

تطوير العمليات الإدارية بمجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية

د. خالد بن عبدالكريم بن سليمان البصير
قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية العلوم الاجتماعية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تطوير العمليات الإدارية بمجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، من وجهة نظر أعضاء مجلس الجامعة، والبالغ عددهم (٤٨) عضواً، استجاب منهم (٣٣)، وقد تم اختيار الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت من: متغيرات الدراسة، ودرجة توافر المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية في مجلس الجامعة، ودرجة توافر متطلبات صياغتها، ودرجة توافر متطلبات تطبيقها، ودرجة توافر متطلبات تقويمها، وتقديم مقترحات لتطوير مجلس الجامعة في ضوء الإدارة الإستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها ما يلي:

أولاً: توافر المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية، ومتطلبات صياغتها، ومتطلبات تطبيقها في مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بدرجة متوسطة.

ثانياً: توافر متطلبات تقويم الإستراتيجية بمجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة قليلة.

ثالثاً: اتفق أفراد الدراسة على مقترحات تطوير مجلس الجامعة في ضوء الإدارة الإستراتيجية، بدرجة كبيرة.

رابعاً: أشارت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الدرجة العلمية، العمل الحالي، سنوات العضوية في مجلس الجامعة) عند استجابات أعضاء مجلس الجامعة على محاور أداة الدراسة.

وبناء على ما سبق، فقد تم تدوين توصيات أهمها: تبني الإدارة العليا بالجامعة تطبيق الإدارة الإستراتيجية، واعتماد معايير عالية الشفافية في اختيار أعضاء مجلس الجامعة.

الكلمات المفتاحية: التعليم العالي، الإدارة الإستراتيجية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلس الجامعة.

Development of Administrative Processes at The Council of Imam Muhammad ibn Saud Islamic University in The Light of the Entrance of Strategic Management

Dr. Khalid AbdulKareem Sulaiman AlBusair

Abstract:

This study aimed to develop the administrative processes at the council of Imam Muhammad ibn Saud Islamic University in the light of the entrance of strategic management from the viewpoint of the university council staff. The study population consisted of (٤٨) individuals, whereas the study samples consisted of (33) individuals. The questionnaire was chosen as a tool for the study. It consisted of six sections: the study variables, the availability of general requirements for strategic management in the University Council, the degree of availability of its formulation requirements, the degree of availability of its application requirements, the degree of availability of its evaluation requirements, and the presentation of

proposals for the council development in the light of strategic management. The most important results of the study were the following:

- 1- The availability of the general requirements for strategic management, its formulation requirements, and its application requirements in the Council of Imam Muhammad ibn Saud Islamic University existed in a medium degree.
- 2- The availability of the evaluation requirements for strategic management in the Council of Imam Muhammad ibn Saud Islamic University existed in a low degree.
- 3- The study sample agreed on the proposals of the University Council development in the light of strategic management in a high degree.
- 4- The study indicated that there were no statistically significant differences attributable to the study variables (degree, current work, and years of membership in the University Council) in the responses of the University Council members on the sections of the study tool.

Based on the above, recommendations had been made. The most important recommendations were as follow: Senior management of the university must adopt the implementation of strategic management, and follow high standards of transparency in the selection of the University Council members.

Keywords: Higher Education, Strategic Management, Imam Muhammad ibn Saud Islamic University, University Council.

١ - التعريف بمشكلة الدراسة:

١/١ - المقدمة:

تعد الإدارة المتميزة للمنظمات من الأساليب الحديثة والهامة لإحداث التطور والتميز المطلوب، سواء في كيفية أداء عملها، أم بتنافسها مع مثيلاتها بكل احترافية، وذلك بالاستعانة بكافة الإمكانيات المتاحة لتلك المنظمة، خاصة أن العالم يعيش بوقت أصبحت الثورات التقنية، والتطورات في كافة الأصعدة لا يمكن للحاق بها في استخدام الأدوات الإدارية القديمة، إضافة إلى المنافسة بين المنظمات، والسعي الحثيث للتغلب على كافة الصعوبات والتحديات التي تواجهها.

