



**متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكليات التربية  
جامعة الأزهر "دراسة ميدانية"**

**إعداد**

**أ/ محمد عبد الحميد رزق عربانو**

**مدرس مساعد بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة  
كلية التربية بتفهننا الأشراف - جامعة الأزهر**

<b>أ.م.د/ محمد عباس محمد عبد الرحيم أستاذ مساعد الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر</b>	<b>أ.د/ حسن مختار حسين سليم أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر</b>
--	--

## متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية جامعة الأزهر "دراسة ميدانية"

محمد عبد الحميد رزق عربانو\*، حسن مختار حسين سليم، محمد عباس محمد عبد الرحيم  
\* البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: [mohamedorbano.26@azhar.edu.eg](mailto:mohamedorbano.26@azhar.edu.eg)

المستخلص:

هدف البحث تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية وجهازها الإداري، تمهيداً لوضع آليات لتوفيرها، ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي، كما استعان بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة قوامها (143) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بتلك الكليات، و(136) عضواً من أعضاء الجهاز الإداري بها، وتوصل إلى أن متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بتلك الكليات متوفرة بدرجة (متوسطة) بمتوسط موزون (1,77)، وقد جاء محور الثقافة التنظيمية في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,84) وبدرجة توافر متوسطة، يليه في الترتيب الثاني محور الهيكل التنظيمي بمتوسط موزون (1,79) وبدرجة توافر متوسطة، يليه في الترتيب الثالث محور الموارد البشرية بمتوسط موزون (1,76) وبدرجة توافر متوسطة، يليه في الترتيب الرابع محور الموارد المالية بمتوسط موزون (1,74) وبدرجة توافر متوسطة، يليه في الترتيب الخامس والأخير محور نظم المعلومات والاتصالات بمتوسط موزون (1,71) وبدرجة توافر متوسطة، وفي ضوء تلك النتائج قدم البحث مجموعة من الآليات لتوفير تلك المتطلبات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، كليات التربية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية - الموارد البشرية، الموارد المالية، نظم المعلومات والاتصالات.



---

## Requirements of Applying Strategic Management at Faculties of Education, Al-Azhar University (Field Study)

Mohamed Abdel Hameed Rezaq orbano\*, Hassan Mokhtar  
Hussein Selim, Mohamed Abbas Mohamed Abdel Rahem.

Department of Management, Planning and Comparative Studies,  
Faculty of Education in Tafahna Al-Ashraf - Al-Azhar University.

\*E.mail: [mohamedorbano.26@azhar.edu.eg](mailto:mohamedorbano.26@azhar.edu.eg)

### Abstract:

The aim of this research is to determine the degree of availability of the requirements for applying strategic management at faculties of education, Al-Azhar University from their teaching staff members and administrative staff's points of view to set mechanisms needed. To achieve this, the research used the descriptive method as well as a questionnaire headed for (143) teaching staff members in those faculties and (136) administrative staff members, The research showed that the requirements for applying strategic management at those faculties are available at a (medium) degree with a weighted average (1.77). The organizational culture axis came first in terms of availability with a weighted average (1.84) & medium availability, then the organizational structure axis with a weighted average (1.79) & medium availability, the human resources axis came third with a weighted average (1.76) with a medium availability, the financial resources axis came fourth with a weighted average (1.74) & medium availability, Information and communications systems axis came last with a weighted average (1.71) & a medium availability and in light of those results, The research presented a set of mechanisms to provide these requirements.

*Keywords:* Strategic Management, Faculties of Education, Organizational Structure, Organizational Culture, Human Resources, Financial Resources, Information & Communication Systems.

## مقدمة:

يعيش العالم عامة والوطن العربي خاصة مع مطلع القرن الحادي والعشرين مجموعة من التغيرات والتحولت الكبرى، أسهمت في صنعها عدة تحديات شاع الحديث عنها وتم تناولها بشكل علمي في كثير من الدوريات والمراجع العلمية والتي من بينها التقدم العلمي والتكنولوجي، وثورة المعلومات والاتصالات، والعولمة، والتكتلات الإقليمية وعبر الإقليمية بأنواعها، وفرضت هذه التحديات على المؤسسات الجامعية - وعلى رأسها كليات التربية - تحديث منظوماتها التعليمية والبحثية والخدمية بصورة مستمرة لكي تتمكن من تلبية احتياجات المجتمع محلياً وإقليمياً ودولياً.

كما فرضت عليها أيضاً ضرورة استشراف المستقبل بأسلوب علمي، والعمل على تشكيله بقدر الإمكان وليس الاستعداد له فقط، ويتطلب ذلك منها بذل مزيد من الجهد لإعداد خريجها للمستقبل المنشود والمتوقع؛ لأن الجامعة بوصفها منظمة تكون فاقدة لرسالتها وجدواها إذا لم تتجاوز بيئتها بربع قرن من الزمان، أي الوفاء باحتياجات المستقبل، إذ أن خريجها هم قادة المستقبل في كافة المجالات الإنتاجية والخدمية (مصطفى، 2008: 142).

واستجابة لتلك التغيرات والتحديات شهدت كليات التربية بمصر - ومن بينها كليات التربية بجامعة الأزهر - في العقد الأخيرين إصلاحات عديدة في إدارتها وأهدافها وبرامجها وأساليبها، باعتبارها القائد للتطوير والإصلاح التعليمي؛ حيث تتولى إعداد وبناء المعلم حجر الزاوية والعامل الأساس في نجاح العملية التعليمية والارتقاء بها (هلل، 2014: 273-274)، هذا فضلاً عما تقدمه من بحث علمي وخدمة مجتمعية.

لكن على الرغم من تلك الإصلاحات إلا أن هذه الكليات لم تستطع مواجهة تلك التغيرات ومواكبة تلك التحديات بالمقدر المطلوب؛ لكي تلي احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين، وتحقق ميزة تنافسية وتعززها، ولا زالت تعاني من مشكلات عديدة سواء في اختيار مدخلاتها أو العمليات الإدارية والوظيفية ذاتها أو في جودة مخرجاتها (حجي، 2010: 8).

وقد يرجع ذلك إلى نمط الإدارة المتبع؛ حيث يتوقف نجاح المؤسسة الجامعية في مواجهة تلك التغيرات ومواكبة تلك التحديات على نمط الإدارة وكفاءة القائمين عليها. وتُعد الإدارة الاستراتيجية أحد أبرز المداخل الإدارية الحديثة الناجحة في تحقيق الربط بين المؤسسة الجامعية وبينتها المحيطة المتغيرة لتحقيق المنفعة المتبادلة، مع وضع المستقبل دائماً بعين الاعتبار، ومراعاة النظرة الشمولية لكافة جوانب وبيئات المؤسسة، في ظل مناخ يدعم الإبداع والابتكار (Ginter, et al., 2002: 14).

وتعود الإدارة الاستراتيجية بالعديد من الفوائد على المؤسسة الجامعية؛ حيث تكشف عن نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، وبالتالي تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف واقتناص الفرص ومواجهة التهديدات، كما تُمكنها من رسم مستقبلها وتحديد أهدافها ومسارات تحقيقها، وتعزز علاقتها بمجتمعها الخارجي، وتواكب التطورات الحديثة، وتُنوع مصادر التمويل، وتخصص الموارد والإمكانات بحكمة، وتوفر المعلومات الدقيقة والصحيحة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات السليمة بالسرعة المطلوبة (حبتور، 2004: 56-57).

كما تُمكن المؤسسة الجامعية من توقع التغيرات البيئية الحالية والمستقبلية والتعامل معها بكفاءة عالية، والكشف عن المشكلات قبل ظهورها ومواجهتها بفاعلية، وتوضيح أدوار جميع العاملين بدقة منعا لتداخل مهامهم أو ظهور نوع من الأزدواجية، وتزيد من دافعيتهم وتعاونهم نتيجة إشراكهم في اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات، وتُحسّن جودة حياتهم الوظيفية وتُلبي احتياجاتهم الأساسية (Taylor, et al., 2008: 369-373 / Olanipekun, et al., 2015: 186)، كل ما سبق يهدف تلبية احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين، وبناء ميزة تنافسية وتعزيزها.

### مشكلة البحث:

تنطلق مشكلة البحث من معاناة كليات التربية بجامعة الأزهر عدة مشكلات (إدارية - وظيفية)، والتي تستدعي ضرورة الاستعانة بأحد المداخل الإدارية الحديثة للتغلب عليها بصورة تدريجية، حتى تتمكن هذه الكليات من تحقيق الهدف المنشود منها في ضوء احتياجات المجتمع وتطلعات المستقبل، وفيما يلي عرض موجز لأهم تلك المشكلات:

- تفتقد تلك الكليات وجود ميزة تنافسية تمكنها من خوض صراع المنافسة مع الكليات المناظرة، كما أن مقومات بنائها متوفرة بدرجة ضعيفة (العشماوي، 2019: 150).
- لم تعتمد - حتى الآن - أية كلية من تلك الكليات خطة استراتيجية مكتملة العناصر، وعلى الرغم من اعتماد كلية التربية بنين بالقاهرة خطتها الاستراتيجية 2020 - 2025م، إلا إنها لم تحدد المصدر الممول لكل بند من بنود خطتها التنفيذية، وهذا يُعد أكبر عائق في سبيل تحقيقها (مقابلة شخصية مع مديري وحدات ضمان الجودة بكليات التربية جامعة الأزهر بتاريخ 12/28/2020م).
- جمود الهيكل التنظيمي لتلك الكليات، ومركزية اتخاذ القرار بها، وقلة توظيف التقنيات الحديثة في أعمالها، وضعف الشراكة بينها وبين مؤسسات المجتمع المحلي (متولي، 2017: 118، 124).
- سيادة ثقافة تنظيمية لا تشجع على إجراء أي تغيير، بل تشجع على تكريس الوضع الراهن؛ خشية زيادة الأعباء أو فقد بعض الامتيازات (أبو النصر، 2018: 150).
- عجز الموارد المالية عن تلبية احتياجات الكليات وطموحاتها؛ نتيجة قلة المخصصات الحكومية وضعف مصادر التمويل الذاتي (أحمد، 2017: 146).
- سياسة قبول الطلاب غير مرتبطة بالاحتياجات الفعلية للمعاهد الأزهرية والمدارس من المعلمين. مع ضعف ربط الكليات بالمؤسسات التعليمية لتعرف قضايا التعليم ومشكلاته، كما لا توجد قناة لربط نتائج البحوث التربوية بقرارات إصلاح التعليم (نصار وعبد العليم، 2012: 224-228).
- قلة ملائمة الخريجين متطلبات سوق العمل؛ نتيجة بطء استجابة برامج الكليات لتغيرات هذا السوق، وقلة المتابعة الدورية لهم لتقييم عملية الإعداد بالكلية، هذا فضلاً عن ضعف نظم المعلومات والاتصالات بتلك الكليات (رسلان، 2017: 175، 284).

إن وجود تلك المشكلات يُحتم ضرورة البحث عن مدخل إداري حديث يمكن تطبيقه بهذه الكليات، بحيث يُسهم في التغلب على تلك المشكلات التي تعوقها عن تحقيق أهدافها والقيام بدورها على الوجه الأمثل، واعتمادًا على العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت مدخل الإدارة الاستراتيجية، وأوضحت دوره الفعال وقدرته الكبيرة في النهوض بالمؤسسات عامة والتعليمية خاصة والجامعية على وجه التحديد، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

### ما متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكليات التربية جامعة الأزهر؟

وانبثق من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية؟
- 2- ما درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكليات التربية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية وجهازها الإداري؟
- 3- ما آليات توفير متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكليات التربية جامعة الأزهر؟

### أهداف البحث:

سعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تعرّف الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية.
- 2- تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكليات التربية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية وجهازها الإداري.
- 3- وضع آليات لتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكليات التربية جامعة الأزهر.

### أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث في:

- 1- أهمية المؤسسات التي تُجرى عليها الدراسة (كليات التربية بجامعة الأزهر)؛ حيث إن نوعية مخرجاتها من خريجين وبحوث تربوية وخدمات مجتمعية تؤثر على فاعلية وكفاءة النظام التعليمي بمصر خاصة الأزهرية.
- 2- ضرورة مواكبة تلك الكليات للجهود التي تبذلها الدولة بعامة والجامعة بخاصة، والتي تؤكد على أهمية بل وحتمية تبني النهج الاستراتيجي.
- 3- حاجة تلك الكليات للأخذ بأحد المداخل الإدارية الحديثة؛ لحل المشكلات العديدة التي تعوقها عن تحقيق أهدافها والقيام بدورها على الوجه الأمثل.
- 4- تمكين تلك الكليات من تحقيق ميزة تنافسية وتعزيزها من خلال تبني أحد أهم المداخل الموصلة إلى ذلك.

### حدود البحث:

اقتصرت البحث على الحدود التالية:

- 1- حدود موضوعية؛ وتمثلت في متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكليات التربية جامعة الأزهر وهي: (الهيكل التنظيمي المناسب - الثقافة التنظيمية المساندة - الموارد البشرية المؤهلة - الموارد المالية الكافية - نظم المعلومات والاتصالات الداعمة).

