



جامعة حائل  
University of Ha'il

# مجلة العلوم الإنسانية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة حائل



السنة السادسة، العدد 19، المجلد الأول، سبتمبر 2023



ردمك 1658-8819



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





جامعة حائل

## مجلة العلوم الإنسانية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة حائل

للتواصل:

مركز النشر العلمي والترجمة

جامعة حائل، صندوق بريد: 2440 الرمز البريدي: 81481



<https://uohjh.com/>



[j.humanities@uoh.edu.sa](mailto:j.humanities@uoh.edu.sa)

## نبذة عن المجلة

### تعريف بالمجلة

مجلة العلوم الإنسانية، مجلة دورية علمية محكمة، تصدر عن وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة حائل كل ثلاثة أشهر بصيغة دورية، حيث تصدر أربعة أعداد في كل سنة، وبجسب اكتمال البحوث المجازة للنشر.

### رؤية المجلة

التميز في النشر العلمي في العلوم الإنسانية وفقاً لمعايير مهنية عالمية.

### رسالة المجلة

نشر البحوث العلمية في التخصصات الإنسانية؛ لخدمة البحث العلمي والمجتمع المحلي والدولي.

### أهداف المجلة

تهدف المجلة إلى إيجاد منافذ رصينة؛ لنشر المعرفة العلمية المتخصصة في المجال الإنساني، وتمكن الباحثين -من مختلف بلدان العالم- من نشر أبحاثهم ودراساتهم وإنتاجهم الفكري لمعالجة واقع المشكلات الحياتية، وتأسيس الأطر النظرية والتطبيقية للمعارف الإنسانية في المجالات المتنوعة، وفق ضوابط وشروط ومواصفات علمية دقيقة، تحقيقاً للجودة والريادة في نشر البحث العلمي.

## قواعد النشر

### لغة النشر

- 1- تقبل المجلة البحوث المكتوبة باللغتين العربية والإنجليزية.
- 2- يكتب عنوان البحث وملخصه باللغة العربية للبحوث المكتوبة باللغة الإنجليزية.
- 3- يكتب عنوان البحث وملخصه ومراجعته باللغة الإنجليزية للبحوث المكتوبة باللغة العربية، على أن تكون ترجمة الملخص إلى اللغة الإنجليزية صحيحة ومتخصصة.

### مجالات النشر في المجلة

تتم مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل بنشر إسهامات الباحثين في مختلف القضايا الإنسانية الاجتماعية والأدبية، إضافة إلى نشر الدراسات والمقالات التي تتوفر فيها الأصول والمعايير العلمية المتعارف عليها دولياً، وتقبل الأبحاث المكتوبة باللغة العربية والإنجليزية في مجال اختصاصها، حيث تعنى المجلة بالتخصصات الآتية:

- علم النفس وعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية والفلسفة الفكرية العلمية الدقيقة.
- المناهج وطرق التدريس والعلوم التربوية المختلفة.
- الدراسات الإسلامية والشريعة والقانون.
- الآداب: التاريخ والجغرافيا والفنون واللغة العربية، واللغة الإنجليزية، والسياحة والآثار.
- الإدارة والإعلام والاتصال وعلوم الرياضة والحركة.

### أوعية نشر المجلة

تصدر المجلة ورقياً حسب القواعد والأنظمة المعمول بها في المجالات العلمية المحكمة، كما تُنشر البحوث المقبولة بعد تحكيمها إلكترونياً لتتعم المعرفة العلمية بشكل أوسع في جميع المؤسسات العلمية داخل المملكة العربية السعودية وخارجها.

## الشروط العامة للنشر العلمي

- 1- عدم مخالفة البحث للمواظبات والأحكام والآداب العامة في المملكة العربية السعودية.
- 2- أن يُرعى في البحث الأصالة والابتكار والجديبية العلمية.
- 3- مراعاة الأمانة العلمية ومواظبات التوثيق في النقل والاقتباس.
- 4- السلامة اللغوية ووضوح الصور والرسوم والجداول إن وجدت، وللمجلة حقها في مراجعة التحرير والتدقيق النحوي.
- 5- ألا يرد اسم الباحث (الباحثين) في أي موضع من البحث إلا في صفحة العنوان فقط.
- 6- يقدم الباحث الرئيس تعهداً (حسب أنموذج أ) يفيد أن البحث لم يسبق نشره (ورقياً أو إلكترونياً)، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في وجهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه، وتُنشره في المجلة، أو الاعتذار للباحث عن عدم قبول البحث؛ وذلك وفق النموذج المعتمد في المجلة.
- 7- تقوم هيئة تحرير المجلة بالفحص الأولي للبحث، وتقدير أهليته للتحكيم، أو الاعتذار عن عدم قبوله أولاً، أو بناء على تقارير المحكمين دون إبداء الأسباب.
- 8- يقدم الباحث الرئيس (حسب أنموذج ب) تقريراً عن تعديل البحث (بعد التحكيم) وفقاً للملاحظات الواردة في تقارير المحكمين الإجمالية أو التفصيلية في من البحث.

## الشروط الفنية للنشر العلمي

- 1- ألا يزيد عدد صفحات البحث عن ثلاثين صفحة حسب المواصفات الفنية الآتية: تكون أعداد جميع هوامش الصفحة: من الجهات الأربع (3) سم، والمسافة بين الأسطر مفردة، ويكون نوع الخط في المن باللغة العربية (Traditional Arabic) بحجم (12) وباللغة الإنجليزية (Times New Roman) بحجم (10) وتكون العناوين الرئيسية في اللغتين بالنسب الغليظ (Bold) ويكون نوع الخط في الجدول باللغة العربية (Traditional Arabic) بحجم (10) وباللغة الإنجليزية (Times New Roman) بحجم (9)، وتكون العناوين الرئيسية في اللغتين بالنسب الغليظ.
- 2- يحتوي البحث على ملخصين: أحدهما باللغة العربية، لا يزيد عدد كلماته عن (200) كلمة، والآخر باللغة الإنجليزية لا يزيد عدد كلماته عن (250) كلمة، ويكون في أسفل الصفحة للملخصين: العربي، والإنجليزي، كلمات مفتاحية (Key Words) لا تزيد على خمس كلمات.
- 3- ترجمة المراجع العربية إلى اللغة الإنجليزية بعد التحكيم والقول الأولي للنشر، حيث يتم رومنة (Romanization / Transliteration) اسم، أو أسماء المؤلفين، متبوعة بسنة النشر بن فوسن (يقصد بالرومنة النقل الصوتي للحروف غير اللاتينية إلى حروف لاتينية، تمكن قراءة اللغة الإنجليزية من قراءتها، أي: تحويل منطوق الحروف العربية إلى حروف تنطبق بالإنجليزية)، ثم يتبع بعنوان المقالة إذا كان متوافراً باللغة الإنجليزية فسي أصل المقالة، وإذا لم يكن متوافراً فتم ترجمته إلى اللغة الإنجليزية، ثم يتبع باسم الدوريات التي نشرت بها المقالة باللغة الإنجليزية إذا كان مكتوباً بها، وإذا لم يكن مكتوباً بها فتم ترجمته إلى اللغة الإنجليزية، ثم تضاف كلمة (in Arabic) بن فوسن بعد عنوان الدوريات.
- 4- يلي قائمة المراجع العربية، قائمة بالمراجع الإنجليزية، متضمنة المراجع العربية التي تم ترجمتها، أو رومنتها، وفق ترتيبها الهجائي (باللغة الإنجليزية) حسب الاسم الأخير للمؤلف الأول، وفقاً لأسلوب التوثيق المعتمد في المجلة.
- 5- تستخدم الأرقام العربية (Arabic.... 1, 2, 3) سواء في من البحث، أو الجداول والأشكال، أو المراجع، وترقم الجداول والأشكال في المن ترقيماً متسلسلاً مستقلاً لكل منهما، ويكون لكل منها عنوانه أعلاه، ومصدره - إن وجد - أسفله.
- 6- يكون الترقيم لصفحات البحث في المنتصف أسفل الصفحة، ابتداءً من صفحة ملخص البحث (العربي، والإنجليزي)، حتى آخر صفحة من صفحات مراجع البحث.
- 7- أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة: هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية، الإصدار السادس

Ed American Psychological Association 6th (APA)

- 8- يرسل البحث (إلى البريد الإلكتروني للمجلة [J.Humanities@uoh.edu.sa](mailto:J.Humanities@uoh.edu.sa)) حسب المواصفات الفنية بصيغتي (Word) و (Pdf) مع السيرة الذاتية للباحث أو الباحثة أو الباحثين بعد تعبئة أنموذج (أ) ويمكن الحصول عليه من الموقع الإلكتروني لمجلة العلوم الإنسانية:

<https://uohjh.com>

## المشرف العام

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

أ. د. عبد العزيز بن سالم الغامدي

## هيئة التحرير

رئيس هيئة التحرير

أ. د. بشير بن علي اللويش

أعضاء هيئة التحرير

أ. د منى بنت سليمان الذبياني

د. سالم بن عبيد المطيري

د. نواف بن عوض الرشيدى

د. إبراهيم بن سعيد الشمري



## الهيئة الاستشارية

أ.د. فهد بن سليمان الشايع

جامعة الملك سعود - مناهج وطرق تدريس

**Dr. Nasser Mansour**

University of Exeter. UK – Education

أ.د. محمد بن مترك القحطاني

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - علم النفس

أ.د. علي مهدي كاظم

جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان - قياس وتقييم

أ.د. ناصر بن سعد العجمي

جامعة الملك سعود - التقييم والتشخيص السلوكي

أ.د. حمود بن فهد القشعان

جامعة الكويت - الخدمة الاجتماعية

**Prof. Medhat H. Rahim**

Lakehead University - CANADA

Faculty of Education

أ.د. رقية طه جابر العلواني

جامعة البحرين - الدراسات الإسلامية

أ.د. سعيد يقطين

جامعة محمد الخامس - سرديات اللغة العربية

**Prof. François Villeneuve**

University of Paris 1 Panthéon Sorbonne

Professor of archaeology

أ.د. سعد بن عبد الرحمن البازعي

جامعة الملك سعود - الأدب الإنجليزي

أ.د. محمد شحات الخطيب

جامعة طيبة - فلسفة التربية

فهرس الأبحاث		
رقم الصفحة	عنوان البحث	م
30 - 9	الأبعاد الاجتماعية لمرضى سرطان الأطفال: دراسة ميدانية بأحد مستشفيات الرياض د. د. أسماء بنت عبدالله التويجري	1
54 - 33	القيم الجمالية للنحت الميداني في مدينة حائل بين الخصوصية التراثية المحلية والعالمية في ضوء رؤية المملكة 2030 د. فوزي بن سالم الشايع	2
67 - 57	تبنى التعليم 4.0 في التعليم العالي السعودي في ضوء الثورة الصناعية الرابعة د. فرحان بريم العنزي	3
98 - 69	تقوم دور الإدارة المدرسية في تفعيل المشاركة المجتمعية في مدارس الدمج الابتدائية في مدينة الرياض د. وفاء بنت علي الكثيري	4
122 - 101	درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي د. غنام بن هزاع المريخي	5
150 - 125	دور منطقة حائل في تمكين ذوي الإعاقات من أسر المطلقات للمساهمة في تنمية المجتمع في إطار رؤية المملكة 2030 د. أحمد عبد المقصود محمد أحمد . د. علي محمد عبد المعطي الديسطي د. مرفت جمال الدين علي شبروخ . د. أحمد خليفة أحمد يونس	6
169 - 153	فاعلية توظيف المدخل التداولي في تنمية فهم التعبيرات الاصطلاحية لدى متعلمي اللغة العربية الناطقين بغيرها د. عبد الرحمن بن محمد بن سعيد الجهني	7
221 - 171	نموذج مقترح لدراسة كفاءة الخدمات الدينية بالمدينة العربية الإسلامية «مدينة حائل أنموذجاً» د. محمد بن فريح بن فهد التميمي	8
243 - 223	قياس الوعي السيميائي للمصمم الجرافيكي بالعلامة التجارية السعودية د. قماش بن علي حسين آل قماش . أ. دعد يوسف إبراهيم الأحدي	9
265 - 245	مستوى الكفاءة الذاتية لدى معلمي التربية الخاصة في فصول الدمج من وجهة نظر المعلمين أنفسهم د. سعد بن معطش العامر	10
279 - 267	واقع توظيف معلمي الرياضيات لنموذج التعلم القائم على المشكلات المعدل في تدريس طلاب المرحلة المتوسطة بمنطقة الجوف د. محمد بن فاهد السرحاني	11
301 - 281	Preserving Constitutional Balance: An Analysis of the Separation of Powers Principle in the United States Constitution د. محمد ضياء محمد رفاعي	12
312 - 303	Assessing the key drivers of tablet usage among students at the University of Ha'il, using an extension of the Technology Acceptance Model (TAM) د. سلطان بن حماد الشمري	13

درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

The level of using strategic management by academic leaders in Saudi universities and its relationship to institutional excellence

د. غنام بن هزاع المريخي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

Dr. Ghannam bin Hazaa Al-Muraikhi

Associate Professor of Administration and Educational Planning,  
Imam Muhammad Bin Saud Islamic University

قُدم للنشر في 2023/02/08، وقُبل للنشر في 2023/02/14

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية، والتعرف على درجة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات السعودية، ولتحقيق تلك الأهداف تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بلغ عددهم (394) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، واعتمد على المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة جاءت متوسطة على تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية وعلى جميع أبعادها، وأن درجة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات السعودية.

الكلمات المفتاحية: القيادات الأكاديمية، الإدارة الاستراتيجية، التميز المؤسسي، الجامعات السعودية.

Abstract

The study aimed to identify the level of using strategic management by academic leaders in Saudi universities, to identify the level of institutional excellence in Saudi universities from the faculty member's point of view, and to determine the relationship between strategic management and institutional excellence in Saudi universities. To achieve these objectives, a random sample of (394) faculty members in Saudi universities was selected, a questionnaire was used to collect data, and the descriptive correlational approach was used in this study. The results of the study showed that the level of the study sample agreement was (medium) on the use of strategic management and all its dimensions by academic leaders in Saudi universities, and that the level of the study sample agreement was (medium) on the institutional excellence in Saudi universities from the point of view of faculty members. The results also showed a direct positive relationship with statistical significance between strategic management and institutional excellence in Saudi universities.

**Keywords:** academic leaders, strategic management, institutional excellence, Saudi universities.

## المقدمة:

الجامعة إلى التميز المنشود، وذلك من خلال الأخذ بالاتجاهات الإدارية والتنظيمية الحديثة التي تحتم بناء العلاقات الإنسانية، وإدارة العنصر البشري بكفاءة عالية في الجامعة، بهدف تطوير الأداء، ومواجهة التحديات التي تواجهها الجامعات، وتحقيق أعلى درجات التميز في الأداء (William, Black, Leonard). (Burrello and John, 2017: 58).

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الأخيرة من القرن العشرين، نتيجة للتطورات البيئية الهائلة التي شهدتها مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى أهميتها، وما ينتج عنها من إيجابيات على عمل القيادات التعليمية بشكل خاص وعلى النظام التعليمي بشكل عام (Ahmadi, Amiri, Moarefi and Sweis, 2020: 2).

ولأهمية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها، وتمكينها من مواجهة التحديات التي تواجهها، وتحسين إجراءات العمل وتطويره، للوصول إلى التميز المؤسسي المنشود؛ جاءت هذه الدراسة لكي تبحث في درجة تطبيق القيادات للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الجامعات السعودية.

## مشكلة الدراسة:

لأهمية اتباع الإدارة الاستراتيجية في قيادة العمل الإداري في الجامعات أوصى مؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية المملكة 2030، بالمواءمة بين الخطط الاستراتيجية للجامعات ورؤية 2030، وتعزيز التنافسية بين الجامعات والارتقاء بمعاييرها وتصنيفها؛ بما يشير إلى ضرورة تبني استراتيجيات لتحقيق التميز في أداء الجامعات (مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030، 2017). كما أكد المؤتمر الدولي الثامن للتعليم العالي (2019) في بيانه الختامي؛ على أن الجامعات السعودية لم تواكب ذلك التغيير الذي يشهده العالم اليوم كما ينبغي؛ مما يحتم عليها أن تكون أكثر سرعة؛ لتمكّن من التكيف مع السباق الحالي للتغيّرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية والتقنية الملحة، من خلال عمليات التحوّل الناجحة التي تتطلب اتباع أساليب إدارية جديدة للقيادة الجامعية.

وعلى الرغم من أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي بالجامعات، وهذا ما توصلت إليه دراسة سعد وإبراهيم، (2022)، إلا أن العديد من الدراسات أوضحت أن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات دون المأمول، والتي من بينها دراسة غازي (2022) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية، والتميز المؤسسي في الجامعات جاء بدرجة متوسطة، ودراسة الحارثي (2019) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة، وأن درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة الطائف متوسطة.

في هذا العصر الذي يتميز بسرعة التطور، وبكثرة التحديات، فإن جميع المؤسسات على اختلاف خدماتها بحاجة ماسة إلى نظام إداري حديث يمكنها من المنافسة والتميز، لكي تستطيع مواكبة التطورات المتسارعة، وتحسين دافعية العاملين نحو الإنجاز وتجويد مهام عملهم، وتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية.

ومن أكبر التحديات التي يمكن أن تواجهها الجامعات في هذا العصر، القدرة على تحقيق التميز في ظروف مُتغيرة لا يمكن التنبؤ بها، حيث يعد التميز المؤسسي في مقدمة الأهداف التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها، وعلى الرغم من وجود حلول تنظيمية وأساليب إدارية حديثة لتحقيق التميز المنشود إلا أن الكثير من الجامعات ما تزال تستخدم أساليب إدارية تقليدية في قيادة العمل (واصلي، 2018: 48).

ولأهمية تجويد الخدمات التي تقدمها الجامعات، أصبحت الحاجة إلى تحقيق التميز المؤسسي مطلباً ملحاً ومهماً من أجل التنافس بين الجامعات الأخرى، وهذا يتطلب قيادة قادرة على تطوير أساليب العمل، والتي من بينها استخدام الإدارة الاستراتيجية التي تسهم في إجراء تغييرات جوهرية على إجراءات العمل، وبناء توجهات حديثة لتنفيذ العمليات الداخلية والخارجية للجامعة، مما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي الذي يعد من القضايا المهمة التي تسهم في تطوير أنشطتها، وبرامجها، وجهودها، للوصول إلى تحقيق رؤيتها، والمكانة التي تسعى للوصول إليها (غازي، 2022: 177).

ويشير بينورث وبينيرو وكارلسن (Benneworth, Pin-) (heiro & Karlsen, 2017) أن رأس المال الفكري هو الأساس الذي تقوم عليه عملية الابتكار والإبداع وتحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي، وهو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها عملية التطوير، حيث يتميز بقدرته على تحويل المعرفة إلى قيمة، ومن ثم إلى ميزة تنافسية خاصة، واستخدام أساليب إدارية أكثر كفاءة في إنجاز الأهداف، وتحقيق التميز المؤسسي المنشود.

لقد أصبح التميز المؤسسي من أهم مقومات تطوير الجامعات، وتحسين تصنيفها بين الجامعات على مستوى العالم، كما أن له دور هام في تحقيق رؤية وأهداف الجامعة، ويسهم في تطويرها، لأنه يساعدها على التكيف مع التغييرات السريعة التي تصاحب هذا العصر، وبالتالي مواجهة التحديات المرتبطة بالتنافس بين الجامعات المحلية والعالمية، ومن هذا المنطلق أصبحت الحاجة إلى تحقيق التميز المؤسسي من العوامل الرئيسة لإجراء تغييرات جوهرية في الجامعات، وتوجه حديث في مجال الإدارة، كما أنه يساعد الجامعة على وضع الخطط الاستراتيجية والبرامج التنموية الشاملة لمواكبة هذه التغييرات (عبود، 2020: 195).

وتعد القيادة الجامعية المتمكنة من أهم عوامل نجاح وصول

الإدارة الاستراتيجية وأبعادها، وتقديم معلومات ومفاهيم حول التميز المؤسسي في الجامعات.

- تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية الإدارة الاستراتيجية كونها منهجية إدارية معاصرة دعت إليها العديد من الدراسات والمؤتمرات المحلية والعربية والعالمية.

### ثانياً: الأهمية العملية

اكتسبت الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال ما يلي:

- تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية للجامعات السعودية، ونشر ثقافتها بين القيادات الأكاديمية والإدارية، وفي جميع أقسام وكليات الجامعات السعودية.
- قد تسهم هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين في الجامعات السعودية على تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
- تستجيب هذه الدراسة لمتطلبات الاستراتيجية الوطنية المنبثقة من خطة التحول الوطني المستندة على رؤية المملكة 2030، في الارتقاء بمستوى أداء القيادات الإدارية بشكل عام، والقيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية بشكل خاص من أجل الوصول إلى التميز المؤسسي، وتقديم الجامعات السعودية في التصنيف العالمي للجامعات العالمية.

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في المحددات التالية:

- الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على درجة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات السعودية.

- الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في الجامعات السعودية التالية: جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة، وجامعة الملك سعود بمدينة الرياض، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض.

- الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي الجامعي 1444هـ.

- الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك سعود، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

ومما سبق ذكره فإن الحاجة تزداد إلى معرفة درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية لتمكينها من تحقيق التميز المؤسسي، وتحسين القدرة التنافسية لها، ولذلك جاءت هذه الدراسة، والتي يمكن صياغة مشكلتها بالسؤال الرئيس التالي: ما درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي؟

### أسئلة الدراسة:

تجيب الدراسة على الأسئلة التالية:

- ما درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما درجة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات السعودية؟

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التعرف على درجة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- تحديد العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات السعودية.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الجانبين الآتيين:

### أولاً: الأهمية العلمية

اكتسبت الدراسة أهميتها النظرية من خلال ما يلي:

- تكمن أهمية الدراسة من تناوله لموضوع التميز المؤسسي في الجامعات السعودية لتحسين وضعها الراهن؛ لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 والتي جاء في مركزها الثاني المتعلق بالاقتصاد المزدهر؛ أن تكون (5) جامعات سعودية ضمن أفضل (200) جامعة في التصنيف العالمي؛ مما يؤكد ضرورة سعي الجامعات إلى تحقيق التميز المؤسسي (وثيقة رؤية المملكة 2030، 2016).

- يُؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب البحثي بمفهوم

## مصطلحات الدراسة:

كما تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها طريقة في التفكير والتصرف تؤدي إلى رسم الاتجاه العام والرؤية المستقبلية للمنظمة، وبناء رسالتها، وتحديد غاياتها بعيدة المدى مما يسهم في توضيح الفرص والتهديدات المحيطة بها بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على مستقبل المنظمة على المدى البعيد (حسن، 2021: 212).

ويستنتج الباحث أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يعد أسلوباً إدارياً متكاملًا موجهاً للمستقبل، ويركز على تطوير العمليات الداخلية والخارجية للجامعة، وينظر إلى المستقبل ويعتمد على تحسين الأداء، وتجويده، فالإدارة الاستراتيجية تهدف إلى تطوير الجامعة من خلال وضع الخطط المستقبلية التي تأخذ بالاعتبار البيئة الداخلية ومتغيراتها والبيئة الخارجية، مع مراعاة التوجه الاستراتيجي للجامعة بعيد المدى.

### أبعاد الإدارة الاستراتيجية وعملياتها:

يوجد عدة أبعاد للإدارة الاستراتيجية تتمثل في التالي:

#### البعد الأول: التوجه الاستراتيجي - Strategic Orientation

يهتم مفهوم التوجه الاستراتيجي بتحديد المستقبل للمنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها، وفهم البيئة الخارجية، ومعرفة الفرص والمخاطر التي تحيط بها، والقدرة على صياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، والتميز في تقديم خدماتها للمستفيدين منها (أبو شيخة ومساعدة، 2018: 291).

#### البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري - Human Capital

وهو يهتم بتنمية الموارد البشرية وأكسابهم المعارف والخبرات والمهارات المستقبلية، والتي تساعدهم على قيادة مهام العمل في المؤسسة، وتمكينهم من حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة، والتعامل مع المخاطر، وعليه فإن الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية، سيسهم بشكل كبير في قدرتها على التميز، والمنافسة (غازي، 2022: 185).

#### البعد الثالث: تعزيز الثقافة التنظيمية - Organization Culture

التي يتم التركيز على القيم، والمعتقدات، والمتمثلة بالإبداع، والمشاركة في صنع القرارات، وتشجيع التعاون فيما بينهم، والعمل بروح الفريق الواحد، والاهتمام بإدارة الوقت، والقيام بعملية التطوير والتدريب لمواكبة حداثة العصر وتحقيق أهدافها (عبابنة والزعي، 2018: 399).

وتعد الثقافة التنظيمية من العوامل الهامة التي تسهم في تميز الجامعات، وتحقيق أهدافها؛ لأنها تساهم في تطوير الأساليب المتعلقة بأداء العمل في الجامعة. لذلك أصبحت تميز الجامعات

أولاً: الإدارة الاستراتيجية: تعرف بأنها "تصور للرؤية المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها" (cyarivudine, Pahrudin and Fouzan, 2020: 339).

ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: عملية استراتيجية منظمة، وواعية، واستشرافية تقوم بما القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لتسهيل العمليات الداخلية والخارجية للجامعات بشكل متناسق، يحقق التميز المؤسسي، وخاضع للرقابة والتقويم لتطوير مهام العمل باستمرار.

ثانياً: التميز المؤسسي: يشير إلى منظومة متكاملة تحدد إجراءات وإدارة العمل في المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى تحقيق التميز، والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات المشابهة، بما يحقق أهدافها المنشودة بكفاءة عالية (Al-Subaie, 2022: 5).

ويُعرف التميز المؤسسي إجرائياً بأنه: درجة عالية من الممارسات والأساليب الإبداعية التي يمكن لإدارة الجامعات السعودية الوصول إليه من خلال تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية بغاية تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة عالية، وتحقيق التفوق في بيئة عمل سريعة التغير.

## الإطار النظري:

### أولاً: الإدارة الاستراتيجية

#### مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

هناك عدد من التعريفات لمفهوم الإدارة الاستراتيجية والتي تنبأها عدد من الباحثين، فقد عرفها أبو شيخة ومساعدته (2018: 291) بأنها تصور للرؤى المستقبلية للمؤسسة التربوية، ورسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها.

بينما يعرف أوكسانا (Oksana, 2018: 71) الإدارة الاستراتيجية بأنها "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.



والتطور من خلال تعزيز الفكر والعقل، وتطوير استراتيجية العمل، وتحسين بيئته، لذلك يكون القادة الأكفيا عنصراً رئيساً، وشرطاً أساسياً لتحقيق التميز المؤسسي.

وتسهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين جودة أداء العاملين في الجامعات، وتمكينهم من مواجهة التحديات التي تحد من قدراتهم على التميز في الأداء، حيث يترتب على استخدامها القيام بمحاولات جادة لتطوير، وتغيير الأساليب الإدارية التقليدية التي كانت تتبعها الجامعة، إلى استخدام الإدارة الاستراتيجية التي تساعد على الاستجابة للتغيرات، والتطورات المتسارعة بمرونة، وتحقق التميز المؤسسي (cyarivudine, Pahrudin and Fouzan, 2020: 339).

كما تساعد الإدارة الاستراتيجية في الجامعات القيادة الجامعية على التفكير الاستراتيجي في إدارة شؤون ومهام العمل في الجامعة، والراغبة في إحداث التطوير القادر على مواجهة التحديات المحيطة بالجامعة، فضلاً عن كونها من الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكن الجامعات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية، وتحديد غاياتها وتوجيهها نحو المسار الصحيح لتحقيق التميز المنشود (أبو المجد، 2022: 131).

ويضيف الحارثي (2019: 102) أن أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات يكمن في أنها تعد من الأساليب الإدارية المهمة التي تؤدي إلى تحقيق المؤسسة لأهدافها حيث أنها تأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية وما يتوفر فيها من موارد مادية وبشرية ومعنوية، والبيئة الخارجية بمتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما أنها تعتبر أداة لتحقيق التناسق والتكامل بين الإدارات، وتمكن من تحقيق التكامل المفقود بين الوحدات الإدارية والتنظيمية للجامعة مما يؤدي إلى الوصول للتميز المنشود.

يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية تعد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تنعكس بشكل إيجابي على تحقيق رؤية المؤسسات الجامعية ورسالتها، وتمكينها من مجابهة التحديات التي تواجهها، كما أن أهميتها تنعكس على مستوى العاملين؛ فهي تتيح لهم فهماً للعمل الإداري المبني على استراتيجيات محددة وواضحة يتم صياغتها لتكون مرشدة لهم، مما يحقق بذلك وحدة الفهم الإداري الذي يساهم بتعاون الموظفين على تحقيق الأهداف المنشودة، والتقليل من الخلافات التي قد تحدث بينهم (Nanda-rani, 2020: 16).

من خلال ما سبق يتضح أهمية ودور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعة، لأنها تعد من أهم الأساليب الإدارية الحديثة في مجال قيادة العمل الإداري في الجامعات، بكونها تمثل منظومة متكاملة تمكن الجامعات من التوجه الاستراتيجي نحو التطوير، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، والتوجه نحو استثمار الفرص التي تمكنها من التميز

الرائدة من خلال تميزها في رفع مستوى الثقافة التنظيمية بين العاملين فيها؛ فالثقافة التنظيمية تعد مصدراً للميزة التنافسية للجامعات الحديثة والمتطورة، كما أنها تزيد من التعاون بين جميع العاملين فيها (عبد المطلب والسكيتي، 2020: 25):

**البعد الرابع:** الرقابة المتوازنة **Balanced Control:** لتعزيز نظام الرقابة في الجامعة يجب على إدارة الجامعة متابعة تنفيذ الأعمال، والخطط باستمرار، ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط، والأهداف الموضوعية، والعمل على تحديد أسباب الانحرافات، والعمل على إصلاح الأعوجاج، والانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية، وفي الوقت المناسب (عبود، 2020: 198).

أما بالنسبة لعمليات الإدارة الاستراتيجية فهناك عدد من عمليات الإدارة الاستراتيجية التي من بينها التالي (أبو صاع، 2018: 23):

1. مرحلة صياغة الاستراتيجية: وتعني إيضاح وتمهيد الطريق المرغوب لتحقيق الأهداف ومن ثم ترسم القيادات رسائلها وتحدد غاياتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يساهم في تحديد الفرص والمخاطر وتحديد نقاط القوة والضعف ومن ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

2. مرحلة تطبيق الاستراتيجية: وتختص بالعمليات التنفيذية في التخطيط الاستراتيجي وتعني حشد كل الموارد والمصادر المتاحة وترجمتها في صورة أنشطة لتنفيذ الاستراتيجية ومن أهم تلك الأنشطة (وضع الأهداف، وضع السياسات، توزيع وتخصيص الموارد المتاحة)

3. مرحلة تقويم وتطوير الاستراتيجية: وتعد الخطوة الأخيرة وهي تتمم بمتابعة العوامل الداخلية والخارجية وقياس الأداء الفعلي واتخاذ الإجراءات التطويرية وتقويمها باستمرار.

من خلال ما سبق يتضح أن أبعاد للإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة وأن ممارسة هذه الأبعاد يحتاج إلى تنمية مهارات وقدرات القيادات الأكاديمية على هذه الأبعاد من خلال إشراكهم في برامج التطوير المهني المتخصصة في ممارسة الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة، والتي من بينها الإدارة الاستراتيجية، وهذا يساعدهم على تطبيق عمليات الإدارة الاستراتيجية بكفاءة عالية، مما يساهم في تجويد عملهم ويحسن من مستوى التميز المؤسسي في الجامعات التي يعملون فيها.

#### علاقة الإدارة الاستراتيجية بالتميز المؤسسي:

تعد القيادات الجامعية التي تستخدم الإدارة الاستراتيجية حجر الأساس لتطوير العمل الإداري والتنظيمي، والمؤسسي، من خلال قدرتهم على تحسين دافعية العاملين نحو العمل والإنجاز،

**رابعاً: التطوير المهني المستمر للموارد البشرية:** يجب على إدارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات الحقيقية للعاملين في الجامعة، والعمل على تلبيتها من خلال بناء برامج التطوير المهني المتكاملة، والتي تواكب التطورات العلمية في مجال التدريب، وتستخدم التقنيات التكنولوجية الحديثة، لتمكينهم من القيام بمهام عملهم الحالية والمستقبلية.

**خامساً: تطوير العلاقات والاتصالات العامة:** حيث تتأثر نتائج الجامعة، وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخلياً وخارجياً، والقدرة على الاتصال والتفاعل مع جميع الأطراف التي ترتبط بالجامعة.