وتعدُّ الإدارة الإستراتيجية من المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمات - بصفة عامة- والمنظمات التعليمية - بصفة خاصة- إلى تطبيقها، بوصفها مدخلا إداريا حديثا، يساعد من خلال المراحل المختلفة لها على تحقيق طفرات إدارية في أدائها، وذلك بحشد كافة طاقاتها، لتحقيق أهدافا وإنجازات إستراتيجية، طبقا للأولويات التي تضعها الإدارة. (حنا، ٢٠١٢م).

وينعكس التطبيق الصحيح للإدارة الإستراتيجية إيجاباً على الإدارة بشكل عام، والإدارة الجامعية بشكل خاص، كما أكد على ذلك العديد من الدراسات الحديثة، ومنها دراسة (عساف، ٢٠٠٥م)، ودراسة (عبد الكريم، ٢٠١٠م)، ودراسة (القحطاني، ٢٠١٠م) التي توصلن إلى

ضرورة تبني مدخل الإدارة الإستراتيجية، لما لها من انعكاسات إيجابية على النظام الإداري للمنظمة، وزيادة القدرة التنافسية لها.

٢/١ - مشكلة الدراسة:

تعد الجامعات في المملكة العربية السعودية هي واسطة العقد في التعليم العالي، إذا هي تمثل الإدارة الوسطى في تطبيق السياسات والإستراتيجيات والأهداف العامة للتعليم العالي في بعض الأحيان، وتمثل الإدارة العليا بقيامها بأعمال منوطة بها في أحيان كثيرة، فالجامعات كما نصت المادة الثانية من الأحكام العامة: تتمتع كل جامعة بشخصية معنوية ذات ذمة مالية، تعطىها حق التملك والتصرف والتقاضي. (مجلس التعليم العالي، ١٤٢٨هـ).

وأشار (القطامين، ٢٠٠٢م) إلى أن الإدارة التعليمية العربية الحديثة تواجه تحديات تتمثل في ضعف فهم الأدوار الإدارية التي يجب أن تمارس من قبل القيادات الإدارية لهذه المنظمات، فيحدث التخبط والعشوائية والازدواجية في إدارة تلك المنظمات، مما يؤدي إلى ضياع فرص النمو، والتطور والتقدم لها.

وقد ذكر (المبعوث، ٢٠٠٣م) أن هناك حاجة ماسة إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، لما له من دور إيجابي في "تطوير الهياكل التنظيمية التي توضح خطوط المسؤوليات والصلاحيات، وتسهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات، وتنفيذها، وإزالة الازدواجية والتعارض إن وجدت، ومراجعة الإجراءات الإدارية واختصارها، من أجل إزالة التعقيد والبيروقراطية، وإتاحة المزيد من المرونة والاستقلالية للقيادات الإدارية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمؤسسة التعليمية ومواردها.

ويعد هذا تطبيقاً لما أشارت إليه العديد من الدراسات التي أوصت بإجراء دراسات مستقبلية، لواقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات السعودية، كدراسة المعجل (١٤٣٠هـ)، ودراسة الشريف (١٤٣١هـ)، ودراسة المزيني (١٤٣٣هـ)، ودراسة القحطاني (١٤٣٥هـ).

وتعد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من الجامعات الرائدة في المملكة العربية السعودية، فهي الجامعة الخامسة على مستوى المملكة من حيث أمر التأسيس، والوحيدة التي يوجد لها فروع داخل المملكة وخارجها، والأولى من حيث عدد الطلبة المنتظمين والمنتسبين، ويأتي مجلس الجامعة بالدرجة الأولى من حيث الأهمية في قراراتها وتشريعاتها، فقد نصت المادة العشرون: يتولى مجلس الجامعة تصريف الشؤون العلمية والإدارية والمالية وتنفيذ السياسات العامة للجامعة. (مجلس التعليم العالي، ١٤٢٨هـ).