- 2- حدود مكانية: شمل البحث كليات التربية بجامعة الأزهر وعددها خمس كليات وهي: كلية التربية بنين بالقاهرة - كلية التربية بنات بالقاهرة - كلية التربية بنين بتفينا الأشراف - كلية التربية بنين بأسسوط - كلية التربية بنات بأسسوط).
- 3- حدود بشرية: اقتصر البحث على (279) عضواً من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بكليات التربية جامعة الأزهر.

### منهج البحث وأداته:

تفرض كل مشكلة بحثية منهجاً معيناً يُعد أكثر ملائمة لدراستها، وفي إطار معالجة مشكلة البحث الحالي ولتحقيق الأهداف السابق عرضها، استخدم البحث المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره (شحاته، 2009: 187)؛ لتعرّف الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية، كما استعان بالاستبانة لتحديد درجة توافر متطلبات تطبيق هذه الإدارة بتلك الكليات.

### مصطلحات البحث:

تمثلت مصطلحات البحث في:

#### 1. الإدارة الاستراتيجية: Strategic Management

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: نمط أو مدخل إداري حديث يُمكن كليات التربية بجامعة الأزهر من التغلب على مشكلاتها، وتلبية احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين، وتحقيق ميزة تنافسية وتعزيزها، من خلال التشخيص الدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية، ثم صياغة استراتيجية ملائمة، وتنفيذها، ومراقبتها.

#### 2. متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: الموارد والإمكانات والظروف التي لا بد من توافرها بالكلية لكي تتمكن من ممارسة مراحل الإدارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي - التنفيذ الاستراتيجي - الرقابة الاستراتيجية) بنجاح، والتي تتمثل في (الهيكل التنظيمي المناسب - الثقافة التنظيمية المساندة - الموارد البشرية المؤهلة - الموارد المالية الكافية - نظم المعلومات والاتصالات الداعمة).

### الدراسات السابقة:

اقتصر البحث في عرضه للدراسات السابقة على بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي والجامعي، وقد تم ترتيبها وفق التسلسل الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

#### أولاً: الدراسات العربية:

- 1- هدفت دراسة (الألفي، 2013) وضع تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي (جامعتي القاهرة و6 أكتوبر) في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب تحليل النظم والتحليل الاستراتيجي الرباعي، كما اعتمدت على المقابلات الشخصية واستمارة الملاحظة والاستبانة للكشف عن مدى توافر

متطلبات تطبيق هذا المدخل في إدارة تلك المؤسسات من وجهة نظر القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى معاناة الجامعة من نقص التمويل اللازم لتلبية احتياجات التطوير، وقلة إشراك العاملين بها في وضع خططها، وضعف العلاقة بينها وبين مؤسسات المجتمع المدني، وتدني مستوى خريجها، وتقادم تشريعاتها ووجود العديد من الثغرات بها، وقلة حوافزها المادية والمعنوية، وسيطرة الطابع التقليدي على إدارتها، وفي ضوء هذه النتائج وضعت الدراسة تصورًا مقترحًا لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

2- هدفت دراسة (محمد، 2014) تعرّف أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالسودان في الفترة من 1989 - 2011م، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي الاستنباطي، كما استعانت بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من (90) مفردة من أفراد الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بالوزارة، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الوزارة، وأوصت بإنشاء إدارة متخصصة للعمل الاستراتيجي، وإشراك العاملين في صياغة الاستراتيجية، وتحديث قاعدة البيانات الموجودة لتواكب التطور العلمي والتقني، وتوفير الموارد المالية لدعم الخطط.

3- هدفت دراسة (محمد، 2015) وضع تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للملائمة طبيعتها وأهدافها، حيث عرضت فلسفة ضمان الجودة في التعليم الجامعي، والأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية ومكانية الاستفادة منها، وفي ضوء ذلك وضعت تصورًا مقترحًا لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

4- هدفت دراسة (الربيع، 2016) تعرّف أثر الإدارة الاستراتيجية للجامعات الخاصة في الأردن على سوق العمل بها، وتحليل التوقعات المستقبلية لهذا السوق: لتحديد درجة توافق استراتيجيات هذه الجامعات معها، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين وصناع القرار بتلك الجامعات لتعرّف استراتيجياتها، فضلًا عن استبانة تم توزيعها على عينة قصدية قوامها (240) أستاذ وإداري من خمس جامعات خاصة بمدينة عَمَّان باعتبارها مركز الثقل الطلابي، وتوصلت إلى أن هذه الجامعات تحدد المسار المستقبلي لها دون دراسة متأنية لاحتياجات سوق العمل، لذا أوصت بدراسة الاحتياجات الكمية والنوعية لسوق العمل قبل قبول الطلاب، وأن يختار الطلاب المتقدمون التخصصات المطلوبة لضمان فرص العمل بعد التخرج.

5- هدفت دراسة (العجمي وأخران، 2017) تحديد درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من (530) طالبًا وطالبة من الكلية، وتوصلت إلى أن الإدارة الاستراتيجية تُمارَس بالكلية بدرجة متوسطة، وأوصت ببناء قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة بالكلية، والاستفادة من تجارب الجامعات المتميزة في مجال الإدارة الاستراتيجية.

6- هدفت دراسة (أبوشايخة ومساعدة، 2018) تعرّف أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحسين جودة التعليم الأكاديمي في جامعة الزرقاء، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من (71) عضو هيئة تدريس من إجمالي (316) عضواً بالجامعة، وتوصلت إلى أن الإدارة الاستراتيجية مطبقة بالجامعة بدرجة مرتفعة، كما أن لها أثراً واضحاً في تحسين جودة التعليم الأكاديمي بها، وأوصت بعقد دورات تدريبية وورش عمل وندوات لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات الأردنية؛ لتبصيرهم بأهمية تطبيق هذه الإدارة.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- هدفت دراسة (Sutić & Jurčević, 2012) تعرّف كيف يمكن للإجراءات الاستراتيجية أن تُعزز الجودة بالتعليم العالي، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة؛ حيث تم إجراء أربع دراسات حالة للوحدات المكونة لجامعة زغرب، بجانب إجراء عدة مقابلات شخصية مع بعض مديريها وبعض الخبراء في مجال ضمان الجودة بالتعليم العالي، فضلاً عن تحليل بعض الوثائق الرسمية، وتوصلت إلى أن الإجراءات الاستراتيجية القائمة على أهداف واضحة ومحددة يمكن أن تسهم في تعزيز الجودة بالتعليم العالي في حالة وجود ثقافة تنظيمية راسخة، وأن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة بالجامعة يتأثران بقرارات السياسة الوطنية وسوق العمل والتكنولوجيا.

2- هدفت دراسة (Birinci & Eren, 2013) الكشف عن ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالجامعات في تركيا، وتحليل أثرها في أداء هذه الجامعات، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة منهج البحث الاستقصائي، كما اعتمدت على المقابلات المباشرة والاستبانة التي طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والمؤسسات التأسيسية العاملة بلغت (890) عضواً من حوالي (89) جامعة - 41 مؤسسة)، وتوصلت إلى أن مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بهذه الجامعات جاء دون المتوسط، رغم اتفاق أفراد العينة على أثرها الكبير في تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية، كما تُولي هذه الجامعات اهتماماً كبيراً بتحليل البيئة الداخلية مقارنة بتحليل البيئة الخارجية، لذا يمكنها التكيف مع التغيرات الداخلية بشكل كبير، في حين لا يمكنها مواكبة التغيرات والتطورات التي تحدث على المستوى القومي أو العالمي، يضاف إلى ما سبق أن الاستراتيجيات الموضوعة لم تحقق التأثير المطلوب على الأداء.

3- هدفت دراسة (Hladchenko, 2014) إجراء مقارنة حول تحليل SWOT في بعض مؤسسات التعليم العالي الأوروبية، وتحديد الإطار العام له، ولتحقيق ذلك طبقت الدراسة على جامعات عديدة من بينها جامعة فرايبورغ بألمانيا بالاستعانة بعمداء وأساتذة ومديري الكليات والمراكز البحثية، وبأحاثي الدكتوراه والطلاب في المقاطعات، بالإضافة إلى عمدة المدينة وبعض أعضاء البرلمان الاتحادية، وتوصلت إلى أن المؤسسة لا يمكن أن تحدد توجهها الاستراتيجي بدقة إلا بعد تحديد العوامل التنظيمية والبيئية التي لها تأثير حاسم على أدائها وتفوقها، وأن تحليل SWOT يسعى إلى تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية

والظروف الخارجية للمؤسسة، ولا يقتصر استخدامه على الجامعة فقط بل يستخدم أيضاً على مستوى الكليات.

4- هدفت دراسة (Karuhanga, 2015) اقتراح أداة لتقييم تنفيذ ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في جامعات أوغندا، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من (330) فرداً من رؤساء الوحدات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى أنه يمكن تقييم تنفيذ هذه الممارسات من خلال خمسة محاور وهي: موائمة الأداء للرؤية والرسالة والأهداف، ووجود خطة للتحسين، وخطة لتقييم الأداء، ووعي العاملين وفهمهم لإدارة الأداء، ومشاركتهم فيها.

5- هدفت دراسة (Yureva, 2016) الكشف عن مشكلات الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الروسية، إذ لا تزال هذه الإدارة غير مطبقة على النحو الأمثل في هذه المؤسسات، ولتحقيق هذا الهدف تم تحليل استراتيجية التطوير بجامعة الاتحادية في قازان (فولغا) من خلال النظر في أهدافها وإنجازاتها الرئيسية، وتوصلت إلى أن مؤسسات التعليم العالي الروسية لها منهجيتها الخاصة، لذا يجب أن تستند آلية تطبيق الإدارة الاستراتيجية إلى هذه المنهجية؛ لأنها تختلف عن منهجية المؤسسات التجارية.

6- هدفت دراسة (Mondkar, 2017) الكشف عن أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي (كليات الإدارة في مومباي وبيون) على سمعتها ومكانتها والقبول بها، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، كما استعانت بالدراسة الاستطلاعية التي أجريت على (60) مديراً ورئيساً أكاديمياً و(680) طالباً من (20) كلية بمنطقة مومباي و(5) كليات بمنطقة بيون، هذا بجانب تحليل بعض التقارير الحكومية التي تتعلق بالتعليم العالي، وتوصلت إلى أن الإدارة الاستراتيجية لها أثر كبير في تحسين سمعة الكلية ورفع مكانتها، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على زيادة معدلات القبول بها.

7- هدفت دراسة (Nuryanta, 2018) وصف عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعة الإسلامية في يوجياكارتا بإندونيسيا، وبيان أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، كما استعانت بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من رئيس الجامعة و(8) عمداء وأعضاء الهيئة الإدارية بمؤسسة الأوقاف بصفتهم مساهمين رئيسيين، وتوصلت إلى أن الخطة الاستراتيجية لهذه الجامعة قد شملت التحليل البيئي (الداخلي والخارجي) والرؤية والرسالة والغايات والأهداف والسياسات والخطة التنفيذية، وأن الإدارة الاستراتيجية لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

8- هدفت دراسة (Angiola, et al., 2019) الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: هل للإدارة الاستراتيجية دور في تحسين أداء الجامعات الحكومية الإيطالية؟، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بتحليل ما يقرب من (29) خطة استراتيجية جامعية؛ لتقدير جودتها ثم تحديد علاقتها بمستوى الأداء بكل جامعة من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل تحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت إلى أن للإدارة الاستراتيجية دوراً كبيراً في تحسين أداء هذه الجامعات.



### تعقيب على الدراسات السابقة:

- تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية عامة والجامعية خاصة، ومنهج البحث (المنهج الوصفي)، وأداته (الاستبانة).
- اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الهدف والمجتمع، حيث سعى إلى تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية وجهازها الإداري، تمهيداً لوضع آليات لتوفيرها.
- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة ابتداءً من تعرّف الأسس النظرية لمدخل الإدارة الاستراتيجية، ومروراً ببناء أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) وإجراءاتها، ووصولاً إلى وضع آليات لتوفير متطلبات تطبيق هذا المدخل بكلية التربية جامعة الأزهر.

### الإطار النظري للبحث

تُعد الإدارة الاستراتيجية أحد أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تركز على النظرة الشاملة والمستقبلية للعمل الجامعي، وقد تزايد الاهتمام بها خلال العقود الثلاثة الماضية نتيجة رغبة الجامعات في مواجهة التغيرات البيئية المختلفة والتكيف معها، والتنبؤ بالمستقبل وتغييره قدر الإمكان، وتلبية احتياجات المستفيدين، وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من خوض صراع المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

### أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

- تعددت تعريفات الإدارة الاستراتيجية تبعاً لتعدد وجهات نظر الكُتّاب والباحثين؛ الناتج عن اختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، ومن بين هذه التعريفات أن الإدارة الاستراتيجية هي:
- تصور المؤسسة عن العلاقة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والغايات التي يجب أن تبلغها (Ansoff, 1988: 4).
  - العملية التي ترسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وتحدد غاياتها على المدى البعيد، وتختار الاستراتيجية المناسبة؛ لتحقيق تلك الغايات في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذها، ومتابعتها وتقييمها (Thompson & Strickland, 1998: 8).
  - مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ ومراقبة الخطط اللازمة لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وغاياتها وأهدافها، مع مراعاة التكيف مع الظروف البيئية المحيطة (Pearce & Robinson, 2007: 3).
  - مجموعة من الأنشطة المستمرة التي تتضمن التحليل الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، ومراقبتها، وتنظيم موارد المؤسسة (Athapatthtu, 2016: 126).
  - إدارة موارد المؤسسة لتحقيق أهدافها وغاياتها، وتتضمن وضع الأهداف، وتحليل النظام الداخلي والبيئة التنافسية، وتقييم الاستراتيجيات واختيار أفضلها ونشرها في المؤسسة، كما

تتضمن في جوهرها كيف تحشد المؤسسة كل إمكانياتها مقارنةً بمنافسيها، وكيفية إدراكها للفرص والتهديدات التي تواجهها سواء كانت داخلية أم خارجية (Pishkari, 2017: 109).