**سادساً: تطوير العملية التعليمية، وتطوير أساليبها، وتحديث المساقات الدراسية:** يجب على الجامعة العمل على تطوير التعليم بجميع جوانبه، إضافة إلى توفير بيئة تعليمية محفزة للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس، وإيجاد مناخ عمل يدعم التفكير والإبداع، وهذا يمثل أساس التميز المؤسسي في الجامعات.

بناءً على ما سبق، يتضح أهمية اتباع أسس التميز المؤسسي في الجامعات، والعمل على ربط تلك الأسس بعضها ببعض من خلال وضع استراتيجيات وإجراءات العمل بالجامعة المبنية على معايير ومؤشرات التميز المؤسسي، بما يحقق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة، ويجعلها من الجامعات المرموقة على المستوى المحلي والعالمي.

كما يشير واصلي (2018: 49) أن هناك مجموعة من المعايير التي تحدد التميز المؤسسي في الجامعات، وتتمثل هذه المعايير بالتالي:

- معيار الاستقلالية: وتعني الاستقلال العملي والفني والإداري والمالي حيث تنظم الجامعة المتميزة شؤونها الداخلية، وتحدد برامجها، والمساقات الدراسية، وقبول الطلاب، وتقويتهم، وتعيين أعضاء هيئة التدريس، وتوفير الحرية الأكاديمية لهم، وتعني حرية التعليم والمناقشة وتناول القضايا العلمية، وحرية البحث العلمي مع توافر الفرص لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه العمل.
- معيار تكوين مجتمع التعليم: ويقصد به إعادة النظر في مفهوم التعليم الجامعي التقليدي، إلى مفهوم التعليم الذي يتخطى أسوار الجامعة.
- معيار الإنتاجية: وتعد من أهم معايير الجامعة المتميزة حيث يركز الاهتمام فيها على جميع العناصر المكونة للجامعة من طلبة وأعضاء هيئة تدريس وموظفين، بحيث يتم العمل على تطوير النتائج المتوقعة من خدماتها، ومواءمة مخرجاتها

والتنافس مع الجامعات الأخرى، والتكيف مع التطورات والمستجدات الجديدة بما يحقق أهداف الجامعة ويحسن إجراءات العمل فيها.

### ثانياً: التميز المؤسسي

#### مفهوم التميز المؤسسي:

هناك عدد من التعريفات لمفهوم التميز المؤسسي والتي من بينها تعريف وقائي (2020: 208) الذي ينص على أن التميز المؤسسي هو "حالة من حالات الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي في تحقيق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء وكل أصحاب المصلحة في المنظمة".

ويعبر التميز المؤسسي عن حالة من التفوق في تقديم جميع الخدمات بكفاءة وفعالية من خلال اتباع آليات تضمن التقدم المستمر في كافة الجوانب وعلى كافة الأصعدة والعمل على الحفاظ على هذا التميز من خلال مواكبة التطور (عبد المجيد، 2022: 167).

من خلال ما سبق يتضح أن مفهوم التميز المؤسسي، يشير إلى استخدام الأساليب الإبداعية في إدارة الجامعات السعودية من أجل الوصول إليه، وبمشاركة وتفاعل جميع العناصر الموجودة في بيئة الجامعة الداخلية والخارجية بهدف تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة عالية، وتحقيق التفوق في بيئة العمل.

#### أسس إدارة التميز المؤسسي في الجامعات ومعاييرها:

هناك مجموعة من الأسس لإدارة التميز المؤسسي في الجامعات، التي تمثل المتطلبات الرئيسة اللازمة لتحقيق ذلك، والتي من بينها التالي (مصطفى، 2021: 367؛ وفائي، 2020: 209):

**أولاً: التخطيط الاستراتيجي:** وهو يعكس توجهات الجامعة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن العناصر الواجب اعتمادها المتمثلة برؤية، ورسالة، وقيم، وأهداف الجامعة.

**ثانياً: التركيز على المستفيدين؛** فالمستفيد من الخدمة هو الطالب، والذي يعتبر المحرك الرئيس لأنشطة وعمليات الجامعة، ولذلك يجب التركيز على تطوير الخدمات المقدمة له.

**ثالثاً: تطوير العمليات:** بحيث تكون متطورة، وتواكب التقدم العلمي، وأن تكون مترابطة ومتداخلة، وتكمل بعضها البعض؛ لتحقيق رؤية الجامعة وأهدافها.



لمتطلبات سوق العمل.

توافر معايير التَّمَيِّز المؤسسي في الجامعات الناشئة متوسطة لجميع الأبعاد، وأن أعلى متوسط كان لُبُعد القيادة، بينما أدنى متوسط كان لُبُعد الموارد البشرية، كما نتج عن الدراسة أن درجة أهمية معايير التَّمَيِّز المؤسسي في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة عالية جداً، وكان أعلى متوسط لُبُعد الشراكات والموارد، وأقل متوسط لُبُعد العمليات.

هدفت دراسة نانج (Nanang, 2018) إلى التعرف على أهمية الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية بأندونيسيا من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعة الإسلامية بأندونيسيا، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج النوعي المتمثل في نَحج دراسة الحالة، وتم اعتماد المقابلة كأداة لجميع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (17) فرداً يمثلون عمداء الكليات إضافة إلى رئيس الجامعة، وتوصلت النتائج إلى وجود دور هام للإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية من خلال قدرتها على تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة، واغتنام الفرص المتاحة، والتخطيط الاستراتيجي لتطوير خدمات الجامعة.

وهدفت دراسة البصير (2018) إلى التعرف على واقع تطوير العمليات الإدارية بمجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء مجلس الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة لجمع البيانات، وتم اختبار عينة بلغت (33) من أعضاء مجلس الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى توفر المتطلبات العامة للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات صياغتها ومتطلبات تطبيقها بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة متوسطة، واتفق أفراد الدراسة على ضرورة تطوير مجلس الجامعة في ضوء الإدارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة جداً، وإلى توافر متطلبات تقوم الإدارة الاستراتيجية بمجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة قليلة، كما اتفق أفراد الدراسة على مقترحات تطوير مجلس الجامعة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، بدرجة كبيرة.

وهدفت دراسة الحارثي (2019) إلى التعرف على علاقة القيادة الاستراتيجية بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف. ولتحقيق هذا الهدف تم اختبار عينة تكونت من (209) من أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف للقيادة الاستراتيجية وبأبعادها الأربعة (التوجه الاستراتيجي، وسمات امتلاك رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، وتطبيق نظام رقابي متوازن) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة وعلى جميع الأبعاد، كما توصلت إلى أن درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها متوسطة، وأن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية

- معيار توفير مصادر المعرفة: وتعني امتلاك الجامعة القدرة على تطوير المعرفة ذاتياً، ونشرها من خلال البحث العلمي، والاستقصاء عن مصادر المعرفة، والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة.
- معيار تحقيق الجودة الشاملة: وتعني العمل على تأكيد ثقافة الجودة في النظام التعليمي، والإداري، والتنظيمي، والتطوير المستمر لكل ما تقدمه الجامعة من خدمات.
- معيار المستقبلية: ويقصد بها تطوير إجراءات العمل ومهامه لمواكبة متطلبات المستقبل، والتغيرات المتوقعة التي قد تحدث في مهام العمل.

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن هناك مجموعة من المعايير والأسس التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات، من خلال توفيرها، إضافة إلى العمل على تنمية جميع الجوانب الإدارية والفنية والتنظيمية في الجامعة، وتنمية مهارات وقدرات العاملين فيها لمواكبة التطورات العلمية، والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي تستخدم في الجامعات المتميزة على مستوى العالم، كما يجب إعداد وتنمية قدرات العاملين في الجامعة، وتطوير مهاراتهم لتمكينهم من دعم وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعة.

### الدراسات السابقة والتعليق عليها:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات والعلاقة بينهما، تم التوصل إلى بعض الدراسات السابقة، وسوف يتم تناولها مرتبة من الأقدم إلى الأحدث حسب سنة النشر.

هدفت دراسة أبو ناصر والشوبكي (Abu Naser and Al Shobaki, 2017) إلى التعرف على متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة بلغت (166) عضو هيئة تدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى النتائج التالية: أهمية توفير متطلبات تحقيق التميز في الجامعات الفلسطينية، وجاء أعلى المتطلبات توافر التميز القيادي، ثم جاء متطلب تقديم الخدمة المتميزة، ثم جاء التميز المعرفي، وأخيراً جاء التميز التنظيمي.

هدفت دراسة الضبعان (2017) إلى معرفة درجة توافر معايير التَّمَيِّز المؤسسي العالمية لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (270) قائداً، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة

الإبداع الإداري والتميز المؤسسي، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية واضحة في متوسطات آراء الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات الشخصية.

بينما هدفت دراسة السبيعي (Al-Subaie, 2022) إلى تقديم نموذج مقترح لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز والجودة، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار المنهج الوصفي بنوعيه الوثائقي والمسحي على طريقة "دلفي"، وتم اختيار مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (33) خبيراً من العاملين في (17) جامعة سعودية، وتوصلت الدراسة إلى النموذج المقترح لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز والجودة يتكون من خمسة مجالات هي: (قيادة الجامعة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية الجامعية، وعقد الشراكات، وإدارة عمليات الجامعة وخدماتها) وتم تحديد مؤشرات للحكم على جهود الجامعة لتحقيق التميز المنشود.

وهدفت دراسة مها أبو المجد (2022) إلى تحديد بدائل استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي لجامعة بنها باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستعانة بأسلوب التحليل البيئي (SWOT)، لبناء مصفوفة التحليل المزدوج لعناصر البيئة الداخلية والخارجية لجامعة بنها من أجل تحديد البدائل الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق التميز المؤسسي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أربع بدائل استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي لجامعة بنها باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي، هي: استراتيجية التميز الابتكاري التنافسي، استراتيجية المكافحة العلاجية، واستراتيجية التميز الريادي، واستراتيجية المكافحة الشاملة لتحقيق التميز.

وهدفت دراسة سعد وإبراهيم (2022) إلى التعرف على الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات الخاصة المصرية، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (331) من العاملين في الجامعات المصرية الخاصة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات الخاصة المصرية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات الخاصة المصرية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في اختيار عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، والتي من بينها: دراسة أبو ناصر والشوبكي (Abu Naser and Al Shoba-

بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة الطائف.

هدفت دراسة سياريغودين وبهاء الدين وفوزان (cyarivu- dine, Pahrudin and Fouzan, 2020) إلى وضع استراتيجية مقترحة لتعزيز دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز في مؤسسة التعليم العالي في نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وأسلوب دولفاي لتحكيم الاستراتيجية المقترحة، وقدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتعزيز دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز في الجامعات النيجيرية، حيث ركزت الاستراتيجية على الجوانب التالية: تحسين جودة المدخلات، تطوير كفاءة عمليات التعلم، تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة، تطوير أداء الموارد البشرية، تحسين تحصيل الطلاب الأكاديمي وغير الأكاديمي، البحث عن بدائل لتمويل أنشطتها، الحصول على الاعتماد العام والخاص لبرامجها، نشر المعلومات التكنولوجية، تطبيق الحوكمة باعتبارها العمود الفقري للمساءلة والشفافية والمصادقية العادلة، وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرارات، تحسين التعاون مع المؤسسات والجامعات الأخرى.

