإلكتروني.

3-دراسة فلاته (2018). بعنوان " درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضات الحكومية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضات الحكومية. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة أداة الدراسة وتم تطبيقها على جميع أفراد مجتمع الدراسة لمحدودية عددهن والبالغ (73) وكيلة . وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسات قائدات مؤسسات رياض الأطفال الحكومية بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإستراتيجية مرتفعة. وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال للقيادة الإستراتيجية في مجالي تطوير رأس المال البشري والتأكيد على الممارسات الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح القائدات اللاتي يحملن درجة البكالوريوس. كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال للقيادة الإستراتيجية تعزى لعدد سنوات الخبرة.

4-دراسة العميري (2018) بعنوان: درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لكفايات القيادة الاستراتيجية وإسهامها في تطوير أدائهن الإداري من وجهة نظر المشرفات الإداريات والمساعدات.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لكفايات القيادة الاستراتيجية والمرتبطة بإعداد خطة استراتيجية للمدرسة، مواكبة التطوير وإدارة التغيير، حل مشكلات البيئة التعليمية بالطرق الإبداعية ، تعزيز التمكين الإداري في المؤسسة التعليمية وتنفيذ السياسات والمبادرات التي تسعى لها بصفتها قائدة للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر المشرفات الإداريات والمساعدات. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة إسهام ممارسة قائدات المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لكفايات القيادة الاستراتيجية في تطوير أدائهن الإداري من وجهة نظر المشرفات الإداريات والمساعدات. ومن أهداف الدراسة أيضاً تحديد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين قائدات المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة فيما يتعلق بممارسة كفايات للقيادة الاستراتيجية والتي تُعزى إلى المتغيرات التالية: "المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، عدد البرامج التدريبية التي تم الالتحاق بها في مجال القيادة والإدارة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة التي

طبقت على مجتمع الدراسة والمتمثل في المشرفات الإداريات بمكاتب الإشراف التربوي بإدارة التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وعددهن (20) مشرفة، والمساعدات الإداريات بمدارس التعليم الثانوي الحكومي وعددهن (136) مساعدة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة للكفايات الأدائية للقيادة الاستراتيجية وإسهامها في تطوير أدائهن الإداري والمرتبطة بقدرة القائمة على إعداد خطة استراتيجية للمدرسة، مواكبة التطوير وإدارة التغيير، حل مشكلات البيئة التعليمية بالطرق الإبداعية، على تعزيز التمكين الإداري، تنفيذ السياسات والمبادرات التي تسعى لها عالية.

5-دراسة الأكلبي (2018) بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي بجامعة شقراء"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي بجامعة شقراء ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة والتي طبقت على (450) من منسوبي الجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعف واضح في الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة في الجامعة مما يُعرقل دعم الأداء المؤسسي وتطبيق القيادة الاستراتيجية بفاعلية.

6-دراسة سليمان (2017). بعنوان " تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة الإستراتيجية لعمداء كليات جامعة الملك خالد"

وتهدف الدراسة في تعرف على درجة ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم إعداد استبانة تتكون من ست محاور خاصة بمهارات القيادة الإستراتيجية الست وهي "الاستباقية، التحدي، التفسير، اتخاذ القرار، المواءمة، التعلم"، وقد توصلت الدراسة إلى أن مهارات العميد إجمالاً موجودة بدرجة كبيرة وذلك من وجهة نظر عينة البحث وتتعدى حد الكفاية.

7-دراسة النفار (2015) بعنوان: ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة.

هدفت دراسة إلى التعرف على مدى مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية لبعض القيادات في الجامعات، وتم تطبيق الدراسة على عينة عنقودية مكونة من (320) من الأكاديميين والإداريين لقياس توافر ممارسات القيادة الإستراتيجية، وعينة عنقودية أخرى مكونة من (382) من الطلبة لقياس مستوى تطبيق الجودة الشاملة بالجامعات الفلسطينية، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة بين تطبيق الجودة الشاملة وبين ممارسات القيادة الإستراتيجية، واقتُرحت الدراسة إطاراً لدور

ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة، بحيث يمكن من خلال تطبيق مراحلها المختلفة أن يساهم في تطوير الجودة الشاملة بالجامعات.