يتضح من تحليل التعريفات السابقة أن الإدارة الاستراتيجية:

- نمط أو مدخل إداري حديث.
- تُركز على تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق ميزة تنافسية وتعزيزها.
- تُحلل البيئة الداخلية للمؤسسة للوقوف على إمكانياتها (نقاط القوة - نقاط الضعف).
- تُحلل البيئة الخارجية للمؤسسة للكشف عن متغيراتها (الفرص - التهديدات).
- تُطرح مجموعة من الاستراتيجيات وتفاضل بينها في ضوء معايير محددة.
- تتضمن صنع رؤية المؤسسة وصياغة رسالتها وتحديد غاياتها وأهدافها ووضع خططها.
- تُحشد كافة الموارد والإمكانات المتاحة؛ لتنفيذ الاستراتيجية المختارة بأعلى كفاءة ممكنة.
- تُراقب عملية التنفيذ؛ للوقوف على المعوقات وجوانب القصور واتخاذ الإجراءات اللازمة.

**ثانيًا: أهداف الإدارة الاستراتيجية:**

يسعى كل نمط أو مدخل إداري إلى تحقيق هدف محدد، وبمراجعة أدبيات الإدارة الاستراتيجية تبيّن أنها تسعى إلى (الزهيري، 2007: 89-90 / ضحاوي والمليحي، 2010: 426-428):

- تهيئة المؤسسة داخليًا بإجراء التعديلات اللازمة في الهيكل التنظيمي والأنظمة والقواعد والإجراءات والقوى العاملة، بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- تجميع البيانات والمعلومات بصورة مستمرة عن الموارد والإمكانات الداخلية (نقاط القوة - نقاط الضعف) والظروف والعوامل الخارجية (الفرص - التهديدات)؛ لاكتشاف المشكلات مبكرًا، واتخاذ القرارات التي تعتمد على المبادرة وليس رد الفعل.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع السياسات والأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية وتخصيص الموارد وفق هذه الأولويات.
- إشراك العاملين في وضع الخطط من خلال العمل الجماعي، مما يزيد من فهمهم لها، ودافعيتهم نحو تنفيذها، وبالتالي قلة مقاومة التغيير.
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الرئيس لنجاح المؤسسات.

بينما ترى (Plance, 2015: 11) أن الإدارة الاستراتيجية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية تساعدها في التفوق على المنافسين.
- تطوير المؤسسة، وتوسيع نطاق عملها وفقًا لرؤيتها ورسالتها وعملياتها الاستراتيجية.
- تمكين المؤسسة من تحديد أهدافها وتوجيهها الاستراتيجي بوضوح.

- جعل المديرين والعاملين بالمؤسسة أكثر تنبهاً للفرص الجديدة والتهديدات المحتملة، وبالتالي اقتناص الفرص قبل ضياعها، ومنع حدوث التهديدات أو الحد من آثارها السلبية في حال حدوثها.
  - ربط المؤسسة بالبيئة التي تتواجد فيها، بما تتضمنه من عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتشريعية وتكنولوجية.
- وقد ذكر (Rahman, 2014: 31 / Esmaeili, 2015: 125 / Loncar, 2017: 87) أن الإدارة الاستراتيجية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- وضع استراتيجيات وتنفيذها للتفوق على جميع المنافسين الحاليين والمحتملين.
  - تحقيق ميزة تنافسية تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال.
  - الاستفادة من نقاط القوة الداخلية واقتناص الفرص الخارجية، ومعالجة نقاط الضعف الداخلية ومواجهة التهديدات الخارجية والقضاء عليها.
  - زيادة ربحية المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة والممكنة.
  - وضع خطط تُمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتشريعية والتكنولوجية بل والتغلب عليها.
  - زيادة قدرة المؤسسة على توقع المستقبل والحصول على معلومات عن البيئة المحيطة.
  - الكشف عن المشكلات والأزمات قبل حدوثها ووضع خطط لمواجهتها والقضاء عليها.
  - تشجيع العمل الجماعي وتدعيم العلاقات الإنسانية بين العاملين.
  - جعل المؤسسة أكثر قدرة على صياغة مستقبلها بنفسها.
  - تحقيق جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
  - رصد التغيرات المرتبطة بسوق العمل والاستجابة لها.
  - ربط عملية صنع القرار بالظروف البيئية التي تتواجد فيها المؤسسة.
- ويمكن في ضوء ما سبق القول بأن الهدف من الإدارة الاستراتيجية تحدده طبيعة المؤسسة؛ ففي المؤسسات الربحية بشكل كلي أو جزئي تسعى هذه الإدارة إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الاستحواذ على أكبر قدر من الحصة السوقية، بينما تسعى في المؤسسات غير الربحية إلى تلبية احتياجات المستفيدين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظرهم، هذا بجانب الانتصار على مستويات الأداء السابقة.

### ثالثاً: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

- يتطلب تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات عامة والتعليمية خاصة والجامعية على وجه التحديد ضرورة توفير عدة متطلبات وهي (الهيكل التنظيمي المناسب - الثقافة التنظيمية المساندة - الموارد البشرية المؤهلة - الموارد المالية الكافية - نظم المعلومات والاتصالات الداعمة) (Palladan, 2018: 3-4)، وفيما يلي توضيح هذه المتطلبات:

## 1. الهيكل التنظيمي المناسب: Organizational Structure

يُعد الهيكل التنظيمي أداة إدارية تُستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يُحدد التصميم الهيكلي للمستويات الإدارية والأقسام والوحدات والوظائف اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، وطبيعة العلاقات والاتصالات بينها، ومسئولياتها وسلطاتها (داودي وحرز الله، 2008: 392).

ويمكن الحكم على جودة الهيكل التنظيمي من خلال عدة جوانب أولها: درجة المركزية؛ والتي تُشير إلى من يملك حق اتخاذ القرار في المؤسسة، ودرجة تفويض السلطة، فكلما أصبحت المستويات التنفيذية أكثر قدرة على اتخاذ القرارات كلما كانت المؤسسة تتمتع بدرجة عالية من اللامركزية، وثانها: درجة التعقيد؛ والتي تُشير إلى درجة التخصص وتقسيم المهام والأنشطة داخل المؤسسة منعاً للتكرار أو الازدواجية، وتظهر درجة التعقيد في الفصل الرأسي بين المستويات الإدارية وفقاً لتسلسل هرمية السلطة، والفصل الأفقي بين الوحدات تبعاً لنوعية العاملين ومهامهم مع تحقيق التنسيق والتكامل بينهم (Taboli & Rahmani, 2014: 567)، وثالثها: درجة الرسمية؛ والتي تُشير إلى مدى اعتماد المؤسسة على القوانين واللوائح والقرارات والتعليمات في توجيه سلوك العاملين وتنفيذ أنشطتها (Mehrab, et al., 2013: 118)، ورابعها: درجة المرونة؛ والتي تُشير إلى مدى إمكانية التغيير في الهيكل - بإضافة أو حذف أو تعديل وحدة إدارية أو دمج بعض الوحدات - للتكيف مع التغيرات (Hao, et al., 2012: 38).

ويُضاف إلى ما سبق أن يُلائم الهيكل استراتيجيتها المؤسسة ويحقق أهدافها، وأن يوضح الأهمية النسبية للأنشطة الأساسية والأنشطة المكملية أو الداعمة لها، وأن يوضح مسؤوليات وسلطات الوحدات والعاملين بدقة منعاً للتعارض، وأن يحقق التوازن بينهما، مع وضع دليل مكتوب - يُعدّل مع التغييرات - يوضح ذلك، وأن يعتمد مبدأ وحدة الأمر، وأن تكون نسبة الوظائف القيادية والإشرافية فيه إلى الوظائف التنفيذية معقولة.

## 2. الثقافة التنظيمية المساندة: Organizational Culture

تُشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة القيم والمعتقدات وأنماط السلوك التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، وبالتالي تميزها وتحدد هويتها، وتُشكل أسس ومعايير السلوك التنظيمي المقبول الذي تحرص على الحفاظ عليه ونقله من جيل إلى آخر (المغربي، 1999: 24).

وتتطلب الإدارة الاستراتيجية ثقافة تنظيمية تتسم بإشراك العاملين في تخطيط العمل وصنع القرار، والترحيب بمبادراتهم ومقترحاتهم، وتشجيعهم على الابتكار، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية لهم، وتعميق الولاء والانتماء بداخلهم، هذا فضلاً عن تهيئة المناخ المحفز على الالتزام التنظيمي، وإذكاء روح العمل الجماعي، ووجود نظام رقابة وقائي، وتشجيع الرقابة الذاتية والشفافية والمساءلة والعدالة، وملائمة النمط القيادي للمواقف المختلفة، وإيمان كافة أعضاء المؤسسة بحتمية تغيير الأهداف والسياسات والقوانين وفقاً للمستجدات (مخيمر، 2005: 46-47).

كما تتطلب قناعة الإدارة والعاملين بأهمية التوجه الاستراتيجي، وألا تقتصر المؤسسة على تحقيق أهداف ربحية فقط، وأن تواكب التطور التكنولوجي وتتوافق مع المتغيرات البيئية، وأن تدعم فكرة إدخال أنشطة جديدة وتحقيق ميزة تنافسية، وأن تُشجع وأصر الثقة بين أفرادها وتحثهم على الالتزام بالأخلاق الحميدة (حسن، 2016: 47-48).

لذا يمكن القول أن وجود ثقافة تنظيمية مساندة للإدارة الاستراتيجية تدعمها في صياغة استراتيجية جيدة وتنفيذها وتقويمها بنجاح والعكس صحيح. فالثقافة التنظيمية يمكن أن تقود المؤسسة لمستويات استثنائية من الأداء إذا أحسن استغلالها وتوجيهها، وقد تعوق التغييرات الاستراتيجية بل وتهتد نمو وبقاء المؤسسة إذا تم تجاهلها.

### 3. الموارد البشرية المؤهلة: Human Resources

تتمثل هذه الموارد في جميع أفراد المؤسسة - إدارة وعاملين - المشاركين في وضع أهدافها الاستراتيجية وبناء خططها وتنفيذها ومراقبتها (بلوط، 2002: 18)، ولضمان نجاح هذه العمليات يجب تحليل احتياجات المؤسسة من الوظائف المختلفة في ضوء أهدافها وخططها، ووضع توصيف لكل وظيفة يوضح موقعها في الهيكل وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والمسئوليات الملقاة على عاتقها والسلطات الممنوحة لها مع ضرورة إحداث توازن بينهما، والمؤهلات والخبرات والمعارف والمهارات والصفات الشخصية التي تتطلبها (منصور، 2008: 218).

وبجانب تحليل الاحتياجات الحالية للمؤسسة من الوظائف، يجب تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كمًّا ونوعًا، ووضع الخطط اللازمة لتلبيتها منعًا لحدوث شواغر أو فوائض (ديسلر، 2003: 149)، ويعتمد ذلك على دراسة هيكل العمالة الحالي من حيث العمر والجنس والتأهيل، ومعدل دوران العمالة، وأهداف المؤسسة وخططها المستقبلية.

وبعد عمليتي التحليل والتخطيط تأتي عملية الاستقطاب والتي تعني البحث عن الأفراد الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة، وجذب أصحاب القدرات العالية منهم للعمل بالمؤسسة بشتى الطرق والمزايا الممكنة (السالم وحروحوش، 2002: 85)، وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى داخلي ويشمل الترقيات والندب والنقل، ويؤخذ عليه أنه يتسبب في إحداث فراغ في إحدى الوظائف، وخارجي ويشمل طلبات العمل المقدمة للمؤسسة، والإعلان، ومكاتب التوظيف، ومكاتب القوى العاملة، والجامعات والمعاهد (عبد الباقي، 2001: 128)، ولا شك أن الاستقطاب الجيد يؤدي إلى زيادة عدد المتقدمين لشغل الوظيفة، وبالتالي تصبح الخيارات واسعة أمام الإدارة لاختيار الأفضل والأكفأ من بينهم.