ونظراً لأهمية عمل مجلس الجامعة، وما يحتاجه من تطوير في اتجاه إداري حديث، حيث إن الإدارة الإستراتيجية تسهم بشكل فاعل بزيادة القدرة التنافسية للمنظمات عموماً، ومؤسسات التعليم العالي على جهة الخصوص، ولخبرة الباحث العملية في الإشراف على أمانة مجلس الجامعة، فقد تحددت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

٣/١ - تساؤلات الدراسة:

ما درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة أعضاء مجلس الجامعة؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ١- ما درجة توافر المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية في مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

- ٢- ما درجة توافر متطلبات صياغة الإدارة الإستراتيجية فى مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ٣- ما درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ٤- ما درجة توافر متطلبات تقويم الإدارة الإستراتيجية فى مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ٥- ما المقترحات لتطوير مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فى ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين إجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة؟

٤/١- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- تطوير العمليات الإدارية بمجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.
- درجة توافر متطلبات الإدارة الإستراتيجية بمجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- زيادة فعالية مجلس الجامعة لاستيعاب متطلبات المرحلة المقبلة.

٥/١- أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- تستمد الدراسة أهميتها من أنها أول دراسة علمية فى مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، فقد تم الحصول على مشهد من مكتبة الملك فهد الوطنية يفيد أن مجالس الجامعات عموماً لم تبحث فى أي دراسة علمية قط. (ملحق ١).
- تتناول الدراسة موضوع الإدارة الإستراتيجية، الذي يعدُّ أحد المداخل الإدارية الحديثة، الذي أثبت فاعليته فى نجاح مؤسسات التعليم العالى.
- فتح المجال أمام الباحثين لزيادة الدراسة والبحث فى هذا التوجه الإداري الحديث.

الأهمية التطبيقية:

- إعطاء المسؤولين بالجامعة مؤشراً عن درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمجلس الجامعة.
- قد تسهم الدراسة بنتائجها فى التطوير الإداري لمجلس الجامعة - وكذلك الجامعات السعودية الأخرى- لتحسين عمله والقيام بالتطوير المستمر.
- قد تسهم الدراسة أيضاً من خلال نتائجها التي توصلت إليها فى تقديم بعض الحلول والتوصيات والمقترحات فى تطوير مجلس الجامعة.

٦/١- حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فى الآتي:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على معرفة درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من حيث: المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية، ومتطلبات صياغة الإدارة الإستراتيجية، ومتطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية، ومتطلبات تقويم الإدارة الإستراتيجية.

- **الحد المكاني:** اقتصرَت الدراسة على أعضاء مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- **الحد الزماني:** تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ.

٧/١- مصطلحات الدراسة:

- **الإدارة الإستراتيجية:** عرفتها (نايل، ٢٠١٧م) " عملية تحليل الموقف التنافسي للجامعة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وتنمية خطط التعرف المستقبلية، وتخصيص الموارد والإمكانات المادية والتنظيمية والبشرية بطريقة فعالة، لتمكينها من تحقيق الأهداف"

وتعرّف إجرائياً بأنها: مجموعة من العمليات الإدارية المتفق عليها مسبقاً والتي تحدّد أداء مجلس الجامعة في المدى البعيد، مع العمل على مواجهة التحديات المحيطة بالجامعة، واستغلال جميع الفرص المتاحة، وتحديد نواحي القوة والاستفادة منها، ونواحي الضعف لتصحيحها، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- **متطلبات الإدارة الإستراتيجية:** تعرّف إجرائياً بأنها: مجموعة من العناصر، المستقاة من نماذج الإدارة الإستراتيجية، والتي يجب توافرها عند تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الواقع.

- **جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:** جامعة سعودية حكومية، تأسست بأمر ملكي عام ١٣٩٤ هـ، مقرها العاصمة الرياض، يديرها معالي المدير، وثمانية وكلاء، تحوي معهدين عاليين، وثلاث عشرة كلية، وثلاثاً وعشرين عمادة مساندة، ويتبعها أكثر من خمس وستين معهداً داخل المملكة وخارجها، وتمنح درجات: البكالوريوس، والدبلوم -بأنواعه-، والماجستير، والدكتوراه.

٢- الإطار النظري للدراسة:

١/١/٢- الإدارة الإستراتيجية:

أ- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تعدُّ الإدارة الإستراتيجية من المجالات التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الأخيرة من القرن الماضي، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة، وأصل كلمة "إستراتيجية" من الكلمة اليونانية (strategos)، التي ارتبطت بالتخطيط في إدارة المعارك العسكرية، ثم امتدت إلى المجال الإداري، وصارت مفضلة الاستخدام لدى المنظمات التي تهتم بتحليل بيئتها، وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها. (إدريس والمرسي، ٢٠٠٧م).