8-دراسة عواودة والزيود (2015): بعنوان أثر ممارسات القيادة الإستراتيجي في أداء العاملين بجامعة آل البيت

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء العاملين من وجهة نظر عمداء كليات ومعاهد ونوابهم ورؤساء الأقسام بجامعة آل البيت كما هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر أبعاد القيادة الإستراتيجية تأثيراً في الأداء، حيث تمثلت أبعاد القيادة الإستراتيجية في القيادة الإبداعية، والقيادة التحويلية، والتوجه الاستراتيجي، والحفاظ على الثقافة التنظيمية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في كليات ومعاهد وأقسام جامعة آل البيت، حيث تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بلغت (52) من القيادات الجامعية، ولجمع البيانات تم بناء استبانة كأداة إحصائية للدراسة حيث تمثلت أبعادها في القيادة الإبداعية، والقيادة التحويلية، والتوجه الاستراتيجي والحفاظ على الثقافة التنظيمية. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان منها: أن متغير القيادة الإبداعية كان الأكثر تأثيراً في مؤشرات أداء العاملين تلاه متغير القيادة التحويلية ثم متغير الحفاظ على الثقافة التنظيمية، وأخيراً متغير التوجه الاستراتيجي.

9-دراسة المغربي (2015). بعنوان " ممارسة القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدف البحث للتعرف إلى واقع ممارسة القيادة الإستراتيجية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة (جامعة الأزهر - الجامعة الإسلامية - جامعة الأقصى) من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في هذه الجامعات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف حقائق ثابتة ودراستها، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تمثل مجتمع البحث بأعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية وعددهم (64) عضواً. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: توافر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الجامعات المبحوثة بدرجة مرتفعة، توافر أبعاد الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة أيضاً، وكذلك توصل البحث إلى وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

10-دراسة محمد والفقيه (2015). بعنوان " القيادة الاستراتيجية لرؤساء الاقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة رؤساء الاقسام الأكاديمية بجامعة نجران لأبعاد القيادة الاستراتيجية واستخدم الباحثان

المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الدراسة وهي الاستبانة والتي شملت أربعة أبعاد هي (التحويلي , الإداري , السياسي , الأخلاقي) ولتحقيق هدف الاستبانة استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي , وتمثلت عينة الدراسة في (153) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الاستراتيجية بأبعاده الأربعة (الأخلاقي , الإداري , التحويلي , السياسي) بدرجة كبيرة .

11-دراسة القيسي (2015). بعنوان " دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية , حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (مدير دائرة حتى وكيل وزارة) , ويقدر عددهم ب(172) موظفاً في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة , أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية والبالغ عددهم (172) , واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:وجود دور فعال للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية .

12-دراسة ثابت (2015). بعنوان " درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية"

وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية والتجارة والعلوم بالجامعات التالية:(الجامعة الإسلامية ,جامعة الأزهر ,جامعة الأقصى بمحافظة غزة) والبالغ عددهم (470)عضواً وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها (234) منهم , ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم استبانتين , الأولى لقياس درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية , والاستبانة الثانية لقياس درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية لتطوير أداء أعضاء هيئتهم التدريسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بدرجة كبيرة . أن درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتطوير أدائهم الإداري جاءت بدرجة

كبيرة

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

13-دراسة (Celik&Pisapia,2015) بعنوان " ممارسة القيادة الاستراتيجية لمدرء المستشفيات التركية "

هدفت هذه الدراسة إلى تميز أفعال وإجراءات القائد الاستراتيجي التي تميز المديرين الفاعلين في المستشفيات في تركيا، وتمثلت محددات الدراسة الثلاثة بإجراءات القائد، الخصائص الشخصية التنظيمية، فعالية المدير، ولقد تم استخدام تصميم كمي غير تجريبي وتقنيات الانحدار المتعدد، والارتباط لتحديد العلاقة بين المتغيرات المختبرة، ولقد شارك في الدراسة (440) مديراً. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: أن كل أفعال القائد (التحويلية والإدارية، والسياسية والأخلاقية) ارتبطت بفاعلية المدير . لا يوجد أثر للمتغيرات الشخصية على أفعال وإجراءات القائد.