تأتي بعد ذلك عملية المفاضلة بين المتقدمين واختيار الأجدر بالوظيفة وفق المعايير الموضوعية مسبقًا، يلي ذلك إجراءات تعيينه وتبصره بأهداف المؤسسة وتنظيمها والقوانين واللوائح التي تحكمها وحقوق العاملين وواجباتهم، وتدريبه على أداء مهام عمله بكفاءة، ثم تنميته مهنيًا طوال فترة عمله لإكسابه المعارف والمهارات والقيم اللازمة (عقيلي، 2005: 437)، مع الاستمرار في تقييم أدائه بصورة منتظمة للوقوف على نقاط القوة والضعف فيه، وبالتالي تدعيم الأولى ومعالجة الثانية للإسهام في زيادة فاعلية المؤسسة، فضلًا عن أثر التقييم في الحوافز والترقيات.

ولا شك أن درجة امتلاك هذه الموارد للقدرات والمهارات اللازمة للقيام بعمليات الإدارة الاستراتيجية (التخطيط - التنفيذ - الرقابة) تؤثر بشكل كبير على مدى النجاح الاستراتيجي في إدارة المؤسسة، فكلما أمكن توفير موارد بشرية كافية ذات قدرات ومهارات عالية كلما ساهم ذلك في تحقيق الأهداف المرجوة بمستوى عالٍ من الجودة والكفاءة.

#### 4. الموارد المالية الكافية: Financial Resources

تُعد الموارد المالية العامل الأكثر أهمية في نجاح الإدارة الاستراتيجية؛ حيث تُمكنها من حيازة الموارد والإمكانات اللازمة لوضع الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبتها، كما تدعم الأنشطة الإبداعية، وتجربة المشاريع المبتكرة والاستراتيجيات الحديثة (Hieu & Nwachukwu, 2020: 19-20)، فضلاً عن منح المديرين حرية الاختيار من بين البدائل المتاحة (Izadi, et al., 2015: 333).

وتتطلب الإدارة الاستراتيجية وجود إدارة مالية حكيمة توازن بدقة بين تكلفة تحقيق الاستراتيجية الموضوعية والموارد المالية المتاحة والممكنة، وتربط حوافز العاملين بتحقيق هذه الاستراتيجية؛ لزيادة معدلات النجاح في تنفيذها وتقليل نسب الإخفاق، وهذا يعني ضرورة صياغة استراتيجية المؤسسة في ضوء إمكاناتها المالية (أحمد، 2017: 87)، حيث أشارت إحدى الدراسات إلى أن 60% من المؤسسات لا توازن بين تكلفة تحقيق الاستراتيجية الموضوعية والموارد المالية المتاحة والممكنة، وأن 75% منها لا تربط حوافز العاملين بتحقيق هذه الاستراتيجية، الأمر الذي أدى إلى فشل هذه الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها بشكل كلي أو جزئي (Barasa, 2019: 29)، ولعل هذا هو السبب الرئيس وراء ضرورة تحديد تكلفة أي نشاط والمصدر الممول له في الخطة التنفيذية Action Plan للمؤسسة.

لذا ينبغي تحليل الوضع المالي للمؤسسة قبل الشروع في صياغة أية استراتيجية؛ حيث تُستخدم نتائج التحليل كميّار للمفاضلة بين الأنشطة والخيارات المطروحة، مع مراعاة التركيز على الأنشطة أو الخيارات الأعلى قيمة للمؤسسة والأكثر استغلالاً للموارد والأقل في التكلفة والمخاطر المالية المحتملة (Kono & Barnes, 2010: 1).

كما يُعد تخصيص الموارد المالية المتاحة للأنشطة المختلفة بأسلوب مُحكّم ودقيق مع مراعاة الأولويات من العوامل الرئيسة التي تؤثر بشكل كبير على نجاح الإدارة الاستراتيجية؛ حيث يؤدي سوء التوزيع إلى وجود قصور في عملياتها المختلفة (التخطيط - التنفيذ - الرقابة) فضلاً عن انخفاض كفاءتها (Mwamba, et al., 2019: 764)، ويرجع سوء التوزيع في المقام الأول إلى التحيزات السلوكية لقادة المؤسسات أو قلة خبرتهم أو الاتنين معاً (Henry, 2013: 6).

وتتطلب الإدارة الاستراتيجية أيضاً ضرورة توفير مصادر تمويل بديلة غير تقليدية تجنباً للأضرار التي تنجم عن الاعتماد على مصدر واحد، مع تصميم أنظمة محكمة للرقابة المالية والمحاسبية، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المالية والحد من الهدر (جلال، 1997: 65).

#### 5. نظم المعلومات والاتصالات الداعمة: Information & Communication Systems

تحتوي هذه النظم على بيانات ومعلومات عن الأشخاص والأماكن والأشياء داخل المؤسسة، بجانب رصد كل ما يتعلق بالبيئة الخارجية سواء كانت خاصة أو عامة (الزغي، 2005: 42)، وهذا يعني أنها تتضمن بيانات ومعلومات تصف الواقع وتسجل الماضي وتنبأ بالمستقبل.

ولتحقيق الاستفادة المثلى من هذه النظم ينبغي أن تتسم بما يلي (أبو زيد، 2015: 395):

- تستمد البيانات والمعلومات من مصادر رسمية وغير رسمية موثوق بها.
- تُوفّر البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة.
- تُوفّر البيانات والمعلومات في الوقت المناسب بما يتيح الاستفادة منها.



- تُؤَقَّر البيانات والمعلومات عن كافة عناصر البيئة الداخلية والخارجية.
- تُؤَقَّر البيانات والمعلومات للمستفيدين بسهولة ويسر.
- تُحلل البيانات والمعلومات بالشكل الذي يفيد في اتخاذ القرارات.
- تُحَدِّث البيانات والمعلومات بصورة مستمرة وفق المستجدات والمتغيرات المحيطة.
- تستخدم التقنيات الحديثة لميكنة الأعمال الإدارية والمالية الروتينية.

ويضاف إلى ما سبق أن تتوافر بها أنظمة وبرامج أمان لحماية البيانات والمعلومات الإلكترونية من القرصنة والسرقة، وأن تُؤَقَّر المعلومات الورقية القديمة إلكترونياً للاستفادة منها، وأن تُؤَقَّر معلومات تفوق عوائدها تكلفة الحصول عليها، وأن تُحدد المؤسسة احتياجاتها من هذه النظم وفق خطة محددة (تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية)، وأن توجِّد علاقتها مع مؤسسات وقطاعات الدولة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والنشريعة والتكنولوجية؛ لتيسير عملية الحصول على المعلومات المتعلقة بالعوامل الخارجية.

كما تحتاج أية مؤسسة خلال عمليات الإدارة الاستراتيجية (التخطيط - التنفيذ - الرقابة) إلى شبكة اتصالات إلكترونية حديثة على درجة عالية من الدقة والسرعة؛ لربط المؤسسة بالجهات الخارجية ذات الصلة، ودعم تدفق المعلومات داخل المؤسسة من خلال تبادلها بين المستويات والوحدات الإدارية المختلفة (القحطاني وآخرون، 2018: 47).

يتضح مما سبق أن نظم المعلومات الجيدة توفر المعرفة الأنوية بكل ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة والظروف البيئية المحيطة بها، كما تحقق شبكة الاتصالات الجيدة التواصل الفعال بين أجزاء المؤسسة من ناحية وبينها وبين العالم الخارجي من ناحية أخرى، ولا شك أن ذلك ينعكس بالإيجاب على جودة القرارات ومواجهة المشكلات.

### الدراسة الميدانية:

#### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكليات التربية جامعة الأزهر، والتي تتمثل في (الهيكل التنظيمي المناسب - الثقافة التنظيمية المساندة - الموارد البشرية المؤهلة - الموارد المالية الكافية - نظم المعلومات والاتصالات الداعمة).

#### ثانياً: أداة الدراسة الميدانية:

تمثلت أداة جمع البيانات في الدراسة الميدانية في الاستبانة، وفيما يلي وصف لمراحل إعدادها ونتائج حساب الصدق والثبات والاتساق الداخلي لها:

#### 1- إعداد الصورة الأولية لأداة البحث:

مرت عملية إعداد الصورة الأولية لأداة البحث بالخطوات التالية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف تحديد محاور الاستبانة وصياغة عباراتها.

- تم تحديد محاور الاستبانة وصيغت عباراتها في صورتها الأولية، ثم عُرضت على المشرفين للاستفادة من توجيهاتهم، ثم أُعيدت صياغتها في ضوء هذه التوجيهات من أجل إعدادها للعرض على المحكمين.

### 2- الصدق الظاهري لأداة البحث: Face Validity

تم حساب الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال البحث، فأبدوا ملاحظاتهم حول محاور وعبارات الاستبانة من حيث مدى ملائمتها لموضوع البحث، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرجو الوصول إليها، وكذلك من حيث انتماء كل عبارة للمحور الذي أُدرجت تحته، ومدى وضوحها وسلامة صياغتها، مع اقتراح ما رأوه مناسباً من حيث الحذف أو التعديل أو الإضافة، فضلاً عن النظر في تدرج الاستبانة وطريقة عرضها.

### 3- ثبات أداة البحث: Reliability

تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة البحث (0,97)، وهي قيمة مرتفعة تُشير إلى ثبات نتائج البحث وإمكانية تعميمها والبناء عليها.

### 4- الاتساق الداخلي لأداة البحث: Internal Consistency

ويُقصد به مدى تمثيل عبارات الأداة تمثيلاً جيداً للمراد بقياسه (Creswell, 2012: 618)، وتم التأكد من هذا الاتساق من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، واتضح أن جميع عبارات الاستبانة ترتبط بالمحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة البحث.

### ثالثاً: مجتمع الدراسة الميدانية وعينتها:

هدفت الدراسة الميدانية تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية وجهازها الإداري، وبالرجوع إلى النشرة الإحصائية الإجمالية لجامعة الأزهر للعام الجامعي 2019 - 2020م تبين أن إجمالي أعضاء هيئة التدريس بتلك الكليات (221) عضواً، وأعضاء الجهاز الإداري (168) عضواً.

وقد تم حساب العينة الممثلة لمجتمع البحث باستخدام أسلوب العينة الطبقية؛ حيث تم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقتين: الأولى تضم أعضاء هيئة التدريس، والثانية تضم أعضاء الجهاز الإداري، وتم حساب الحد الأدنى للعينة الممثلة لمجتمع البحث في كل طبقة على حده باستخدام معادلة Morgan & Krejcie (2006: 146) (Lodio, et al.)، حيث تبين أن الحد الأدنى للعينة الممثلة لأعضاء هيئة التدريس قد بلغ (141) عضواً، والحد الأدنى للعينة الممثلة لأعضاء الجهاز الإداري قد بلغ (117) عضواً.

وقد قام الباحث بتوزيع (155) استبانة على أعضاء هيئة التدريس، و(145) استبانة على أعضاء الجهاز الإداري خلال شهر إبريل من عام 2021م، عادت منها (147) استبانة لأعضاء هيئة التدريس وتم استبعاد (4) استبانات منها لعدم اكتمالها، كما عادت (139) استبانة لأعضاء الجهاز الإداري وتم استبعاد (3) استبانات منها لعدم اكتمالها، وبذلك أصبح عدد الاستبانات المكتملة (143) استبانة لأعضاء هيئة التدريس، و(136) استبانة لأعضاء الجهاز الإداري، وبناءً على ذلك يمكن القول أن هذا العدد يتجاوز الحد الأدنى للعينة الممثلة للمجتمع في كلتا الفئتين.

#### رابعاً: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها:

##### 1. النتائج الإجمالية للمحاور:

جدول رقم (1)

النتائج الإجمالية لمتطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية جامعة الأزهر

الترتيب	درجة التوافر	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	المحور
2	متوسطة	11,70%	0,21	1,79	الهيكل التنظيمي لكلية التربية جامعة الأزهر
1	متوسطة	9,97%	0,18	1,84	الثقافة التنظيمية بكلية التربية جامعة الأزهر
3	متوسطة	12,44%	0,22	1,76	الموارد البشرية بكلية التربية جامعة الأزهر
4	متوسطة	14,40%	0,25	1,74	الموارد المالية بكلية التربية جامعة الأزهر
5	متوسطة	12,04%	0,21	1,71	نظم المعلومات والاتصالات بكلية التربية جامعة الأزهر
-	متوسطة	5,87%	0,10	1,77	إجمالي متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية جامعة الأزهر

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية جامعة الأزهر متوفرة بدرجة (متوسطة) بمتوسط موزون (1,77)، وقد يرجع ذلك إلى سياسة الجامعة وتوجهها الاستراتيجي في السنوات الأخيرة، والذي فرض على كلياتها. ومنها كليات التربية. ضرورة تهيئة البيئة التنظيمية الملائمة لتبني النهج الاستراتيجي.
- تُشير قيم معامل الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات العينة لمحور الثقافة التنظيمية بكلية التربية جامعة الأزهر؛ حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (9,97%)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات العينة لمحور الموارد المالية بكلية التربية جامعة الأزهر؛ حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (14,40%)، وقد يرجع ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية بمكوناتها تكاد تكون واضحة لمعظم الأعضاء، بخلاف الموارد المالية التي يشوبها الغموض في كثير من الأحيان.