هدفت دراسة دونغ وماس وستنكر (Dong, Maas- sen & Stensaker, 2020) إلى تحديد دور الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي، وتحديد المواقع الاستراتيجية لأفضل الجامعات الصينية، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج التحليلي للوثائق والمصادر والمراجع، من خلال تحليل الخطط الاستراتيجية لعينة من الجامعات الصينية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للحوكمة على الطموحات والأهداف الرسمية للجامعات، وأنها تؤثر على النظرة المستقبلية للجامعات الصينية، وعلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال تضمينه الخطط الاستراتيجية للجامعات الصينية.

كما هدفت دراسة غازي (2022) إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (343) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية، والتميز المؤسسي في الجامعات المصرية جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة طردية بين القيادة الاستراتيجية وأبعادها، والتميز المؤسسي في الجامعات المصرية.

هدفت دراسة مشاعل موسى (2022) إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة الملك سعود، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (336) موظف وموظفة من الموظفين العاملين في جامعة الملك سعود، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري جاء بدرجة فوق المتوسطة، وأن التميز المؤسسي جاء بدرجة موافقة فوق المتوسطة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين

الوصفي المسحي.

(ki, 2017)، ودراسة الحارثي (2019)، ودراسة غازي (2022).

### ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري المرتبط بموضوعي الإدارة الاستراتيجية، والتميز المؤسسي، إضافة إلى الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها، ومقارنتها بها، كما استفادت منها في بناء أداة الدراسة واختبار محاورها.

• اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة لجمع البيانات، والتي من بينها: دراسة الحارثي (2019)، ودراسة غازي (2022)، دراسة سعد وإبراهيم (2022).

• اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بعض أهدافها المتمثلة في تحديد العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، والتي من بينها: دراسة سياريفودين وبهاء الدين وفوزان (-cyarivudine, Pahrudin and Fou-zan, 2020)، دراسة غازي (2022).

### رابعاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في شمولية أهدافها وبختمها في التعرف على درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على درجة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات السعودية.

### ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

• اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في اختيار عينتها من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، والتي من بينها دراسة السبيعي (Al-Subaie, 2022) التي كانت عينتها من الخبراء، ودراسة مشاعل موسى (2022) التي كانت عينتها من الموظفين في الجامعة، دراسة البصير (2018) التي كانت عينتها من أعضاء مجلس الجامعة، دراسة نانج (Nanang, 2018) التي كانت عينتها من عمداء ورئيس الجامعة، دراسة الضبعان (2017) التي كانت عينتها من القيادات الأكاديمية.

### إجراءات الدراسة:

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الارتباطي لمناسبته في تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على أسئلته، وهذا المنهج منهج يهتم بتوضيح العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وقياس مدى الارتباط بينهما، وأوجه الاختلاف والتشابه، كما يحدد نوع وحجم العلاقة بين هذه المتغيرات، ومعرفة أهم ما يميز ظاهرة عن غيرها (عباس ونوفل والعبسي وأبو عواد، 2019: 74).

• اختلفت الدراسة مع بعض الدراسات في اختيار المنهج الوصفي، والتي من بينها دراسة السبيعي (Al-Subaie, 2022) التي استخدمت المنهج الوصفي بنوعيه الوثائقي والمسحي على طريقة "دلفي دراسة مشاعل موسى (2022) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، دراسة دونغ وماس وستنكر (-Dong, Maassen & Stensa-ker, 2020) التي استخدمت المنهج التحليلي للوثائق والمصادر، دراسة البصير (2018) التي استخدمت المنهج

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات التالية: (جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك سعود، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل)، وبلغ عددهم (16678) عضو هيئة تدريس؛ للعام الدراسي 1444هـ. والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية:

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية

الرقم	الجامعة	العدد	النسبة
1	جامعة الملك عبد العزيز	7212	43.2%
2	جامعة الملك سعود	5068	30.4%
3	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	2149	12.9%
4	جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل	2248	13.5%
	المجموع	16678	100%

نسبة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، حيث بلغت (43.2%)، بينما جاءت أقل نسبة لأعضاء هيئة

تظهر البيانات الواردة في الجدول (1) أن مجموع أفراد مجتمع الدراسة بلغ (16678) عضو هيئة تدريس، وكانت أعلى

الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل، وقد بلغ عددهم (394) عضو هيئة تدريس، وذلك حسب جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970).

التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، حيث بلغت (12.9%).

#### عينة الدراسة:

والجدول رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس من العاملين في جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك سعود، جامعة

جدول (2): توزيع عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية

الرقم	الجامعة	العدد	النسبة
1	جامعة الملك عبد العزيز	127	32.2%
2	جامعة الملك سعود	111	28.2%
3	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	81	20.6%
4	جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل	75	19%
	المجموع	394	100%

**المحور الثاني:** درجة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكون من (10) عبارات.

#### صدق أداة الدراسة:

قام الباحث من التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بالإجراءات الآتية:

تظهر البيانات الواردة في الجدول (2) أن مجموع عينة الدراسة بلغ (394) عضو هيئة تدريس، وكانت أعلى نسبة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، حيث بلغت (33.2%)، بينما جاءت أقل نسبة لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل، حيث بلغت (19%).

#### أداة الدراسة:

**أولاً: الصدق الظاهري للاستبانة:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (13) محكماً من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد طلب منهم إبداء الرأي حول مدى انتماء الفقرة للمحور الذي وضعت فيه، مع وضع التعديلات والاقتراحات المناسبة لتطوير الاستبانة. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين.

تم بناء استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس من العاملين في الجامعات السعودية، بهدف التعرف على درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي، وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من جزأين على النحو التالي:

**ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:** تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، من خلال تطبيقها ميدانياً على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عددهم (30) فرداً، وبعد جمع البيانات تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يلي:

**الجزء الأول:** البيانات والمعلومات الأولية: وقد تكون من الاسم، والجامعة.

**الجزء الثاني:** وتكون من فقرات الاستبانة البالغ عددها (36) عبارة، موزعة على محورين هما:

**أولاً: صدق الاتساق الداخلي لمحور درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما هو موضح والجدول رقم (3):**

**المحور الأول:** درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكون من (26) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد هي: بعد التوجه الاستراتيجي، وتكون من (6) عبارات، بعد تطوير رأس المال البشري، وتكون من (7) عبارات، بعد الثقافة التنظيمية، وتكون من (7) عبارات، بعد الرقابة المتوازنة، وتكون من (6) عبارات،

الجدول (3) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية محور درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
1	*0.528	1	**0.702	1	**0.782	1	الرقابة المتوازنة
2	**0.730	2	*0.553	2	*0.579	2	التوجه الإستراتيجي
3	**0.768	3	**0.708	3	*0.546	3	تطوير رأس المال البشري
4	**0.786	4	**0.733	4	**0.768	4	الثقافة التنظيمية
5	**0.774	5	**0.735	5	**0.793	5	
6	**0.705	6	**0.795	6	**0.757	6	
		7	**0.701	7	**0.671	7	

\*دالة عند مستوى 0.05 - \*\*دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين

العبارات والدرجة الكلية لجميع أبعاد محور درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لمحور درجة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما هو موضح والجدول رقم (4):

الجدول (4) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لمحور درجة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
1	*0.577	4	**0.782	7	**0.641	9	**0.716
2	**0.710	5	*0.579	8	*0.549	10	**0.711
3	**0.752	6	**0.672				

\*دالة عند مستوى 0.05 - \*\*دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لجميع عبارات محور درجة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، لكل بعد من أبعاد الاستبانة على حدة، ومجموع العبارات، وذلك بعد تطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عددها (30) فرداً. والجدول رقم (5) يوضح معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد الاستبانة.

جدول (5) قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد أداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبانة
0.88	درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
0.85	بعد التوجه الاستراتيجي
0.87	بعد تطوير رأس المال البشري
0.86	بعد الثقافة التنظيمية
0.84	بعد الرقابة المتوازنة
0.86	درجة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
0.89	الثبات العام



أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

لتحديد درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل بعد من أبعاد هذا المحور كما يلي:

النتائج المتعلقة ببعد التوجه الاستراتيجي: كما هي موضحة في الجدول رقم (6):

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات ألفا كرونباخ كانت مناسبة، حيث بلغت معاملات الثبات على محور درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (0.88)، في حين بلغت معاملات الثبات على محور درجة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (0.86)، بينما بلغت معاملات ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية للاستبانة (0.89).

### تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

جدول (6) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التوجه الاستراتيجي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			العبرة			
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
1	1.00	3.41	8	84	320	89	136	يوجد معرفة من قبل القيادات الأكاديمية بالإمكانيات المتوفرة في البيئة الداخلية للجامعة	
2	0.99	3.29	9	114	297	112	105	لدى القيادات الأكاديمية معرفة بالفرض المتاحة والتحديات التي تواجه الجامعة	
3	1.01	3.25	26	73	359	71	108	تشجع القيادات الأكاديمية مشاركة العاملين في إعداد خطط تفعيل رؤية الجامعة ورسالتها	
4	1.19	3.15	39	158	240	66	134	توجد مرونة لدى القيادات الأكاديمية يمكنهم من مواكبة التطورات المتسارعة بمهام عملهم	
5	1.08	3.08	28	163	270	79	97	لدى القيادات الأكاديمية رؤية واضحة للمكانة التي تنتجها إليها الجامعة في المستقبل	
6	1.13	3.02	46	174	223	105	89	تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على بناء شراكات استراتيجية مع بعض الجامعات العالمية	
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة متوسطة			المتوسط الحسابي العام			
1.06						3.20			

وجاءت في الترتيب الأول على بعد التوجه الاستراتيجي، العبرة: ”يوجد معرفة من قبل القيادات الأكاديمية بالإمكانيات المتوفرة في البيئة الداخلية للجامعة“، بدرجة موافقة (عالية) بمتوسط حسابي قدره (3.41). ويعزو الباحث سبب حصول هذه العبرة على أعلى درجة موافقة بسبب قدرة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية التي تتوافر في الجامعة، والتي يمكن الاستفادة منها في تطوير العمل، وفي تنفيذ مهامه.