14-دراسة (Wiraporn et al,2014) بعنوان " العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات القيادة الاستراتيجية ومستويات الفاعلية في المدارس والعلاقة بين أداء القيادة الاستراتيجية وفاعلية المدارس في المجلس المحلي ب (khon Kaen) بتايلاند، حيث طبقت الدراسة على عينة من (32) مدير مدرسة و (217) مدرس. وتم الحكم على مستوى القيادة من خلال العوامل التالية (الوصف الاستراتيجي ، التنفيذ الاستراتيجي ، الثقافة التنظيمية ، التقييم والرقابة). أما فيما يخص الفاعلية في المدارس فقد تم الاعتماد على الابعاد التالية (خصائص الطلاب ، إنجاز الطلاب ، الرضا عن أداء المدرسين ، التغيير والتطوير في المدرسة ، مناخ وبيئة المدرسة) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية مرتفع كما كان للتنفيذ الاستراتيجي أعلى نسبة تطبيق بينما توجهات المنظمة أقل نسبة تطبيق . أن مستوى فاعلية المدارس كان مرتفعاً وكان لخصائص الطلاب أعلى نسبة بينما لإنجازهم أقل نسبة . هناك علاقة موجبة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس وهو ما يعزز مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين فاعلية المدارس .

15-دراسة (Vera & Crossan,2014) بعنوان "القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى إلقاء نظرة على عمليات التعلم التنظيمي ومستوياته لوصف كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية في كل عنصر من عناصر نظام التعليم، معرفة أثر أسلوب القيادة العليا على التعلم التنظيمي وتطوير نموذجاً نظرياً لمعرفة أثر القيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي، وذلك من خلال ربط تيارين مطورين القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، وعرض العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على

اختيار اسلوب القيادة ونوع التعلم الممكن التركيز عليه. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي القائم على فحص وتحليل ما هو متوفر من الأدبيات عن القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي, باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن أفراد الدراسة, والتي يمثل مجتمعها مدراء المدارس المتوسطة في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية والبالغ عددهم (1124) مدير ومديره, والمتمثل في عينة قصديه عددهم (562) والتي تمثل 15% من العينة الأصلية. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج التفريق بين القيادة والقيادة الاستراتيجية, فالقيادة متعلقة بأي مستوى من مستويات المنظمة وتركز على العلاقة بين القائد والأتباع, أما القيادة الاستراتيجية فهي ذات حساسية تجاه الماضي والحالة بالمستقبل وتركز على العمل التنفيذي كنشاط إجرائي. أن القيادة الاستراتيجية تشجع الثقافة المفتوحة, البنى العضوية, النظم المرنة, وتتطلع للبيئة الخارجية مع التركيز على البيئة الداخلية.

التعليق على الدراسات السابقة:

يُمكن التعليق على الدراسات السابقة فنجد أن الدراسات السابقة تشابهت مع الدراسة الحالية في المنهج والأدوات المستخدم كما أن الدراسات السابقة تشابهت مع الدراسة الحالية في تطبيقها في ميدان التعليم، إلا أن هناك عدد من الدراسات اختلفت مع الدراسة الحالية كدراسة (Celik&Pisapia,2015) التي طُبقت على وزارة الصحة في تركيا وكذلك دراسة القيسي (2015) التي طُبقت بوزارة الصحة الفلسطينية.