## 2. النتائج التفصيلية للمحاور:

### أ. الهيكل التنظيمي لكليات التربية جامعة الأزهر:

يوضح جدول رقم (2) التالي استجابات عينة البحث لعبارات محور الهيكل التنظيمي لكليات التربية جامعة الأزهر.

جدول رقم (2)

#### استجابات عينة البحث لعبارات محور الهيكل التنظيمي لكليات التربية جامعة الأزهر

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الانحراف الموزون المعياري التوافر	درجة الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
1	يُوضَّح الهيكل التنظيمي للكلية مسئوليات الوحدات وسلطاتها بدقة.	ك	88 %31,54	36 %12,90	155 %55,56	متوسطة 5
2	يُنَسِّم الهيكل التنظيمي للكلية بالمرونة.	ك	61 %21,86	83 %29,75	135 %48,39	متوسطة 9
3	تتمتع إدارة الكلية بقدر كافٍ من الحرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	ك	45 %16,13	40 %14,34	194 %69,53	ضعيفة 16
4	يتم تصميم الهيكل التنظيمي للكلية وفق متطلبات تنفيذ خطتها.	ك	58 %20,79	91 %32,62	130 %46,59	متوسطة 7
5	يراعي الهيكل التنظيمي للكلية التكامل بين جميع وحداته.	ك	75 %26,88	43 %15,41	161 %57,71	متوسطة 11
6	تلتزم إدارة الكلية بروح التشريعات دون التفريط الحر في بنصها.	ك	49 %17,56	81 %29,03	149 %53,41	ضعيفة 14
7	تناسب مسئوليات الوحدات بالكلية مع السلطات الممنوحة لها.	ك	167 %59,86	55 %19,71	57 %20,43	كبيرة 1
8	يُخصَّص للأنشطة الأساسية إدارات عليةا رئيسية في الهيكل التنظيمي للكلية.	ك	74 %26,52	73 %26,16	132 %47,31	متوسطة 4
9	تُختص كل وحدة بالهيكل التنظيمي بمهام وظيفة واحدة.	ك	84 %30,11	62 %22,22	133 %47,67	متوسطة 3
10	تُفَوِّض إدارة الكلية جزءاً من سلطاتها للمستويات الأدنى.	ك	71 %25,45	67 %24,01	141 %50,54	متوسطة 6
11	يتم تقسيم المهام بين الأفراد بدقة منعاً للإزدواجية.	ك	69 %24,73	68 %24,37	142 %50,90	متوسطة 8
12	يتناسب نطاق الإشراف بالكلية مع قدرة المشرف.	ك	171 %61,29	40 %14,34	68 %24,37	كبيرة 2
13	يُيسَّر الهيكل التنظيمي عملية الاتصال داخل الكلية.	ك	59 %21,15	69 %24,73	151 %54,12	متوسطة 13
14	يُعتمد الهيكل التنظيمي للكلية مبدأ وحدة الأمر.	ك	63 %22,58	78 %27,96	138 %49,46	متوسطة 10
15	تناسب مسئوليات الأفراد بالكلية مع السلطات الممنوحة لهم.	ك	72 %25,81	45 %16,13	162 %58,06	متوسطة 12
16	يراعي البُعد الاقتصادي عند إنشاء أية وحدة إدارية بالكلية.	ك	73 %26,16	18 %6,45	188 %67,38	ضعيفة 15
إجمالي محور الهيكل التنظيمي لكليات التربية جامعة الأزهر						
					1,79	متوسطة 0,21

يتضح من الجدول السابق أن عبارات المحور تقع في فئة (كبيرة - متوسطة - ضعيفة) من حيث درجة التوافر، حيث تراوحت المتوسطات الموزونة بين (2,39 - 1,47)، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الموزون لدرجة التوافر تبين الآتي:

احتلت العبارة رقم (7) والتي تنص على "تناسب مسئوليات الوحدات بالكلية مع السلطات الممنوحة لها" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (2,39)، وانحراف معياري (0,81)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك قيادات تلك الكليات أهمية أن تتناسب مسئوليات الوحدات مع سلطاتها؛ حتى تتمكن من إنجاز مهامها بأعلى كفاءة ممكنة، فزيادة المسئوليات عن السلطات تحوّل دون إنجازها، وزيادة السلطات عن المسئوليات قد تحدث فساداً إدارياً.

بينما احتلت العبارة (12) والتي تنص على "يتناسب نطاق الإشراف بالكلية مع قدرة المشرف" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (2,37)، وانحراف معياري (0,85)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك قيادات تلك الكليات أهمية أن يتناسب نطاق الإشراف مع قدرة المشرف؛ لأن زيادة عدد المرؤوسين عن وقت وقدرة الرئيس سوف تؤدي حتماً إلى قصور في متابعتهم.

في حين جاءت العبارة (16) والتي تنص على "يراعى البعد الاقتصادي عند إنشاء أية وحدة إدارية بالكلية" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (1,59)، وانحراف معياري (0,88)، وقد يرجع ذلك إلى أن معظم الوحدات تنشأ بقرار من إدارة الجامعة، هذا بجانب صعوبة حساب التكلفة والعائد (خاصة الاجتماعي) لمعظم وحدات الكلية.

بينما جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على "تتمتع إدارة الكلية بقدر كافٍ من الحرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,47)، وانحراف معياري (0,76)، وقد يرجع ذلك إلى المركزية الشديدة في اتخاذ القرار بجامعة الأزهر.

ب. الثقافة التنظيمية بكليات التربية جامعة الأزهر:

يوضح جدول رقم (3) التالي استجابات عينة البحث لعبارات محور الثقافة التنظيمية بكليات التربية جامعة الأزهر.

جدول رقم (3)

استجابات عينة البحث لعبارات محور الثقافة التنظيمية بكليات التربية جامعة الأزهر

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الانحراف الموزون المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	تُشرك إدارة الكلية أعضائها في تخطيط العمل.	93	72	114	0,86	4	
		%33,33	%25,81	%40,86			
2	تُرخب إدارة الكلية بمبادرات الأعضاء ومقترحاتهم البناءة.	104	35	140	0,93	5	
		%37,28	%12,54	%50,18			
3	تنسم إدارة الكلية بالشفافية في كافة ممارساتها.	76	58	145	0,86	10	

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط المتوازن	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
		27,24%	20,79%	51,97%				
4	تُشجع إدارة الكلية الأعضاء على الابتكار.	ك 72	متوسطة 49	ضعيفة 158	1,69	0,86	متوسطة 15	
		25,81%	17,56%	56,63%				
5	تُشرك إدارة الكلية المستفيدين الخارجيين في صنع القرارات الاستراتيجية.	ك 58	متوسطة 58	ضعيفة 163	1,62	0,81	ضعيفة 20	
		20,79%	20,79%	58,42%				
6	تُدعم إدارة الكلية الأعضاء المتميزين بالجوائز المادية والمعنوية.	ك 66	متوسطة 70	ضعيفة 143	1,72	0,82	متوسطة 13	
		23,66%	25,09%	51,25%				
7	يؤمن أعضاء الكلية بأهمية الإدارة الاستراتيجية.	ك 93	متوسطة 47	ضعيفة 139	1,84	0,90	متوسطة 6	
		33,33%	16,85%	49,82%				
8	يؤاكب أعضاء الكلية التطور العلمي والتكنولوجي.	ك 71	متوسطة 78	ضعيفة 130	1,79	0,82	متوسطة 9	
		25,45%	27,96%	46,59%				
9	يتسم أعضاء الكلية بالالتزام التنظيمي.	ك 166	متوسطة 49	ضعيفة 64	2,37	0,83	كبيرة 1	
		59,50%	17,56%	22,94%				
10	يلتزم أعضاء الكلية بالقيم الحميدة في سلوكياتهم.	ك 165	متوسطة 48	ضعيفة 66	2,35	0,84	كبيرة 2	
		59,14%	17,20%	23,66%				
11	يسعى أعضاء الكلية نحو تحقيق ميزة تنافسية.	ك 69	متوسطة 65	ضعيفة 145	1,73	0,83	متوسطة 12	
		24,73%	23,30%	51,97%				
12	يتسم أعضاء الكلية بالولاء لها.	ك 59	متوسطة 72	ضعيفة 148	1,68	0,80	متوسطة 16	
		21,15%	25,81%	53,05%				
13	تُعزز التشريعات تحوّل الكلية إلى الإدارة الاستراتيجية.	ك 62	متوسطة 53	ضعيفة 164	1,63	0,82	ضعيفة 19	
		22,22%	19,00%	58,78%				
14	تُرکز الكلية على تلبية احتياجات المستفيدين.	ك 75	متوسطة 81	ضعيفة 123	1,83	0,83	متوسطة 7	
		26,88%	29,03%	44,09%				
15	يتسم النمط القيادي السائد بالكلية بملاءمته للمواقف المختلفة.	ك 62	متوسطة 64	ضعيفة 153	1,67	0,82	متوسطة 18	
		22,22%	22,94%	54,84%				
16	يوجد بالكلية نظام رقابة وقائي لمنع وقوع الأخطاء.	ك 76	متوسطة 55	ضعيفة 148	1,74	0,86	متوسطة 11	
		27,24%	19,71%	53,05%				
17	يُعد العمل الجماعي هو السمة الغالبة بالكلية.	ك 56	متوسطة 75	ضعيفة 148	1,67	0,79	متوسطة 17	
		20,07%	26,88%	53,05%				
18	تتوافق الكلية بسرعة مع المتغيرات البيئية.	ك 74	متوسطة 51	ضعيفة 154	1,71	0,86	متوسطة 14	



م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الانحراف الموزون المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
		26,52%	18,28%	55,20%			
19	تشجيع أواصر الثقة بين أعضاء الكلية.	159	55	65	0,83	كبيرة	3
		56,99%	19,71%	23,30%			
20	يوجد بالكلية نظام واضح لتحقيق العدالة.	74	75	130	0,83	متوسطة	8
		26,52%	26,88%	46,59%			
	إجمالي محور الثقافة التنظيمية بكليات التربية جامعة الأزهر		1,84	0,18		متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن عبارات المحور تقع في فئة (كبيرة - متوسطة - ضعيفة) من حيث درجة التوافر، حيث تراوحت المتوسطات الموزونة بين (2,37 - 1,62)، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الموزون لدرجة التوافر تبين الآتي:

احتلت العبارة رقم (9) والتي تنص على "يتسم أعضاء الكلية بالالتزام التنظيمي" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (2,37)، وانحراف معياري (0,83)، وقد يرجع ذلك إلى خوف الأعضاء من المساءلة القانونية، أو قبولهم القوي لرسالة الكلية وأهدافها ورغبتهم في إنجازها.

بينما احتلت العبارة (10) والتي تنص على "يلتزم أعضاء الكلية بالقيم الحميدة في سلوكياتهم" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (2,35)، وانحراف معياري (0,84)، وقد يرجع ذلك إلى النزعة الدينية التي تسيطر على معظم العاملين بجامعة الأزهر.

في حين جاءت العبارة (13) والتي تنص على "تُعزز التشريعات تحوُّل الكلية إلى الإدارة الاستراتيجية" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (1,63)، وانحراف معياري (0,82)، وقد يرجع ذلك إلى قدم تلك التشريعات وقلة مواكبتها للواقع المتغير، فقانون تنظيم الأزهر (103) لسنة 1961م وكذلك لائحته التنفيذية الصادرة عام 1975م، لم يطرأ عليهما أي تطوير جوهري منذ إصدارهما حتى الآن.

بينما جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على "تُشرك إدارة الكلية المستفيدين الخارجيين في صنع القرارات الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (1,62)، وانحراف معياري (0,81)، وقد يرجع ذلك إلى قلة وعي قيادات تلك الكليات بأهمية إشراك المستفيدين الخارجيين في صنع القرارات خاصة الاستراتيجية منها؛ باعتبارهم أبرز العناصر المتأثرة بها.

#### ج. الموارد البشرية بكليات التربية جامعة الأزهر:

يوضح جدول رقم (4) التالي استجابات عينة البحث لعبارات محور الموارد البشرية بكليات التربية جامعة الأزهر.