بينما جاءت في الترتيب الثاني على بعد التوجه الاستراتيجي، العبرة: ”لدى القيادات الأكاديمية معرفة بالفرض المتاحة والتحديات التي تواجه الجامعة“، بدرجة موافقة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (3.29). ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية لديها معرفة وقدرة على تحديد الفرض المتاحة والتحديات التي تواجه الجامعة من خلال خبرتها وما تمتلكه من

تشير نتائج الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد التوجه الاستراتيجي، وعددها (6) عبارات بلغ (3.20)، وانحراف معياري (1.06)، وهذا المتوسط يقع بالمستوى الثالث من درجات الموافقة، أي بدرجة موافقة (متوسطة)، ويتضح من نتائج الجدول السابق حصول (5) عبارات على درجة موافقة (متوسطة) بينما حصلت عبارة واحدة على درجة موافقة (عالية). ويعزو الباحث سبب هذه النتيجة إلى وجود حاجة لدى القيادات الأكاديمية للتأهيل والتدريب على الممارسات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي، لأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يعد من التوجهات الحديثة التي تطبق في الجامعات السعودية، لذا تحتاج القيادات الجامعية إلى الخبرة والتدريب عليها للوصول إلى المستويات العليا. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة غازي (2022)، ودراسة الحارثي (2019) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف لبعد التوجه الاستراتيجي جاءت متوسطة.

في الجامعات السعودية على عقد شركات استراتيجية مع بعض الجامعات العالمية، وأن مثل هذه الشركات تتم من خلال الإدارة العليا في الجامعة، وبما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية للجامعة، لذا جاءت هذه العبارة بأقل درجة موافقة على هذا البعد.

النتائج المتعلقة ببعد تطوير رأس المال البشري: كما هي موضحة في الجدول رقم (7):

معرفة تساعدها على تحديد ذلك، لذا جاءت هذه العبارة بترتيب متقدم على هذا البعد.

وجاءت في المرتبة الأخيرة على بعد التوجه الاستراتيجي، العبارة: "تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على بناء شركات استراتيجية مع بعض الجامعات العالمية" بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (3.02)، ويمكن أن يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود ضعف في منح الصلاحيات للقيادات الأكاديمية

جدول (7) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد تطوير رأس المال البشري

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
1	0.92	3.45	15	63	299	136	124	لدى القيادات الأكاديمية قدرة على تحديد المورد البشرية اللازمة لتنفيذ العمل
2	1.01	3.32	20	97	270	153	97	تعمل القيادات الأكاديمية على الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة في الجامعة
3	1.07	3.29	17	123	281	89	127	تعمل القيادات الأكاديمية على توفير برامج التطوير المهني التي تلي احتياجات العاملين في الجامعة
4	1.14	3.28	30	122	264	81	140	لدى القيادات الأكاديمية القدرة على اكتشاف الموارد البشرية المتميزة في الجامعة
5	1.21	3.23	51	120	239	84	143	تشجع القيادات الأكاديمية في الجامعة على الاستثمار بالأفكار الإبداعية
6	1.23	3.12	52	160	214	80	131	لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة رؤية واضحة للاستفادة من الموارد البشرية المتوافرة
7	1.21	2.94	70	178	207	80	102	تشجع القيادات الأكاديمية إدارة الجامعة على استقطاب المواهب والكفاءات المتميزة للعمل
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
1.09			متوسطة					3.23

الحارثي (2019) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف لبعد تطوير رأس المال البشري جاءت متوسطة.

وجاءت في الترتيب الأول على بعد تطوير رأس المال البشري، العبارة: "لدى القيادات الأكاديمية قدرة على تحديد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ العمل"، بدرجة موافقة (عالية) بمتوسط حسابي قدره (3.45). ويعزو الباحث سبب حصول هذه العبارة على أعلى درجة موافقة بسبب قدرة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على تحديد الموارد البشرية التي تستطيع إنجاز مهام العمل بكفاءة عالية، والتي يمكنها من تنفيذ الأنشطة والبرامج المخطط لها، خاصة عند بناء فرق العمل، وتحديد المهام.

بينما جاءت في الترتيب الثاني على بعد تطوير رأس

تشير نتائج الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد تطوير رأس المال البشري، وعددها (7) عبارات بلغ (3.23)، وانحراف معياري (1.09)، وهذا المتوسط يقع بالمستوى الثالث من درجات الموافقة، أي بدرجة موافقة (متوسطة)، ويتضح من نتائج الجدول السابق حصول (6) عبارات على درجة موافقة (متوسطة) بينما حصلت عبارة واحدة على درجة موافقة (عالية). ويعزو الباحث سبب هذه النتيجة إلى حاجة القيادات الأكاديمية إلى منحها الصلاحيات المناسبة التي تمكنها من العمل على تطوير رأس المال البشري في الجامعة، لأن ذلك يتم من خلال عمادة التطوير والجودة في الجامعات السعودية، وأن مشاركة القيادات الأكاديمية في عملية تطوير رأس المال البشري محدودة وغير فاعلة، لذا جاء هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة من قبل عينة الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة غازي (2022)، ودراسة

العبارة: ”تشجع القيادات الأكاديمية إدارة الجامعة على استقطاب المواهب والكفاءات المتميزة للعمل“، بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (2.94)، ويمكن أن يعود سبب هذه النتيجة إلى أن دور القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في مجال تشجيع إدارة الجامعة على استقطاب المواهب والكفاءات المتميزة للعمل ما زال دون المأمول، ونتيجة لذلك جاءت هذه العبارة بأقل درجة موافقة على هذا البعد من وجهة نظر عينة الدراسة.

المال البشري، العبارة: ”تعمل القيادات الأكاديمية على الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة في الجامعة“، بدرجة موافقة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (3.32). ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية لديها القدرة على تحديد الكفاءات المتميزة في العمل، وتعمل جاهدة على الاحتفاظ بها لأهميتها في تطوير العمل وتحسينه، لكن مثل هذه الكفاءات إما أن يتم استقطابها داخل الجامعة أو خارجها، مما يحد من قدرة القيادات الأكاديمية على الاحتفاظ بها.

النتائج المتعلقة ببعد الثقافة التنظيمية: كما هي موضحة

وجاءت في المرتبة الأخيرة على بعد تطوير رأس المال البشري، في الجدول رقم (8):

جدول (8) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الثقافة التنظيمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			العبارة		
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً	عالية	
1	1.00	3.46	7	73	320	89	148	تستخدم القيادات الأكاديمية وسائل الاتصال الحديثة للتواصل مع العاملين في الجامعة
2	1.01	3.35	9	109	288	112	119	تشارك القيادات الأكاديمية العاملين معها في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العمل
3	1.04	3.29	24	68	359	71	115	تمنح القيادات الأكاديمية صلاحيات للعاملين معها لتساعدهم على أداء عملهم بكفاءة عالية
4	1.22	3.24	38	150	226	66	157	تلتزم القيادات الأكاديمية بمعايير السلوكيات المتبعة في تنفيذ أنشطة الجامعة
5	1.05	3.18	22	135	288	88	104	توضح القيادات الأكاديمية آليات تنفيذ العمل وتطويره
6	1.11	3.15	27	155	261	79	115	لدى القيادات الأكاديمية أهداف تنظيمية تسهل تعميم المعرفة على العاملين
7	1.17	3.12	43	162	217	104	111	تشجع القيادات الأكاديمية على استخدام إجراءات حديثة في تنفيذ مهام العمل
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة			المتوسط الحسابي العام		
1.12			متوسطة			3.25		

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة غازي (2022)، ودراسة الحارثي (2019) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف لبعد الثقافة التنظيمية جاءت متوسطة. وجاءت في الترتيب الأول على بعد الثقافة التنظيمية، العبارة: ”تستخدم القيادات الأكاديمية وسائل الاتصال الحديثة للتواصل مع العاملين في الجامعة“، بدرجة موافقة (عالية) بمتوسط حسابي قدره (3.46). ويعزو الباحث سبب حصول هذه العبارة على أعلى درجة موافقة بسبب توافر أحدث وسائل الاتصال في الجامعات السعودية مما يمكن القيادات الأكاديمية من استخدامها للتواصل مع العاملين في الجامعة، وهذا يسهل عليهم الكثير من الوقت والجهد، ويزيد من سرعة التواصل والتفاعل مع التطورات بسرعة.

من خلال نتائج الجدول (8) يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد الثقافة التنظيمية، وعددها (7) عبارات بلغ (3.25)، وانحراف معياري (1.12)، وهذا المتوسط يقع بالمستوى الثالث من درجات الموافقة، أي بدرجة موافقة (متوسطة)، ويتضح من نتائج الجدول السابق حصول (6) عبارات على درجة موافقة (متوسطة) بينما حصلت عبارة واحدة على درجة موافقة (عالية). ويعزو الباحث سبب هذه النتيجة إلى حاجة القيادات الأكاديمية إلى تطوير مهاراتها، وتحسين قدراتها في مجال تعزيز نشر الثقافة التنظيمية بين جميع العاملين في الجامعة، وهذا يتطلب الاشتراك في برامج التطوير المهني المتخصصة في الإدارة الاستراتيجية وأبعادها، لذا جاء بعد الثقافة التنظيمية بدرجة موافقة متوسطة من قبل عينة الدراسة.



وجاءت في المرتبة الأخيرة على بعد الثقافة التنظيمية، العبارة: "تشجع القيادات الأكاديمية على استخدام إجراءات حديثة في تنفيذ مهام العمل"، بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (3.12)، ويمكن أن يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود مركزية في الجامعات السعودية في تحديد إجراءات العمل ومهامه، مما يضعف من دور القيادات الأكاديمية في تشجيع ودعم العاملين معها على استخدام إجراءات حديثة في تنفيذ مهام العمل خاصة مع وجود هيكل تنظيمي غير مرن في معظم الجامعات.

النتائج المتعلقة ببعيد الرقابة المتوازنة: كما هي موضحة في الجدول رقم (9):

بينما جاءت في الترتيب الثاني على بعد الثقافة التنظيمية، العبارة: "تشارك القيادات الأكاديمية العاملين معها في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العمل"، بدرجة موافقة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (3.35). ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية لديها معرفة بأهمية مشاركة العاملين معها في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العمل، إلا أن مشاركتهم للعاملين في اتخاذ القرارات، ما زالت تمارس دون المأمول، وهذا يتطلب منهم تشجيع العاملين معهم على المشاركة في اتخاذ القرارات لأنه يحسن من جودة العمل، ويزيد المؤيدين لها، لذا جاءت هذه العبارة بترتيب متقدم على هذا البعد.

جدول (9) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الرقابة المتوازنة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			العبارة		
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
1	1.03	3.57	13	59	273	130	162	تستخدم القيادة الأكاديمية معايير ومؤشرات واضحة للحكم على نجاح تنفيذ الأنشطة المخطط لها
2	1.18	3.37	30	112	248	80	167	تعمل القيادة الأكاديمية على الاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها
3	1.02	3.36	20	94	263	152	108	تضع القيادة الأكاديمية إجراءات واضحة لمتابعة تنفيذ الأنشطة المخطط لها
4	1.10	3.35	17	120	264	89	147	تفعل القيادة الأكاديمية الرقابة المستمرة لتطوير العمل في الجامعة
5	1.24	3.29	50	115	229	82	161	تقيم القيادة الأكاديمية الأداء وفق نظام واضح وشفاف
6	1.27	3.22	52	145	205	78	157	تشجع القيادة الأكاديمية العاملين في الجامعة على التقييم الذاتي
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة			المتوسط الحسابي العام		
1.03			متوسطة			3.36		

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة غازي (2022)، ودراسة الحارثي (2019) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف لبعيد الرقابة المتوازنة جاءت متوسطة.