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

- منهج البحث
- مجتمع البحث
- عينة البحث
- أداة البحث
- صدق أداة البحث
- أساليب المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهجية البحث، وإجراءاته التي استخدمت؛ لتنفيذ البحث وتحقيق أهدافه، بدءاً بتوضيح المنهج المستخدم، ومن ثم التعرف على مجتمع وعينة البحث وما تميزت به من خصائص، بالإضافة إلى توضيح كيفية تصميم أداة جمع البيانات، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً التطرق إلى إجراءات تطبيقها، وختم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج وذلك على النحو الآتي:

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته استخدم المنهج الوصفي المسحي؛ وهو بأنه المنهج "الذي يتم بواسطة استجواب جميع مفردات مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً"، والذي يعتبر من أكثر المناهج ملائمةً للبحث الحالي، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث الحالي من القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة وعددهم (100)

عينة البحث:

نظراً لكون مجتمع البحث الحالي كبير (100) فقد تم اختيار 50% من مجتمع البحث ليمثلوا عينة البحث الحالي.

خصائص أفراد عينة البحث:

تم تحديد عدد من المتغيرات لوصف أفراد عين البحث وهي (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج البحث، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لأفراد عينة البحث، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالبحث، وتقصيل ذلك فيما يلي:

1- المؤهل العلمي:

جدول (3-1) توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
26.6	20	ثانوي فأقل
15.6	60	بكالوريوس
57.8	20	دراسات عليا
%100	100	المجموع

يتضح من الجدول (3-1) السابق أنَّ (20) من أفراد عينة البحث يحملون مؤهل ثانوي فأقل، و(60) منهم يحملون مؤهل

بكالوريوس وهي النسبة الأكبر في عينة البحث الحالي، وهناك (20) من أفراد عينة البحث يحملون مؤهل دراسات عليا.

3- عدد سنوات الخبرة:

جدول (3-2) توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	20	26.6
من 6 إلى أقل من 10 سنوات	17	15.6
11 سنة فأكثر	63	57.8
المجموع	100	%100

يتضح من الجدول (3-2) السابق أنَّ (20) من أفراد عينة البحث لديهم خبرة أقل من (5) سنوات وهذا مستوى مناسب في حال كان المؤهل العلمي ثانوي فأقل أو بكالوريوس حديث التخرج، ونجد أن (17) من أفراد عينة البحث لديهم خبرة من (6 إلى 10) سنوات، بالإضافة إلى أن هناك (63) من أفراد عينة البحث لديهم خبرة (11 سنة فأكثر) وهذا المستوى من الخبرة يدل على أن هناك اهتمام كبير بأساليب الإدارة الحديثة لدى القيادات الأكاديمية

أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك نظرًا لمناسبتها لأهداف البحث ومنهجه، ومجتمعه، وللإجابة على تساؤلاته. وتعتبر الاستبانة إحدى أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات المقننة، والأكثر صدقًا وثباتًا.

أ- بناء أداة البحث:

بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وفي ضوء معطيات وتساؤلات البحث وأهدافه تم بناء الأداة (الاستبانة)، وقد تكونت الأداة من ثلاثة أقسام:

- 1- القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحث جمعها من أفراد الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
- 2- القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة، والمتمثلة في: (المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة).

3- القسم الثالث: ويتكون من (18) عبارة، موزعة على ثلاث محاور أساسية

- **المحور الأول:** أبرز متطلبات تحقيق القيادة الاستراتيجية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية
- **المحور الثاني:** الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز لتحقيق القيادة الاستراتيجية
- **المحور الثالث:** سبل تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف البحث، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد البحث، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة البحث.

2- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

3- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة البحث عن المحاور الرئيسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

4- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

5- تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي للتحقق من الفروق بين اتجاهات عينة البحث باختلاف متغيراتها التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

الفصل الرابع

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

الفصل الرابع

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصل إليها البحث الحالي، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق

المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج وفق ما يتم التوصل إليه، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: أبرز متطلبات تحقيق القيادة الاستراتيجية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

للإجابة عن أسئلة هذا المحور، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب

لاستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4-1) استجابات أفراد عينة البحث حول أبرز متطلبات تحقيق القيادة الاستراتيجية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر

القيادات الأكاديمية مرتبة حسب المتوسطات

م	الفقرات	درجة الممارسة للكفايات الأدائية الكلية					الدرجة	بحسب المتوسطات
		المتوسط	المعيار	الانحراف	الوزن النسبي	تقيمية	القيمة	
7	تشجيع منسوبي الجامعة على توليد الأفكار الإبداعية	3.94	0.977		78.89	8.202	0.000	كبيرة
8	توفير بيئة تعليمية تشجع وتدعم حاجات منسوبي الجامعة	3.72	1.051		74.44	5.830	0.000	كبيرة
15	تحقيق الربط الإلكتروني بين الجامعة وبين المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية	3.72	0.938		74.44	6.535	0.000	كبيرة
10	تحديث الموقع الإلكتروني	3.67	1.007		73.33	5.617	0.000	كبيرة

م	الفقرات	درجة الممارسة للكفايات الأدائية الكلية					الدرجة	بموجب المتوسطات
		المتوسط	المعياري	الانحراف	الوزن النسبي	القيمة		
	باستمرار بما يتوافق مع سياسة الجامعة							
11	توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ القيادة الاستراتيجية	3.67	1.061	73.33	5.329	0.000	كبيرة	5
13	الأخذ بأراء المنسوبيين فيما يتعلق بعملية التخطيط والتطوير	3.67	0.822	73.33	6.880	0.000	كبيرة	6
	جميع الفقرات	3.49	0.775	69.86	5.402	0.000	كبيرة	

يتضح من الجدول (4-1) السابق أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة كبيرة على أن هناك عدداً من المتطلبات التي لابد وأن تتوفر في جامعة الملك عبد العزيز والقيادات الأكاديمية فيها ومن هذه المتطلبات جاءت المتطلبات التنظيمية بالدرجة الأولى (تشجيع منسوبي الجامعة على توليد الأفكار الإبداعية) ثم جاءت المتطلبات المادية بالدرجة الثانية (الربط الإلكتروني بين الجامعة والجامعات الأخرى في المملكة العربية السعودية والمؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة) بهدف تحقيق أهداف الجامعة ومساعدتها على التغلب على المعوقات التي تعيق أداؤها، وفي الدرجة الثالثة جاءت المتطلبات البشرية والتي تمثلت في (توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ الاستراتيجية والمبادرات والأساليب التي تحقق القيادة الاستراتيجية في الجامعة).

المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز لتحقيق القيادة الاستراتيجية

للإجابة عن أسئلة هذا المحور، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب

لاستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4-2) استجابات أفراد عينة البحث عن الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز لتحقيق القيادة

الاستراتيجية مرتبة حسب المتوسطات

م	الفقرات	درجة الممارسة للكفايات الأدائية					الدرجة	الترتيب
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	القيمة	القيمة الاحتمالية		
3	قلة الموارد المالية المتاحة	3.78	0.923	75.56	7.153	0.000	متوسطة	1
8	الروتين الممل في الإجراءات التنظيمية	3.56	1.124	71.11	4.192	0.000	متوسطة	2
1	ضعف كفاءة الموارد البشرية	3.50	0.904	70.00	4.694	0.000	كبيرة	3
6	غياب الفهم المشترك للاستراتيجية بين منسوبي الجامعة	3.50	0.964	70.00	4.400	0.000	كبيرة	4
2	عدم القدرة على التأثير في الآخرين بفعالية	3.39	1.069	67.78	3.087	0.003	كبيرة	5
7	عدم توظيف التقنية الحديثة في رصد التغيرات في البيئة المحيطة بالجامعة	3.39	1.262	67.78	2.614	0.011	كبيرة	6
	جميع الفقرات	3.41	0.825	68.19	4.213	0.000	كبيرة	

يتضح من الجدول (4-2) السابق أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة كبيرة على أن هناك عدد من الصعوبات التي تواجه القيادات

الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز عن تطبيق القيادة الاستراتيجية أول هذه الصعوبات هي قلة الموارد المالية المتاحة كون القيادة

الاستراتيجية ومبادراتها تحتاج لميزانيات لتنفيذها ثم جاء الروتين الممل في الإجراءات الإدارية كأحد أبرز الصعوبات حيث أن القيادة الاستراتيجية تتطلب مرونة في العمل.