جدول رقم (4)

استجابات عينة البحث لعبارات محور الموارد البشرية بكليات التربية جامعة الأزهر

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1	تمتلك إدارة الكلية المعرفة العلمية لممارسة الإدارة الاستراتيجية.	ك	87	66	126	0,86	متوسطة	3
		%	%31,18	%23,66	%45,16			
2	توجد بالكلية كوادر بشرية ماهرة في التخطيط الاستراتيجي.	ك	75	50	154	0,86	متوسطة	6
		%	%26,88	%17,92	%55,20			
3	يتوافر بالكلية العدد الكافي من الموارد البشرية لأداء الأعمال المطلوبة.	ك	173	38	68	0,85	كبيرة	1
		%	%62,01	%13,62	%24,37			
4	تناسب مؤهلات الموارد البشرية وخبراتها مع متطلبات شغل الوظائف.	ك	78	36	165	0,88	متوسطة	11
		%	%27,96	%12,90	%59,14			
5	تضع الكلية بدائل لتوفير العجز في الموارد البشرية والتصرف في الزيادة.	ك	67	56	156	0,84	متوسطة	13
		%	%24,01	%20,07	%55,91			
6	تحدد الكلية احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كمًا ونوعًا.	ك	64	58	157	0,83	متوسطة	15
		%	%22,94	%20,79	%56,27			
7	تستخدم الكلية أساليب فعالة لاستقطاب الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة.	ك	62	54	163	0,82	ضعيفة	18
		%	%22,22	%19,35	%58,42			
8	توجد بالكلية ضمانات لعدالة الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظيفة.	ك	75	45	159	0,87	متوسطة	9
		%	%26,88	%16,13	%56,99			
9	تحدد الكلية الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية قبل تصميم البرامج التدريبية.	ك	73	51	155	0,86	متوسطة	7
		%	%26,16	%18,28	%55,56			
10	توفر الكلية كافة سبل الدعم اللازمة لنجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها.	ك	86	52	141	0,88	متوسطة	4
		%	%30,82	%18,64	%50,54			
11	تقيم الكلية فاعلية البرامج التدريبية باستخدام آليات جيدة.	ك	70	47	162	0,85	متوسطة	16
		%	%25,09	%16,85	%58,06			
12	تقيم الكلية أداء الموارد البشرية وفق معايير موضوعية وشاملة.	ك	84	36	159	0,90	متوسطة	5
		%	%30,11	%12,90	%56,99			
13	ترتبط الكلية التدريب والنقل بنتائج تقييم أداء الموارد البشرية.	ك	80	30	169	0,89	متوسطة	14
		%	%28,67	%10,75	%60,57			
14	تناسب الأجور والمكافآت بالكلية مع طبيعة الوظيفة والتأهيل المطلوب لها.	ك	59	55	165	0,81	ضعيفة	20
		%	%21,15	%19,71	%59,14			



بينما جاءت العبارة (14) والتي تنص على "تناسب الأجور والمكافآت بالكلية مع طبيعة الوظيفة والتأهيل المطلوب لها" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (1,62)، وانحراف معياري (0,81)، وقد يرجع ذلك إلى مقارنة أفراد العينة (خاصة أعضاء هيئة التدريس) دخلهم المادي بدخل بعض الوظائف الأخرى التي تحتاج إلى تأهيل ومجهود أقل، هذا فضلاً عن تدني قيمة الأجور والمكافآت بعد تعويم الجنيه المصري في السنوات الأخيرة.

#### د. الموارد المالية بكلية التربية جامعة الأزهر:

يوضح جدول رقم (5) التالي استجابات عينة البحث لعبارات محور الموارد المالية بكلية التربية جامعة الأزهر.

#### جدول رقم (5)

#### استجابات عينة البحث لعبارات محور الموارد المالية بكلية التربية جامعة الأزهر

م	العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري	درجة الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
1	تُحلل الكلية وضعها المالي قبل الشروع في صياغة أية خطة.	54	65	160	0,79	8
		19,35%	23,30%	57,35%		
2	تضع الكلية خطتها في ضوء الموارد المالية المتاحة والممكنة.	45	34	200	0,76	12
		16,13%	12,19%	71,68%		
3	تُكفي الموارد المالية المخصصة للكلية من قبل الجامعة كافة احتياجاتها.	70	35	174	0,86	7
		25,09%	12,54%	62,37%		
4	تُستثمر الكلية مواردها وإمكاناتها للحصول على تمويل إضافي.	93	38	148	0,91	3
		33,33%	13,62%	53,05%		
5	تستقطب الكلية أفراد ومؤسسات المجتمع المدني لدعمها ماليًا.	60	43	176	0,82	9
		21,51%	15,41%	63,08%		
6	يُوجد بالكلية نظام رقابي للحد من هدر المخصصات المالية.	161	55	63	0,83	2
		57,71%	19,71%	22,58%		
7	تُشرك الكلية المتبرعين في الرقابة على النواحي المالية بها.	62	36	181	0,83	10
		22,22%	12,90%	64,87%		
8	تُوزع الكلية الموارد المالية بحكمة على الأنشطة المختلفة.	166	48	65	0,84	1
		59,50%	17,20%	23,30%		
9	تُرتب الكلية أولويات الإنفاق في ضوء احتياجات المستفيدين.	66	61	152	0,83	4
		23,66%	21,86%	54,48%		
10	تربط الكلية حوافز العاملين بأدائهم في تنفيذ الخطة الموضوعية.	47	31	201	0,77	11
		16,85%	11,11%	72,04%		
11	تُركز الكلية على الخيارات الأعلى قيمة والأكثر استنمازا للموارد.	81	31	167	0,89	5
		29,03%	11,11%	59,86%		



م	العبرة	الاستجابات كبيرة متوسطة ضعيفة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
12	تستخدم الكلية الليات سهلة وامنة في تحصيل الموارد المالية وصرقها.	ك 79 28,32% 33 11,83% 167 59,86%	1,68	0,89	متوسطة	6
	إجمالي محور الموارد المالية بكليات التربية جامعة الأزهر		1,74	0,25	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن عبارات المحور تقع في فئة (كبيرة - متوسطة - ضعيفة) من حيث درجة التوافر، حيث تراوحت المتوسطات الموزونة بين (2,36 - 1,44)، وبترتيب العبارات تنازليًا بحسب المتوسط الموزون لدرجة التوافر تبين الآتي:

احتلت العبرة رقم (8) والتي تنص على "تُوَزَّع الكلية الموارد المالية بحكمة على الأنشطة المختلفة" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (2,36)، وانحراف معياري (0,84)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك إدارة الكلية أهمية مراعاة العدالة وفقه الأولويات عند توزيع الموارد المالية على أنشطة الكلية المختلفة؛ تجنبًا للنجاح في نشاط على حساب آخر.

بينما احتلت العبرة رقم (6) والتي تنص على "يُوجد بالكلية نظام رقابي للحد من هدر المخصصات المالية" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (2,35)، وانحراف معياري (0,83)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك إدارة الكلية أهمية وجود نظام رقابي: لحماية الموارد المالية من الإهمال أو الإسراف أو الاختلاس.

في حين جاءت العبرة (10) والتي تنص على "تربط الكلية حوافز العاملين بأدائهم في تنفيذ الخطة الموضوعية" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (1,45)، وانحراف معياري (0,77)، وقد يرجع ذلك إلى القوانين واللوائح التي تنص على منح جميع العاملين الحوافز كاملة، ويستثنى من ذلك الحاصلين على أجازات، والمقصرين في أداء مهامهم.

بينما جاءت العبرة رقم (2) والتي تنص على "تضع الكلية خطتها في ضوء الموارد المالية المتاحة والممكنة" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (1,44)، وانحراف معياري (0,76)، وقد يرجع ذلك إلى قلة اهتمام القائمين بالتخطيط بتحليل الوضع المالي للكلية قبل الشروع في صياغة الخطة، وما يترتب على ذلك من وضع خطة لا تتناسب مع إمكانيات الكلية المالية، وخير دليل على ذلك أن كلية التربية بنين بالقاهرة قد وضعت خطتها الاستراتيجية (2020 - 2025م) بتكلفة تقديرية تفوق إمكانياتها المالية، ولعل السبب في ذلك تجاهل تحليل الوضع المالي للكلية.

هـ. نظم المعلومات والاتصالات بكليات التربية جامعة الأزهر:

يوضح جدول رقم (6) التالي استجابات عينة البحث لعبارات محور نظم المعلومات والاتصالات بكليات التربية جامعة الأزهر.

جدول رقم (6)

استجابات عينة البحث لعبارات محور نظم المعلومات والاتصالات بكلية التربية جامعة الأزهر

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1	تتوافر بالكلية كوادر بشرية ماهرة في التعامل مع نظم المعلومات.	174	34	71	0,86	كبيرة	1	
		%62,37	%12,19	%25,45	2,37			
2	تتوافر بالكلية الأجهزة والبرمجيات اللازمة لنظم معلومات جيدة.	38	55	186	0,72	ضعيفة	18	
		%13,62	%19,71	%66,67	1,47			
3	تتوافر بالكلية سياسات وأنظمة عمل تحكم التعامل مع نظم المعلومات والاتصالات.	64	62	153	0,82	متوسطة	8	
		%22,94	%22,22	%54,84	1,68			
4	تتوافر بالنظم برامج أمان لحماية البيانات والمعلومات من القرصنة أو السبقة.	75	43	161	0,87	متوسطة	6	
		%26,88	%15,41	%57,71	1,69			
5	تستمد النظم البيانات والمعلومات من مصادر رسمية وغير رسمية موثوق بها.	151	45	83	0,88	متوسطة	2	
		%54,12	%16,13	%29,75	2,24			
6	تُوفّر النظم بيانات ومعلومات عن كافة عناصر البيئة الداخلية.	74	47	158	0,86	متوسطة	4	
		%26,52	%16,85	%56,63	1,70			
7	تُوفّر النظم بيانات ومعلومات عن كافة عناصر البيئة الخارجية.	51	33	195	0,79	ضعيفة	17	
		%18,28	%11,83	%69,89	1,48			
8	تُوفّر النظم بيانات ومعلومات صحيحة ودقيقة.	77	38	164	0,88	متوسطة	7	
		%27,60	%13,62	%58,78	1,69			
9	تُوفّر النظم البيانات والمعلومات في الوقت المناسب بما يتيح الاستفادة منها.	56	48	175	0,81	ضعيفة	16	
		%20,07	%17,20	%62,72	1,57			
10	تُوفّر النظم البيانات والمعلومات للمستفيدين الخارجيين بسهولة.	59	54	166	0,81	ضعيفة	14	
		%21,15	%19,35	%59,50	1,62			
11	تُوفّر النظم بيانات ومعلومات تفوق عوائدها تكلفة الحصول عليها.	80	35	164	0,89	متوسطة	5	
		%28,67	%12,54	%58,78	1,70			
12	تُحلل النظم البيانات والمعلومات بالشكل الذي يُفيد في اتخاذ القرارات.	68	45	166	0,85	ضعيفة	12	
		%24,37	%16,13	%59,50	1,65			
13	تُخزّن النظم البيانات والمعلومات بصورة مستمرة وفق المستجدات.	65	54	160	0,83	ضعيفة	10	
		%23,30	%19,35	%57,35	1,66			
14	تُحدد الكلية احتياجاتها من البيانات والمعلومات وفق خطة زمنية.	68	43	168	0,85	ضعيفة	13	
		%24,37	%15,41	%60,22	1,64			
15	تُوجد الكلية علاقتها مع مؤسسات الدولة لتيسير الحصول على البيانات والمعلومات.	55	58	166	0,80	ضعيفة	15	
		%19,71	%20,79	%59,50	1,60			
16	تُنقّت الكلية البيانات والمعلومات.	70	58	151	0,84	متوسطة	3	
		%24,37	%20,79	%54,84	1,71			

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
		%25,09	%20,79	%54,12				
17	تُوجد بالكلية شبكة اتصالات إلكترونية حديثة تتسم بالسرعة والدقة.	ك	72	42	165	0,86	9	متوسطة
		%25,81	%15,05	%59,14				
18	تستخدم الكلية التقنيات الحديثة ليكنة الأعمال الإدارية الروتينية.	ك	60	61	158	0,81	11	ضعيفة
		%21,51	%21,86	%56,63				
	إجمالي محور نظم المعلومات والاتصالات بكليات التربية جامعة الأزهر				1,71	0,21		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن عبارات المحور تقع في فئة (كبيرة - متوسطة - ضعيفة) من حيث درجة التوافق، حيث تراوحت المتوسطات الموزونة بين (2,37 - 1,47)، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الموزون لدرجة التوافق تبين الآتي:

احتلت العبارة رقم (1) والتي تنص على "تتوافر بالكلية كوادر بشرية ماهرة في التعامل مع نظم المعلومات والاتصالات" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافق، بمتوسط موزون (2,37)، وانحراف معياري (0,86)، وقد يرجع ذلك إلى سعي بعض أعضاء الكلية إلى التمكن من مهارات التعامل مع نظم المعلومات والاتصالات باعتبارها ضرورة عصرية.

بينما احتلت العبارة رقم (5) والتي تنص على "تستمد النظم البيانات والمعلومات من مصادر رسمية وغير رسمية موثوق بها" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافق، بمتوسط موزون (2,24)، وانحراف معياري (0,88)، وقد يرجع ذلك إلى رغبة إدارة الكلية في أن تكون البيانات والمعلومات صحيحة ودقيقة.

في حين جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على "تُوفّر النظم بيانات ومعلومات عن كافة عناصر البيئة الخارجية" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافق، بمتوسط موزون (1,48)، وانحراف معياري (0,79)، وقد يرجع ذلك إلى قلة وعي إدارة الكلية بأهمية تلك العناصر، هذا فضلاً عن صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بها.

بينما جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "تتوافر بالكلية الأجهزة والبرمجيات اللازمة لنظم معلومات جيدة" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافق، بمتوسط موزون (1,47)، وانحراف معياري (0,72)، وقد يرجع ذلك إلى قلة الموارد المالية بالكلية.