وجاءت في الترتيب الأول على بعد الرقابة المتوازنة، العبارة: "تستخدم القيادة الأكاديمية معايير ومؤشرات واضحة للحكم على نجاح تنفيذ الأنشطة المخطط لها"، بدرجة موافقة (عالية) بمتوسط حسابي قدره (3.57). ويعزو الباحث سبب حصول هذه العبارة على أعلى درجة موافقة بسبب قدرة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على وضع واستخدام المعايير والمؤشرات للحكم على نجاح تنفيذ الأنشطة المخطط لها، والتي تعد من الأسس العلمية لعملية التقييم.

بينما جاءت في الترتيب الثاني على بعد الرقابة المتوازنة،

تشير نتائج الجدول (9) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد الرقابة المتوازنة، وعددها (6) عبارات بلغ (3.36)، وانحراف معياري (1.03)، وهذا المتوسط يقع بالمستوى الثالث من درجات الموافقة، أي بدرجة موافقة (متوسطة)، ويتضح من نتائج الجدول السابق حصول (5) عبارات على درجة موافقة (متوسطة) بينما حصلت عبارة واحدة على درجة موافقة (عالية). ويعزو الباحث سبب هذه النتيجة إلى معرفة القيادات الأكاديمية بأهمية الرقابة ومتابعة مهام العمل، بحيث تكون داعمة للعاملين، من خلال تزويدهم بتغذية راجعة عن إنجازاتهم، إلا أن عملية الرقابة المتوازنة بحاجة إلى جهد كبير ومتابعة لجميع العاملين، ولوجود مهام وأعباء كبيرة على القيادات الأكاديمية فإنها تحم من كفاءة عملهم في مجال الرقابة المتوازنة؛ لذا جاء هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة من قبل عينة الدراسة.

يعزو الباحث سبب هذه النتيجة إلى وجود صعوبة لدى بعض العاملين في الجامعة على تنفيذ التقييم الذاتي، لأنه يحتاج إلى تدريب وتأهيل لتحقيق أهدافه، إضافة إلى مصداقية الشخص، ولصعوبة الحكم من قبل القيادات الأكاديمية على عملية التقييم الذاتي للعاملين، جاءت بالترتيب الأخير على هذا البعد.

وفيما يلي ملخص لجميع أبعاد درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما هي موضحة في الجدول رقم (10):

العبارة: "تعمل القيادة الأكاديمية على الاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها"، بدرجة موافقة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (3.37). ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية تهتم بنتائج التقييم، وتحاول الاستفادة منها لتطوير العمل ومعالجة نقاط الضعف التي قد تظهر نتيجة لعملية التقييم، لذا جاءت هذه العبارة بترتيب متقدم على هذا البعد.

وجاءت في المرتبة الأخيرة على بعد الرقابة المتوازنة، العبارة: "تشجع القيادة الأكاديمية العاملين في الجامعة على التقييم الذاتي"، بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (3.22)، وقد

جدول (10): جميع أبعاد درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
4	متوسطة	1.06	3.20	بعد التوجه الاستراتيجي
3	متوسطة	1.09	3.23	بعد تطوير رأس المال البشري
2	متوسطة	1.12	3.25	بعد النزاهة التنظيمية
1	متوسطة	1.03	3.36	بعد الرقابة المتوازنة
	متوسطة	<b>1.08</b>	<b>3.26</b>	الدرجة الكلية لجميع الأبعاد

غازي (2022)، ودراسة الحارثي (2019) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الاستراتيجية جاءت متوسطة، ومع دراسة البصير (2018) التي توصلت إلى أن درجة توفر المتطلبات العامة للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات صياغتها ومتطلبات تطبيقها بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

لتحديد درجة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من عبارات هذا البعد كما هي موضحة في الجدول رقم (11):

تشير النتائج المتعلقة بالجدول (10) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بلغ (3.26)، وانحراف معياري (1.08)، وهذا المتوسط يقع بالمستوى الثالث من درجات الموافقة، أي بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد جاء بالترتيب الأول بعد الرقابة المتوازنة، بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (1.03)، وبدرجة موافقة (متوسطة). بينما جاء في الترتيب الثاني بعد الثقافة التنظيمية، بمتوسط حسابي (3.25)، وانحراف معياري (1.12)، وبدرجة موافقة (متوسطة). وجاء في الترتيب الثالث بعد تطوير رأس المال البشري، بمتوسط حسابي (3.23)، وانحراف معياري (1.09)، وبدرجة موافقة (متوسطة). بينما جاء بالترتيب الرابع بعد التوجه الاستراتيجي، بمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (1.06)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة

جدول (11) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات درجة التميز المؤسسي

العبارة		درجة الموافقة		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الترتيب
عالية	عالية جداً	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
164	131	273	59	10	3.59	1.02	1	

تحرص قيادة الأكاديمية على تنفيذ إجراءات العمل

بسلاسة ودون تعقيد

2	1.06	3.47	7	72	320	89	149	تقدم القيادة الأكاديمية تغذية راجعة للعاملين معها عن مستوى تقييم أدائهم
3	1.04	3.44	16	63	298	136	124	توفر القيادة الأكاديمية فرص مشاركة العاملين في برامج التطوير المهني التي تلي احتياجاتهم
4	1.03	3.43	7	83	321	89	137	تقدر القيادة الأكاديمية التميز الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
5	0.89	3.28	2	33	219	132	8	تستخدم القيادة الأكاديمية مؤشرات قياس الأداء عند تحديد أولويات إنجاز العمل.
6	1.05	3.24	38	150	226	66	157	تعمل القيادة الأكاديمية على تطوير آليات تنفيذ العمل بشكل مستمر
7	0.84	3.14	9	50	213	117	5	تعمل القيادة الأكاديمية على تقييم مهام العمل وفق معايير الجودة الشاملة.
8	0.87	3.09	7	69	202	112	4	يتم تنفيذ العمليات الداخلية في الجامعة وفقاً لأسس واضحة ومحددة مسبقاً.
9	0.75	3.07	10	58	227	89	10	تعمل القيادة الأكاديمية على استقطاب المواهب للعمل معها
10	0.83	3.04	17	60	229	85	3	يوجد لدى القيادة الأكاديمية خطة استراتيجية لدعم التميز المؤسسي في الجامعة
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة			المتوسط الحسابي العام		
0.98			متوسطة			3.27		

وجاءت في الترتيب الأول على محور درجة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، العبارة: "تحرص القيادة الأكاديمية على تنفيذ إجراءات العمل بسلاسة ودون تعقيد"، بدرجة موافقة (عالية) بمتوسط حسابي قدره (3.59). ويعزو الباحث سبب حصول هذه العبارة على أعلى درجة موافقة بسبب قدرة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على تنفيذ إجراءات العمل في الجامعة وفق أسس سليمة وواضحة مما يسهل من تنفيذ العمل وتحقيق أهدافه بعيداً عن البيروقراطية والتعقيدات غير المبررة.

بينما جاءت في الترتيب الثاني على محور درجة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، العبارة: "تقدم القيادة الأكاديمية تغذية راجعة للعاملين معها عن مستوى تقييم أدائهم"، بدرجة موافقة (عالية) بمتوسط حسابي قدره (3.47). ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية لديها معرفة بأهمية تقديم التغذية الراجعة للعاملين معها، لذا فهي تقدمها لهم بهدف تزويدهم بنقاط القوة لتعزيزهم، وبنقاط الضعف لمعالجتها، مما يحسن ويوجد مهام عملهم فيؤدي إلى التميز المنشود.

وجاءت في المرتبة الأخيرة على محور درجة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، العبارة: "يوجد لدى القيادة الأكاديمية خطة استراتيجية لدعم التميز المؤسسي في الجامعة"، بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (3.04)، وقد يعزو الباحث

تشير نتائج الجدول (11) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات محور درجة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعددها (10) عبارات بلغ (3.27)، وانحراف معياري (0.98)، وهذا المتوسط يقع بالمستوى الثالث من درجات الموافقة، أي بدرجة موافقة (متوسطة)، ويتضح من نتائج الجدول السابق حصول (4) عبارات على درجة موافقة (عالية) بينما حصلت (6) عبارات على درجة موافقة (متوسطة). ويعزو الباحث سبب هذه النتيجة إلى وجود سعي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية للوصول إلى التميز المؤسسي ويتضح ذلك من خلال حصول (4) عبارات على درجة موافقة عالية، لكن تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية يحتاج إلى مزيد من الإجراءات والممارسات الهادفة إلى التطوير في كافة المجالات ومن جميع العاملين بالجامعة، والتي تحقق رؤية وأهداف الجامعات السعودية، لذا تحتاج إلى مزيد من العمل والتخطيط، ومتابعة أهم التطورات العلمية المتعلقة بالخدمات التي تقدمها الجامعة لتحقيق التميز المؤسسي، لذا جاء هذا المحور بدرجة متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الضبعان (2017) التي توصلت إلى أن درجة توافر معايير التميز المؤسسي في الجامعات السعودية الناشئة متوسطة، ومع دراسة غازي (2022) التي توصلت إلى أن مستوى التميز المؤسسي في الجامعات المصرية جاء بدرجة متوسطة.

## الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات السعودية؟

لتحديد العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات السعودية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient، والجدول رقم (12) يوضح تلك النتائج:

سبب هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية تعتمد على خطة الجامعة الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات، ولا يوجد خطة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي خاصة بالقيادات الأكاديمية في الجامعة، لذا جاءت هذه العبارة بأقل درجات الموافقة على هذا البعد.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما العلاقة بين

جدول (12) معاملات الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات السعودية:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	التميز المؤسسي	أبعاد الإدارة الاستراتيجية
*0.03	0.121		بعد التوجه الاستراتيجي
**0.004	0.168		بعد تطوير رأس المال البشري
**0.001	0.171		بعد الثقافة التنظيمية
*0.05			بعد الرقابة المتوازنة
**0.01	0.175		الدرجة الكلية
		**دالة عند 0.01 فأكثر	*دالة عند 0.05

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات.

### توصيات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية؛ تم التوصل إلى عدد من التوصيات على النحو التالي:

- أن تعمل القيادة الأكاديمية على استقطاب المواهب للعمل معهم من خلال منحهم الصلاحيات المناسبة التي تمكنهم من استقطاب المتميزين سواء من داخل الجامعة أو خارجها.
- أن تدعم القيادة الأكاديمية التميز المؤسسي في الجامعة من خلال وضع خطة استراتيجية لتحسين مستوى التميز المؤسسي في الجامعة.
- أن تدعم القيادة الأكاديمية العاملين في الجامعة وتشجعهم على التقييم الذاتي، من خلال تزويدهم بالمعلومات وتنمية مهاراتهم التي تمكنهم من تنفيذ التقييم الذاتي بشكل سليم.
- أن تعمل القيادات الأكاديمية على الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة للجامعات الرائدة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية، من خلال بناء شراكات استراتيجية مع بعض الجامعات العالمية.