المحور الثالث: سبل تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز

للإجابة عن أسئلة هذا المحور، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب

لاستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (3-4) استجابات أفراد عينة البحث حول سبل تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد

العزير مرتبة حسب المتوسطات

ترتيب جيد بحسب	الدرجة	درجة الممارسة للكفايات الأدائية					الفقرات	م
		القيمة الاحتمالية	القيمة	الوزن النسبي	الانحراف	المتوسط		
1	متوسطة	0.000	5.784	75.56	1.141	3.78	تقديم برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية في القيادة الاستراتيجية	6
2	كبيرة	0.000	6.152	74.44	0.996	3.72	منح القيادات الأكاديمية المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من ممارسة القيادة الاستراتيجية	7
3	كبيرة	0.000	5.830	74.44	1.051	3.72	ربط الحوافز المادية والمعنوية بالمساهمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية	8
4	كبيرة	0.000	7.537	73.33	0.751	3.67	المتابعة المستمرة لمدى التزام القيادات الأكاديمية بتنفيذ الخط الاستراتيجية	5

ترتيب جديد بحسب	الدرجة	درجة الممارسة للكفايات الأدائية					الفقرات	م
		القيمة الاحتمالية	القيمة	الوزن النسبي	الانحراف	المتوسط		
5	كبيرة	0.000	5.782	72.22	0.897	3.61	اطلاق البرامج التأهيلية للقيادات الأكاديمية على تنفيذ مبادئ الخطة الاستراتيجية	2
6	كبيرة	0.000	6.815	72.22	0.761	3.61	توظيف التقنية الحديثة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية	3
	كبيرة	0.000	8.645	72.92	0.634	3.65	جميع الفقرات	

يتضح من الجدول (4-2) السابق أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة كبيرة على أن من أبرز السُّبل التي تتبع في الجامعة من أجل تعزيز القيادات الأكاديمية للقيادة الاستراتيجية هي تقديم البرامج التدريبية لهم بهدف مساعدتهم في تطوير أساليب ومبادرات القيادة الاستراتيجية.

الفصل الخامس

خلاصة البحث وتوصياته ومقترحاته

الفصل الخامس

خلاصة البحث وتوصياته ومقترحاته

تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على خلاصة البحث، وأبرز ما توصل إليه من نتائج، يليها عرضٌ لأهم التوصيات في ضوء تلك النتائج، وختامًا تمت الإشارة إلى جملة من المقترحات لدراسات مستقبلية.

خلاصة البحث:

ضم البحث في طياته خمسة فصول، بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول، ويشمل: مقدمة البحث، ومشكلته، وأسئلته، وأهدافه، وأهميته، وحدوده، وأهم مصطلحاته.

الفصل الثاني، ويشمل:

1- الإطار النظري.

2- الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث

الفصل الثالث، ويشمل: منهجية البحث وإجراءاته، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للبحث. كما تم في هذا الفصل توضيح لكيفية بناء الاستبانة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

الفصل الرابع، ويشمل: عرضًا مفصلاً لنتائج البحث، وتحليلها، وتفسيرها.

الفصل الخامس، ويشمل: ملخص البحث، وأبرز ما انتهى إليه من نتائج، والتوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج، والمقترحات للدراسات مستقبلية.

أبرز نتائج البحث:

توصل البحث إلى عدد من النتائج أبرزها:

- أن هناك عددًا من المتطلبات التنظيمية والمادية والبشرية لا بد من توافرها في الجامعة لتحقيق القيادة الاستراتيجية بكل فاعلية
- تواجه القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز عددًا من الصعوبات كالروتين الممل في الإجراءات أثناء تطبيقها للقيادة

الاستراتيجية

- هناك عدد من السُّبل التي من خلالها يتم تعزيز القيادة الاستراتيجية في جامعة الملك عبد العزيز من أهمها توظيف الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ المبادرات المتصلة بالقيادة الاستراتيجية.

توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يُمكن صياغة التوصيات التالية:

- 3- تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على تنفيذ المبادرات المتصلة بالخطة الاستراتيجية للجامعات بأساليب إبداعية
- 4- تنظيم لقاء للقيادات الأكاديمية على مستوى جامعات المملكة العربية السعودية لتبادل الخبرات فيما بينهم حول المبادرات التي تُعزز القيادة الاستراتيجية.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. إجراء دراسات مستقبلية حول أهمية توظيف القيادة الاستراتيجية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية

مراجع البحث

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1) أشرف السعيد والفقيه، محمد هادي (2011)، القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية "دراسة ميدانية بجامعة نجران"، مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، الجزء (1)، العدد (146)، ص 573 - 615.
- 2) بن عز، عفيفة (2019م). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سيدي علي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم: الجزائر.
- 3) جاد الرب، السيد. (2014). القيادة الاستراتيجية. دار النهضة للنشر والتوزيع. القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- 4) حمود، حلا علي (2018)، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء المنظمة دراسة حالة وزارة التعليم العالي - الإدارة المركزية، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الافتراضية السورية.
- 5) الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد (2018): القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد (42)، العدد (2)، جامعة الإمارات.
- 6) سليمان، منى محمد محمد (2017)، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة الإستراتيجية لعمداء كليات جامعة الملك خالد، مجلة البحث العلمي كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (18)، ج(9)، 195-230.
- 7) العساف، صالح حمد. (2016). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء للنشر والتوزيع. الرياض.
- 8) العميري، نورة فايز (2018م). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة لكفايات القيادة الاستراتيجية واسهامها في تطوير أدائهن الإداري من وجهة نظر المشرفات التربويات والمساعدات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- 9) عواودة، وليد؛ الزيود، حسين (2015)، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء العاملين بجامعة آل البيت، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، الأردنية مجلد (21)،

10) فلاته، عائشة بنت بكر آدم (2018). درجة ممارسة قائدات مؤسسة رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضات الحكومية، *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، المجلد (10)، العدد (1)، 403 – 45س4.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2017). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- 2- Hosmer, L. T. (2018). The importance of strategic leadership. *The Journal of business strategy*, 3(2), 47.
- 3- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353.
- 4- Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 113676.

ملاحق البحث

أداة الدراسة

المحور الأول: أبرز متطلبات تحقيق القيادة الاستراتيجية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولاً: المتطلبات التنظيمية					
1	تشجيع منسوبي الجامعة على توليد الأفكار الإبداعية					
2	توفير بيئة تعليمية تشجع وتدعم حاجات منسوبي الجامعة					
	ثانياً: المتطلبات المادية					
3	تحقيق الربط الإلكتروني بين الجامعة وبين المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية					
4	تحديث الموقع الإلكتروني باستمرار بما يتوافق مع سياسة الجامعة					
	ثالثاً: المتطلبات البشرية					
5	توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ القيادة الاستراتيجية					
6	الأخذ بأراء المنسوبين فيما يتعلق بعملية التخطيط والتطوير					

المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز لتحقيق القيادة الاستراتيجية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	قلة الموارد المالية المتاحة					
2	الروتين الممل في الإجراءات التنظيمية					
3	ضعف كفاءة الموارد البشرية					
4	غياب الفهم المشترك للاستراتيجية بين منسوبي الجامعة					
5	عدم القدرة على التأثير في الآخرين بفعالية					
6	عدم توظيف التقنية الحديثة في رصد التغيرات في البيئة المحيطة بالجامعة					

المحور الثالث: سبل تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقديم برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية في القيادة الاستراتيجية					
2	منح القيادات الأكاديمية المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من ممارسة القيادة الاستراتيجية					
3	ربط الحوافز المادية والمعنوية بالمساهمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية					
4	المتابعة المستمرة لمدى التزام القيادات الأكاديمية بتنفيذ الخط الاستراتيجية					
5	إطلاق البرامج التأهيلية للقيادات الأكاديمية على تنفيذ مبادئ الخطة الاستراتيجية					
6	توظيف التقنية الحديثة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية					

Requirements for achieving strategic leadership at King Abdulaziz University - a field study.

**Prepare by/
Mohammed Alrubayyi
241001110**

**Under supervision of
Dr. Asma Abuanzeh
Dr. Amira Elfekky
Semester
2024 – 1446**