## آليات توفير متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية جامعة الأزهر

في ضوء أهداف البحث والنتائج التي توصل إليها يقدم الآليات التالية:

### 1. آليات متعلقة بالهيكل التنظيمي بتلك الكليات:

- وضع دليل يوضح مسئوليات الوحدات وسلطاتها بدقة بدلاً من تبعثرها بين عدة قوانين ولوائح وقرارات.
- تصميم الهيكل بطريقة تضمن سهولة إضافة أو حذف أو دمج أو فصل بعض الوحدات التنظيمية؛ للتكيف مع التغيرات البيئية.
- تعديل التشريعات لتحريز هذه الكليات نسبياً من قيود المجلس الأعلى للأزهر ومجلس الجامعة.
- أن نعي إدارة الكلية أن الهيكل أداة لتنفيذ أنشطة الخطة؛ لذا ينبغي تصميمه بدقة بما يتلائم مع متطلبات تنفيذها.
- القضاء على التكرار أو الازدواجية في أعمال بعض الوحدات.
- أن تُراعي الإدارة المقصد من التشريع عند اتخاذ أي قرار.
- تصنيف الأنشطة إلى أساسية وفرعية، ثم وضع الأنشطة الأساسية في إدارات عليا رئيسة تأكيداً لأهميتها النسبية.
- أن تقتصر كل وحدة على مهام وظيفة واحدة، تأكيداً لمبدأ التخصص في العمل.
- أن تُنق الإدارة في قدرات المرؤوسين، وأن تُدرك أهمية التفويض في التخفيف من أعبائها وتحفيز المرؤوسين.
- أن يتم مراعاة التوصيف الوظيفي عند تقسيم المهام.
- ضرورة التقليل من طول السلم الهرمي عند تصميم الهيكل.
- أن يتلقى المرؤوس أو امره من رئيس واحد حتى لا يرتبك ويتشتت وينخفض أداءه وتتداخل مهامه مع مهام الآخرين.
- إحداث توازن بين مسئوليات الفرد وسلطاته؛ لأن زيادة المسئوليات عن السلطات تُحوّل دون إنجازها، وزيادة السلطات عن المسئوليات قد تُحدث فساداً إدارياً.
- حساب التكلفة والعائد قبل إنشاء أية وحدة إدارية؛ للتأكد من أن العائد (الاقتصادي - الاجتماعي) يفوق التكلفة.

### 2. آليات متعلقة بالثقافة التنظيمية بتلك الكليات:

- أن تحرص الإدارة على إشراك الأعضاء في تخطيط العمل الخاص بهم؛ لأن ذلك يزيد من فهمهم له ودافعيتهم نحو تنفيذه.
- تشكيل لجنة لتلقي المبادرات والمقترحات ودراستها.
- أن تُنشر الإدارة قراراتها وتقاريرها لكافة المستفيدين من خلال موقعها الخاص.

- أن تُشرك الإدارة المستفيدين الخارجيين (العملاء - الممولين - الموردین - النقابات العمالية - الحكومة) في صنع القرارات الاستراتيجية بالكلية.
- عقد ندوات وورش عمل لتوعية أعضاء الكلية بأهمية الإدارة الاستراتيجية.
- أن تخصص الإدارة حوافز مادية ومعنوية للأعضاء المتميزين.
- الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء الكلية.
- تبصير الأعضاء بالفوائد التي تنجم عن تحقيق ميزة تنافسية.
- ضرورة تلبية احتياجات الأعضاء وحل مشكلاتهم.
- تعديل التشريعات بما يتماشى مع الإدارة الاستراتيجية.
- تحديد المستفيدين، ثم تحديد احتياجاتهم، ثم العمل على تلبيتها بشتى الطرق الممكنة.
- ضرورة أن تُدرك الإدارة فوائد القيادة الموقفية.
- تبصير الأعضاء بأهمية الرقابة الوقائية في الحد من هدر الوقت والجهد والتكلفة.
- تبصير الأعضاء بالفوائد التي تنجم عن العمل الجماعي مقارنة بالفردى.
- تحليل البيئة الخارجية بصفة دائمة والتوافق مع متغيراتها.
- وضع دليل للمحاسبية يوضح معايير الثواب والعقاب وآلياتهما.

### 3. آليات متعلقة بالموارد البشرية بتلك الكليات:

- عقد دورات تدريبية وورش عمل لإدارة الكلية: لتنمية معارفهم المتعلقة بممارسة مراحل الإدارة الاستراتيجية.
- اختيار بعض الكوادر البشرية بالكلية وإكسابهم مهارات التخطيط الاستراتيجى.
- إعادة النظر في مؤهل شاغلي الوظائف الحالية: للتأكد من أنه يتناسب مع الوظيفة المُسَكَّن عليها، مع إجراء التغييرات اللازمة.
- أن تُضع الكلية بدائل متعددة في كافة الإدارات والأقسام: لتوفير العجز في الموارد البشرية والتصرف في الزيادة.
- أن تُضع الكلية خطة خمسية توضح احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كمًا ونوعًا.
- أن تستعين الكلية بأساليب الاستقطاب الفعالة مثل الإعلانات والمستقطبين والمؤتمرات والندوات والتدريب.
- أن تُضع الكلية معايير واضحة وموضوعية للمفاضلة بين المتقدمين.
- توعية إدارة الكلية بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية أولاً ثم تصميم البرامج التدريبية في ضوءها.
- أن تُهيئ الكلية كافة الموارد والإمكانات والظروف اللازمة لنجاح البرامج التدريبية.

- أن تستخدم الكلية آليات جيدة لتقييم فاعلية البرامج التدريبية والتي من أهمها: تحقيق أهداف الكلية، واكتساب المتدربين معارف أو مهارات جديدة، ورأيهم ورد فعلهم تجاه البرنامج التدريبي.
  - إعادة النظر في معايير تقييم الأداء الحالية لتكون أكثر موضوعية وشمولية.
  - أن تُدرك إدارة الكلية أهمية ربط التدريب والنقل بنتائج تقييم أداء الموارد البشرية.
  - إعادة النظر في منظومة الأجور والمكافآت الحالية؛ لتكون متوافقة مع متطلبات الوظيفة ومستوى المعيشة الحالي.
  - أن تقتنع إدارة الكلية بأهمية أن تؤهل أعضائها لشغل الوظائف القيادية.
  - وضع معايير موضوعية لترقية الموارد البشرية تركز على الجدارة الوظيفية.
  - تفعيل عمليتي الرقابة والمحاسبية.
  - إزالة العوائق التي تُعكر صفو المناخ التنظيمي بالكلية.
  - تخصيص الموارد المالية اللازمة لخدمات اجتماعية وصحية متميزة.
4. آليات متعلقة بالموارد المالية بتلك الكليات:
- أن تُدرك إدارة الكلية أهمية تحليل الوضع المالي قبل الشروع في صياغة الخطة.
  - البحث عن بدائل التمويل الحكومي خاصة التمويل الذاتي.
  - تُعرّف الكلية أبرز مداخل الاستثمار في أصول وموارد المؤسسة الجامعية.
  - التواصل مع الجهات الخارجية ذات الصلة وتبصيرها بالعائد الاجتماعي والاقتصادي الناتج عن الدعم المادي المقدم منهم.
  - إشراك المتبرعين في الرقابة على النواحي المالية بالكلية؛ لزيادة ثقتهم بها.
  - تحديد احتياجات المستفيدين وترتيبها حسب أهميتها، ثم ترتيب أولويات الإنفاق في ضوءها.
  - تعديل التشريعات القائمة؛ لربط قيمة الحوافز بمستوى الأداء.
  - تحليل كل خيار على حدة من حيث التكلفة والعائد ونسبة النجاح واحتمالية المخاطرة.
  - الاستعانة بالتقنيات المعاصرة في تحصيل الموارد المالية وصرفها.
5. آليات متعلقة بنظم المعلومات والاتصالات بتلك الكليات:
- توفير الدعم المالي اللازم لشراء الأجهزة والبرمجيات.
  - وضع دليل يوضح سياسات وأنظمة العمل التي تحكم التعامل مع نظم المعلومات والاتصالات.
  - توفير برامج أمان عالية الحماية.
  - الحصر الدائم للبيانات والمعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المالية والإمكانات المادية والموارد البشرية ونظم المعلومات والاتصالات، هذا فضلاً عن كل ما يخص التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بالكلية.



- 
- التأكد من صحة البيانات والمعلومات ودقتها قبل إدخالها النظام.
  - تحديث البيانات والمعلومات بصفة دائمة.
  - نشر البيانات والمعلومات التي يحتاجها المستفيدين الخارجيين على موقع الكلية.
  - تحليل تكلفة البيانات والمعلومات وعائدها قبل الحصول عليها.
  - الاستعانة ببرامج اتخاذ القرار.
  - أن تتبنى الكلية أسلوب تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية.
  - أن تُدرك إدارة الكلية أهمية علاقتها بمؤسسات الدولة في تيسير الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالعوامل الخارجية.
  - حصر المتبقي من البيانات والمعلومات الورقية القديمة وتوثيقه إلكترونياً.
  - الاستعانة بالتقنيات الحديثة لميكنة الأعمال الإدارية الروتينية.
  - تحديث شبكة الاتصالات الحالية.

## مراجع البحث

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، حسن محمد حسن (2018): معوقات التغيير التنظيمي بكلية التربية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة.
- أبو زيد، داليا عبد العاطي (2015): دور نظم المعلومات الاستراتيجية في فاعلية الأداء التسويقي في قطاع النقل الجوي المصري - دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، مج 6، ع 3.
- أبو شيخة، نادر أحمد ومساعدة، ماجد عبد المهدي (2018): أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية - دراسة حالة جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، جامعة الزرقاء، عمادة البحث العلمي، مج 18، ع 2.
- أحمد، طارق يوسف محمد (2017): دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، دراسة حالة مشروع الجزيرة 2005 - 2016م، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي.
- أحمد، محمود مصطفى (2017): تطوير الأداء المؤسسي لكلية التربية بجامعة الأزهر باستخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة.
- الألفي، طارق أبو العطا عبد القادر (2013): تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية.
- الربيع، معتصم عايد (2016): دور الإدارة الاستراتيجية للتعليم الجامعي الخاص في سوق العمل في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية.
- الزغبى، حسن علي (2005): نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي، عمّان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزهيري، إبراهيم عباس (2007): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي، ورقة عمل مقدمة في ندوة "إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي"، المنعقدة في كلية التربية بصلالة - سلطنة عُمان في الفترة من 13 - 15 مارس.
- السالم، مؤيد سعيد وحرشوش، صالح عادل (2002): إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، عمّان، عالم الكتاب الحديث.
- العجمي، حجاج مبارك حجاج وآخران (2017): درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، مجلة الطفولة والتربية، جامعة الإسكندرية، كلية رياض الأطفال، مج 9، ع 3.
- العشماوي، محمود سعيد محمد (2019): تطوير إدارة كلية التربية جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة.



- القحطاني، قمرا طاحوس بليه وآخرون (2018): دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع 19، ج 12.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- بلوط، حسن إبراهيم (2002): إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، دار النهضة العربية.
- جلال، أحمد فهيم (1997): الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- حبتور، عبد العزيز صالح (2004): الإدارة الاستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير، عمّان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حجي، أحمد إسماعيل (2010): تطوير كليات التربية مطلب قومي ومسئولية جامعية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج 13، ع 29.
- حسن، عبد المغيث عبد الرحيم (2016): الإدارة الاستراتيجية للتدريب وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي.
- داودي، الطيب وحرز الله، مراد (2008): أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المتميز للعاملين، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، مج 12، ع 36.
- ديسلر، جاري (2003): إدارة الموارد البشرية - ترجمة: محمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع.
- رسلان، إبراهيم عبد الغفار إبراهيم (2017): تطوير العمليات الإدارية بكلية التربية جامعة الأزهر باستخدام مدخل الجودة الإحصائي (six sigma)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة.
- شحاته، حسن سيد حسن (2009): المرجع في مناهج البحوث التربوية والنفسية، القاهرة، مكتبة الدار العربية للكتاب.
- ضحواوي، بيومي محمد والمليحي، رضا إبراهيم (2010): توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، القاهرة، دار الفكر العربي.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2001): الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- عقيلي، عمر وصفي (2005): إدارة الموارد البشرية - المعاصرة بُعد استراتيجي، عمّان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- متولي، إبراهيم محمد (2017): معوقات تطبيق الاعتماد الأكاديمي بكلية التربية جامعة الأزهر وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة.
- محمد، سحر محمد أبو راضي (2015): تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، مج 8، ع 19.

محمد، مرتضى علي عثمان (2014): أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء مؤسسات التعليم العالي بالسودان - دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الفترة من 1989 - 2011م، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي.

مخيمر، عبد العزيز جميل (2005): دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

مصطفى، أحمد سيد (2008): تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية، القاهرة، دار الفكر العربي.

منصور، صبحي (2008): الإدارة الاستراتيجية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثالث "إدارة الموارد البشرية - الأساليب الحديثة في تطوير وبناء القدرات"، المنعقد بالقاهرة في فبراير.

نصار، علي عبد الرؤوف وعبد العليم، رمضان محمود (2012): متطلبات تطبيق الاعتماد الأكاديمي بكلية التربية جامعة الأزهر ومدى توافرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مج 10، ع 1.