تشير نتائج الجدول (12) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات السعودية، عند مستوى دلالة (0.01)، كما توجد علاقة طردية موجبة بين بعد التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي، عند مستوى دلالة (0.03)، وتوجد علاقة طردية موجبة عند مستوى دلالة (0.004) بين بعد تطوير رأس المال البشري، والتميز المؤسسي، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية موجبة بين بعد الثقافة التنظيمية، والتميز المؤسسي عند مستوى دلالة (0.001)، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية موجبة بين بعد الرقابة المتوازنة، والتميز المؤسسي عند مستوى دلالة (0.05). ويعزى سبب هذه النتيجة إلى أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية يعزز من مستوى التميز المؤسسي في الجامعة لأنه يهتم بتطوير الثقافة التنظيمية للجامعة، وتطوير العاملين واستقطاب المتميزين بالجامعة، كما أنه يهتم بالتخطيط الاستراتيجي من خلال التوجه الاستراتيجي، والاهتمام بعمليات المراقبة والتقييم المستمر والمتوازن، وهذا يساعد على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة، وبما أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة، فإن ذلك أثر على مستوى التميز المؤسسي، والذي جاء بدرجة متوسطة أيضاً، وهذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة غازي (2022) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين القيادة الاستراتيجية وأبعادها، والتميز المؤسسي في الجامعات، ومع دراسة سعد وإبراهيم (2022) إلى توصلت إلى

23(4). 63-1.

## دراسات مستقبلية مقترحة:

الضبعان، شلاش بن مقليل. (2017). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية.

عبانة، هائل والزعي، ميسون. (2018). دمج الثقافة التنظيمية إلى نموذج تقبل التكنولوجيا في استخدام نظام التعلم الإلكتروني من وجهة نظر هيئة التدريس في جامعة آل البيت. *مجلة المناقير*. 24(2). 395-432.

عباس، محمد ونوفل، محمد والعبسي، محمد وأبو عواد فريال. (2019). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. (الطبعة الثانية). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبد المجيد، إناس. (2022). تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الفيوم على ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. 1(19). 161-189.

عبد المطلب، إبراهيم والسكيتي، محمد. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة (بالتطبيق على عينة آراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة). *مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*. 1(3). 11-49.

عبود، مد الله. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*. 1(40). 193-210.

غازي، محمد. (2022). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية، دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*. 13(3). 176-205.

مصطفى، أمل. (2021). أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي بالتطبيق على كلية الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. 1(1). 355-396.

المؤتمر الدولي الثامن للتعليم العالي. (2019). تحول الجامعات السعودية في عصر التغيير. نشرة البيان الختامي.

مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030. (2017). كتاب أبحاث المؤتمر. بريدة: جامعة القصيم. 11-12 يناير.

موسى، مشاعل. (2022). الإبداع الإداري وأثره في تحقيق التميز

يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية التالية:

- إجراء دراسة لتحديد العلاقة بين أنماط القيادة الجامعية والتميز المؤسسي في الجامعات السعودية.
- إجراء دراسة حول أهم التجارب العالمي المتميزة في مجال التميز المؤسسي في الجامعات، وتحديد آليات الاستفادة منها.

## المراجع:

## أولاً- المراجع العربية

أبو المجد، مها. (2022). بدائل استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي لجامعة باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. 1(19). 112-146.

أبو شيخة، نادر ومساعدة، ماجد. (2018) التعرف على أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية، دراسة حالة جامعة الزرقاء. *مجلة الرقراء للبحوث والدراسات الإنسانية*. 18(2). 288-299.

أبو صاع، حميدة. (2018) متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية في جامعة طرابلس. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة مولانا ملك إبراهيم الإسلامية. ليبيا.

البصير، خالد عبد الكريم. (2018). تطوير العمليات الإدارية بمجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. *مجلة البحث العلمي في التربية*. 10(1). 1-41.

الحرثي، سعود. (2019). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*. 4(66). 96-127.

حسن، حنان. (2021). دور القصد الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات، دراسة ميدانية على الجامعات المصرية. *المجلة العلمية بكلية التربية بجامعة أسيوط*. 13(1). 205-239.

سعد، بهاء الدين وإبراهيم، شيماء. (2022). الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*.

- tent in building the organizational excellence of universities “A field study on Egyptian universities. *The Scientific Journal of the Faculty of Education*, Assiut University, (1) 13, 205-239.
- Saad, Bahaa El Din and Ibrahim, Shaima. (2022) Genes are a mediator in the relationship between strategic leadership and institutional excellence “An applied study on Egyptian private universities”. *Journal of Business Research*, (4) 23, 1-63.
- Al-Dabaan, Shalash bin Moqbel. (2017). Emerging projects in the National Stage of Excellence (published PhD thesis), College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia.
- Ababneh, Hayel and Al-Zoubi, Maysoon. (2018). Integrating culture into a model of accepting technology in the use of the e-learning system from the point of view of the faculty at Al al-Bayt University. *Al-Manara Journal*, (2) 24, 395-432.
- Abbas, Muhammad and Nofal, Muhammad and Al-Absi, Muhammad and Abu Awad Faryal (2019). Introduction to Research Methods in Education and Psychology, 2nd Edition, Amman: Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing.
- Abdel Meguid, Enas. (2022). Achieving institutional excellence at Fayoum University in the light of the experiences of some international universities. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*. (19) 1, 161-189.
- Abdul-Muttalib, Ibrahim and Al-Sakiti, Muhammad (2020). The effect of culture on enhancing total quality (by applying to a sample of opinions in the Supreme Council for Total Quality), *Mithqal Journal of Economic and Administrative Sciences*, (3) 1, 11-49.
- Abboud, God bless you. (2020). The role of strategic leadership in achieving organizational excellence at Al-Zaytoonah University, *Journal of the Union of*
- المؤسسي لدى العاملين في جامعة الملك سعود. *مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية*. 2(3). 1-25.
- واصلي، فاطمة. (2018). معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي. *المجلة العلمية بكلية التربية بجامعة أسيوط*. 34(8). 47-56.
- وفائي، نجوى. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر. *مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية*. 2(6). 205-237.

### Arab References:

- Abul-Majd, Maha. (2022). Suggested strategic alternatives for the institutional excellence of Benha University using the strategic planning approach. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*. (19) 1, 112-146.
- Abu Sheikha, Nader and Masada, Majed. (2018) to identify the impact of applying strategic management on the quality of academic education in Jordanian universities, “A Case Study of Zarqa University”. *Al-Zarqa Journal of Research and Human Studies*, (2) 18, 288-299.
- Abu Sa’a, Hamida. (2018) Requirements for the application of strategic management from the point of view of faculty members “A field study at the University of Tripoli”. Unpublished Ph.D. Thesis, College of Graduate Studies, Maulana Ibrahim Islamic University, Libya.
- Al-Baseer, Khaled Abdel Karim. (2018). The development of administrative processes at the Council of Imam Muhammad bin Saud Islamic University in the light of the entrance of strategic management, *Journal of Scientific Sciences in Education*, (1) 10, 1-41.
- Al-Harthy, Saud. (2019). Strategic leadership and its relationships and relations to knowledge achievement at Taif University. *The Educational Journal of the College of Education in Sohag*, (66) 4, 96-127.
- Hassan, Hanan. (2021). The role of strategic in-



- Ahmadi. M, Amiri. S, Moarefi. A. and Sweis, (2020). Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in organizations. *Journal of Management Development*. <https://www.Researchgate.net/publication>.
- Al-Subaie, A. (2022). Suggested template for evaluating efforts of institutional excellence in the Kingdom of Saudi Arabia Universities in the light of the components European model of quality and Excellence. *Journal of Entrepreneurship Education*, Volume 25, Special Issue 1, 2-14.
- and Social Change. *International journal of arts and commerce*, Volume 169, No. 3, PP: 124- 136
- Benneworth. P, Pinheiro. R & Karlsen, J. (2017) Strategic agency and institutional change: investigating the role of universities in regional innovation systems, ISSN: 0034-3404 (Print) 1360-0591 (*Online*) *Journal homepage*: <https://www.tandfonline.com/loi/cres.20>.
- cyarivudine. J, Pahrudin. A and Fouzan, A. (2020). Strategic Management Roadmap: Formulation, Implementation, and Evaluation to Develop Islamic Higher Education Institution. *Tadris: Jurnal Keguruan dan Ilmu Tarbiyah* 5 (2): 335-347.
- Dong. X, Maassen. P & Stensaker. B. (2020). Governance for excellence and diversity? The impact of central and regional affiliation for the strategic positioning of Chinese top universities. *Higher Education* (2020) 80:823–837. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00516-3>.
- Krejcie. R and Morgan. D (1970): Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement* ,30, 607-610.
- Nanang, N. (2018). Strategy Implementation Management based on competitive advantage at the Islamic University of Indonesia (UII) Yogyakarta. *Indonesian Journal of Interdisciplinary Arab Universities* (40) 1, 193-210.
- Ghazi, Muhammad. (2022). The role of strategic leadership in achieving institutional excellence for Egyptian universities "an applied study". *The Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, (3) 13, 176-205.
- Moses, Mashael. (2022). Administrative creativity and its impact on achieving institutional excellence working in the King Saud Foundation. *Middle East Journal of Humanities and Cultural Sciences*, (3) 2, 1-25.
- Mustafa, Amal. (2021). The impact of the application of knowledge management on achieving competitive excellence by applying to the Faculty of Computers and Information, Ain Shams University. *The Scientific Journal of Commerce and Commerce*, (1) 1, 355-396.
- Eighth International Conference on Higher Education. (2019). Transformation of Saudi universities in the era of change. Final statement bulletin.
- Conference on the Role of Saudi Universities in Activating Vision 2030. (2017). Research book. Buraydah: Qassim University. January 11-12.
- Continue, Fatima. (2018). Standards of Excellence in Higher Education Institutions. *Assiut Scientific Journal, Faculty of Education*, Assiut University, (8) 34, 47-56.
- Wafai, Najwa. (2020). Human resource management practices and their impact on achieving organizational excellence: a field study, October 6 University, Giza Governorate. *Journal of Human and Social Studies*, (6) 2, 205-237.

#### ثانياً- المراجع الإنجليزية

- Abu Naser, S, Al Shobaki. M. (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, ITEE, 2017, 6(2), pp.47-59.

- Islamic Studies. Vol. 2, No. 1 (2018), pp. 1-30.
- Nandarani, M. (2020). Developing a holistic strategic thinking perspective for universities. A thesis submitted for the degree of Doctor of Business Administration (Higher Education Management). University of Bath.
- Oksana B. (2018). Implementation of Strategic Management Based on the Balanced Scorecard in a University Library. *Indonesian Journal of Interdisciplinary Islamic Studies* Vol. 2, No. 1, pp. 67-89.
- William. R, Black.1, Leonard. C, Burrello. 1 and John L. (2017). A New Framework for Leadership Preparation: Appreciative Organizing in Education NASSP Bulletin 2017, Vol. 101(1) 50 –71.