هليل، شعبان أحمد (2014): واقع إدارة سمعة كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وآليات تطبيقها، مجلة مستقبل التربية العربية، مج 21، ع 88.

#### ثانياً: المراجع العربية مترجمة:

- Abo El Nasr, Hasan Mohamad Hasan (2018): Obstacles of the Organizational Change in both Al-Azhar Faculties of Education from the Faculty Staff's Point of View, Unpublished Master's thesis, Al-Azhar University, Faculty of Education for Boys in Cairo.
- Abo Zeid, Dalia Abdel Atty (2015): The Role of Strategic Information Systems in Marketing Performance Effectiveness At Egyptian Air Sector- Field Study, Scientific Journal of Commercial & Environmental Studies, Suez Canal University, Faculty of Commerce, Vol. 6, No. 3.
- Abo-Sheikha, Nader Ahmed & Mosaedah, Maged Abdel Mohdy (2018): Effectiveness of Applying Strategic Management on Academic Education Quality at Jordan Universities – A Case Study at Al Zarqa University, Al Zarqa Journal for Human Researches & Studies, Al Zarqa University, Scientific Research Institute, Vol. 18, No.2.
- Ahmed, Tarek Yossef Mohamad(2017): The Role of Strategic Management in Crises Management, A Case Study on Al Gazera Project 2005-2016, Unpublished PhD thesis, Omdurman Islamic University, Institute of Islamic World Researches & Studies.
- Ahmed, Mohamad Mostafa (2017): Developing Institutional Performance of Faculty of Education at Al-Azhar University Using Balanced Scorecard Approach, Unpublished PhD thesis, Al-Azhar University, Faculty of Education for Boys in Cairo.



- Al-Alfi, Tariq Abu Al-Atta Abdel-Qader (2013): Developing University Education Institutions Management in the light of The Strategic Management Approach, Published PhD Thesis, Cairo University, Institute of Educational Studies.
- Al-Rabee, Mutassim Ayed (2016): The Role of Strategic Management of Private University Education in the Labor Market in Jordan, Unpublished Master's thesis, Omdurman Islamic University, Institute of Research and Strategic Studies.
- Al-Zoghbi, Hassan Ali (2005): Strategic Information Systems - A Strategic Approach, Amman, Dar Wael for Publishing & Distribution.
- Al-Zuhairi, Ibrahim Abbas (2007): Strategic Management of Human Resources at Higher Education Institutions for the Gulf Co-operation Council Countries, A Working Paper to the Symposium "Human Resources Management & the Requirements for Upgrading Higher Education Institutions for the Gulf Co-operation Council Countries", Held at faculty of Education in Salalah - Sultanate Oman from 13<sup>th</sup> -15<sup>th</sup> March.
- Al-Salem, Moayad Saeed & Harhoush, Saleh Adel (2002): Human Resources Management - A Strategic Approach, Amman, Alam Al Kitab Al Hadeth.
- Al-Ajmi, Hajjaj Mubarak Hajjaj, et al., (2017): Degree of Strategic Management Practicing at faculty of Basic Education in the State of Kuwait from the Students' Point of View, Journal of Childhood & Education, University of Alexandria, Faculty of Kindergarten, Vol. 9, No.3.
- El-Ashmawy, Mahmoud Said Mohamed (2019): Developing the Administration of Faculty of Education, Al-Azhar University in the light of Competitive Advantage Dimensions, Unpublished PhD thesis, Al-Azhar University, Faculty of Education for Boys in Cairo.
- Al-Qahtani, Qamra Tahous Belleh, et al.,(2018): The Role of Strategic Management in Managing Human Resources at Public Uducation Schools in Kingdom of Saudi Arabia, Journal of Scientific Research in Education, Ain Shams University, Faculty of Arts, Sciences and Education foe Girls, No. 19, Ch. 12.
- 14-Al-Maghraby, Abdel Hamid Abdel Fattah(1999): Strategic Management for Facing the Challenges of 21<sup>st</sup> Century, Cairo, Arab Nile Group.

- 15- Ballout, Hassan Ibrahim (2002): Human Resources Management from A Strategic Perspective, Beirut, Dar of Arab Renaissance.
- 16- Galal, Ahmed Fahmy (1997): Strategic Management, Cairo, Ain Shams Library.
- 17- Habtoor, Abdul Aziz Saleh (2004): Strategic Management - A New Management in a Changing World, Amman, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- 18- Hijji, Ahmed Ismail (2010): Developing Faculties of Education as a National Requirement and a University Responsibility, Journal of Education, The Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, Vol. 13, No. 29.
- 19- Hassan, Abdel Mughith Abdel Rahim (2016): Strategic Management of Training & Its Impact on Achieving Competitive Advantage, Unpublished PhD thesis, Omdurman Islamic University, Institute of Islamic World Researches and Studies.
- 20- Daoudi, Al-Tabib and Herzallah, Murad (2008): The Impact of Strategic Management on the Outstanding Performance of Employees, Journal of Saleh Abdullah Kamel Center for Islamic Economics, Al-Azhar University, Vol. 12, No. 36.
- 21- Dessler, Gary (2003): Human Resources Management - Translated by: Muhammad Syed Abdul-Mutaal & Abdul-Mohsen Judeh, Riyadh, Dar Al-Marikh for Publishing and Distribution.
- 22- Raslan, Ibrahim Abdel Ghaffar Ibrahim (2017): Developing Administrative Processes at Faculty of Education, Al-Azhar University Using the Six Sigma Statistical Quality Approach, Unpublished Master's thesis, Al-Azhar University, Faculty of Education for Boys in Cairo.
- 23- Shehata, Hassan Sayed Hassan (2009): The reference at Educational & Psychological Research Methods, Cairo, Arab Book Dar Library.
24. Dahawy, Bayoumi Muhammad & El-Meligy, Reda Ibrahim (2010): Directions of Effective Educational Management in the Knowledge Society, Cairo, Dar of Arab Thought.
- 25- Abdel-Baqi, Salah El-Din (2001): Scientific and Applied Aspects of Human Resources Management in Organizations, Alexandria, University Publisher.
- 26- Akili, Omar Wasfi (2005): Human Resources Management – A Contemporary Strategic Dimension, Amman, Dar Wael for Publishing and Distribution.
- 27- Metwally, Ibrahim Mohamed (2017): Obstacles of Applying Academic Accreditation at Faculty of Education, Al-Azhar University and Methods to overcome them, Unpublished



---

Master's thesis, Al-Azhar University, Faculty of Education for Boys in Cairo.

- 28- Muhammad, Sahar Muhammad Abu Radi (2015): A proposed perspective to Ensure the Quality of Egyptian University Education in the light of Strategic Management Approach, The Arab Journal of Quality Assurance at University Education, Vol. 8, No. 19.
- 29- Muhammad, Murtada Ali Osman (2014): The impact of Strategic Management on the Performance of Higher Education Institutions in Sudan - A case Study of the Ministry of Higher Education and Scientific Research in the period from 1989 - 2011 AD, Unpublished PhD thesis, Omdurman Islamic University, Institute of Islamic World Researches and Studies.
- 30- Mukhaimer, Abdel Aziz Jamil (2005): The Arab Director's Guide to Strategic Planning, Cairo, Arab Administrative Development Organization.
- 31- Mostafa, Ahmed Sayed (2008): The Challenges of Globalization and Strategic Management, Cairo, Dar of Arab Thought.
- 32- Mansour, Sobhi (2008): Strategic Management, A Working Paper to the Third Arab Forum "Human Resources Management - Modern Methods for Capacity Development and Capacity Building", held in Cairo in February.
- 33- Nassar, Ali Abdel Raouf & Abdel Alim, Ramadan Mahmoud (2012): Requirements for the application of Academic Accreditation in both faculties of Education, Al-Azhar University and its availability from the faculty staff's point of view of, Journal of the Union of Arab Universities for Education and Psychology, Vol. 10, No. 1.
- 34- Halal, Shaaban Ahmed (2014): The reality of Managing the reputation of colleges of education from the faculty staff's Point of view and the mechanisms for its Application, Journal of the Future of Arab Education, Vol. 21, No. 88.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Angiola, N. et al. (2019): How To Improve Performance of Public Universities? A Strategic Management Approach, Public Administration Quarterly, Vol. 43, No. 3.
- Ansoff, H. I. (1988): The New Corporate Strategy, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Athapaththu, H. K. S. (2016): An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 6, Iss. 2.

- Barasa, M. J. (2019): Organizational Strategic Planning, Implementation and Evaluation with Analysis of Challenges and Benefits for Profit and Nonprofit Organizations, International Journal of Applied Research, Vol. 5, No. 6.
- Birinci, M. & Eren, E. (2013): The Effects of Strategic Management Practices on The Performance of Universities in Turkey, Journal of Global Strategic Management, Vol. 7, No. 1.
- Creswell, J. (2012): Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research, 4<sup>th</sup> Ed., Arizona, Pearson Education Inc.
- Esmacili, N. (2015): Strategic Management and Its Application in Modern Organizations, International Journal of Organizational Leadership, Vol. 4.
- Ginter, P. M. et al. (2002): Strategic Management of Health Care Organizations, 4<sup>th</sup> Ed., United Kingdom, Blackwell Publishers Ltd.
- Hao, Q., et al. (2012): How Dose Organizational Structure Influence Performance through Learning and Innovation in Austria and China, Chinese Management Studies, Vol. 6, No. 1.
- Henry, C. (2013): Three Essays on Strategic Capital Allocation, PHD, Washington University in St. Louis, Olin Business School.
- Hieu, V. M. & Nwachukwu, C. (2020): Human Resources, Financial Resources and Strategic Performance: Organisational Policy as Moderator, General Management, Vol. 21, No. 175.
- Hladchenko, M. (2014): SWOT Analysis As The First Stage of The Process of The Strategic Management of The European Higher Education Institutions, Euromentor Journal, Bucharest, Vol. 5, Iss. 1.
- Izadi, R., et al. (2015): The Role of Finance in Corporate Strategy, European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol. 4, No. 1.
- Karuhanga, B. N. (2015): Evaluating Implementation of Strategic Performance Management Practices in Universities in Uganda, Measuring Business Excellence, Vol. 19, No. 2.
- Kono, P. M. & Barnes, B. (2010): The Role of Finance in the Strategic Planning & Decision Making Process, Business School Review. Vol. 12. No. 1.
- Lodico, M. G.. et al. (2006): Methods in educational research: from theory to practice, New York, John Wiley & Sons Inc.
- Loncar, M. (2017): The Impact of Strategic Management and Strategic Thinking Approaches on Business Performance of Companies Operating in The Retail Industry, European Project Management Journal, Vol. 7, Iss. 1.
- Mehrabi, J., et al. (2013): Explaining the Relationship between Organizational Structure and Dimensions of Learning Organizations, Case Study, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 4.
- Mondkar, P. G. (2017): A Study of Strategic Management of Higher Educational Institutes and its Impact on their Brand Image with



- 
- Special Focus on Management Colleges in Mumbai and Pune, PhD, Patil University, School of Management.
- Mwamba, C., et al. (2019): Factors Influencing Resource Allocation on Strategy Implementation in Deposits taking Savings and Credit Cooperative Societies in Meru County, Kenya, International Journal of Science and Research, Vol. 8, Iss. 2.
- Nuryanta, N. (2018): The Implementation of Strategic Management on Competitive Advantage in Islamic University of Indonesia Yogyakarta, Indonesian Journal of Interdisciplinary Islamic Studies, Vol. 2, No. 1.
- Olanipekun, W. D. et al. (2015): Impact of Strategic Management on Competitive Advantage and Organisational Performance – Evidence From Nigerian Bottling Company, Journal of Policy and Development Studies, Vol. 9, No. 2.
- Palladan, A. A., et al. (2018): An Overview of Strategic Management Practices, Review Article, Austin Journal of Business Administration and Management, Vol. 2, No. 3.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2007): Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy, 9<sup>th</sup> Ed., Boston, Irwin, McGraw Hill.
- Pishkari, H. (2017): Strategic Management in an Organization, International Journal of Management and Applied Science, Vol. 3, Iss. 2.
- Plance, A. (2015): The Effect of Strategic Management Practices on Performance of Savings and Loans Companies in Kumasi, MBA, University of Science and Technology, College of Arts and Social Sciences.
- Rahman, M. (2014): Usage of Strategic Management Models: Benefits and Limitations, World Vision Research Journal, Vol. 1, No. 1.
- Sutić, I & Jurčević, M. (2012): Strategic Management Process and Enhancement of Quality in Higher Education, Business Excellence Journal, University of Zagreb, Vol. 6, No. 1.
- Taboli, H. & Rahmani, M. (2014): Identifying the Relationship Between the Dimensions of Organizational Structure and Organizational Commitment, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Science, Vol. 4, No. 4.
- Taylor, J. S. et al. (2008): Leadership and Strategic Management: Keys to Institutional Priorities and Planning, European Journal of Education, Vol. 43, No. 3.
- Thompson, A. A. & Strickland, J. A. (1998): Strategic Management Concepts and Cases, 10<sup>th</sup> Ed., Boston, Irwin, McGraw Hill.
- Yureva, O. Y. et al. (2016): Strategic Management in Higher Education System: Methodological Approaches, Academy of Strategic Management Journal, Vol. 15, Iss. 2.