لذا فهي من المداخل الإدارية الحديثة، التي تسعى المؤسسات عموماً، ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة إلى تطبيقها في ظلّ التغيرات التي تواجهها، بوصفها إدارة القرن الحادي والعشرين، لما تقدمه من بدائل وحلول لمواجهة هذه التغيرات والتغلب عليها. (شحادة، ٢٠٠٨م).

وقد اختلف المختصون بتعريف هذا المدخل الإداري الحديث، فقد عرفها (إدريس، والمرسي، ٢٠٠٧م) " تصوّر المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضّح هذا التصوّر نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها".

وُعرّف أيضًا بأنها: " مجموعة من القرارات والأفعال، ينتج عنها صياغة وتنفيذ إستراتيجيات تم تصميمها، للوصول لأغراض المنظمة" (أرمسترونج، ٢٠٠٨م).

ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية من زوايا مختلفة، فقد عرفها بعض الباحثين بأنها: "منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة إستراتيجية مناسبة، وتطبيقها، وتقويمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة"، (ياسين، ٢٠١٠م)، ويرى البطاح (٢٠٠٦م) أنها: " عملية إدارة تفاعلات المؤسسة مع البيئة الخارجية، وتتكوّن من التخطيط الإستراتيجي، وتخطيط القرارات والإمكانيات، وإدارة التغيير في كل من الاضطرابات البيئية، والقدرات التنظيمية، والسلوك الإستراتيجي للمؤسسة".

وتعرفها دراسة علمية حديثة بأنها منظومة متكاملة من العمليات الأساسية التي تتبناها المنظمة متضمنة كل من رسالة المنظمة وأهدافها والسياسات اللازمة لتحقيقها في المستقبل القريب والبعيد، والطرق اللازمة لتنفيذها، ومتابعتها، بما يتلائم مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة بالاستناد إلى إمكانات المنظمة الداخلية. (الرشيدي، ١٤٣٧هـ).

ومن خلال ما سبق، يمكن إرجاع اختلاف التعريفات إلى اختلاف النظر للإدارة الإستراتيجية، أو طبيعة المنظمة التي يعملون بها حكومية أو غير حكومية، تربوية أو صناعية، وهي لا تخرج إما عن دور الإدارة الإستراتيجية في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، أو التركيز على صياغة الإستراتيجية، وتخطيط القرارات وتنفيذها، ومنها من ينظر إلى دورها في تصور مستقبل المنظمة، لتحقيق ميزة تنافسية.

ب- أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تستقي الإدارة الإستراتيجية أهميتها من دورها الفاعل في بقاء المنظمات في العصر الحديث، فقد أشار (العارف، ٢٠٠٥م) إجماع منظمات الأعمال على أهمية الإدارة الإستراتيجية للمنظمات حاضرا ومستقبلا، إذ أنها المعول عليها لرفع الأداء، وتحقيق التنافسية، وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

وقد ذكر كل من (الجندي، ١٩٩٩م)، و(مصطفى، ٢٠٠٢م)، و(المليجي، ٢٠٠٥م)، و(درويش، ٢٠٠٨م)، و(غنوم، ٢٠٠٩م) أهمية الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي - مختصرة- في الآتي:

- ١- تعطي الصورة الحقيقية لإمكانات المؤسسات التعليمية المادية والبشرية.
- ٢- الانتقال بالتعليم العالي من النظم التقليدية إلى الأساليب الحديثة.
- ٣- توجيه الأنشطة الإدارية والتنفيذية وتكاملها.
- ٤- التوقعات بالمتغيرات المستقبلية في البيئة الجامعية، وتوقع بعض القضايا الإستراتيجية.
- ٥- تحديد نقاط القوة والضعف المميزة للجامعة، بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المدى البعيد.
- ٦- التوصل إلى قرارات إستراتيجية رشيدة في الأوقات التي تتعرض لها الجامعة إلى تحديات داخلية أو خارجية.
- ٧- القدرة على الرقابة الداخلية، وتقويم الأداء.

ج- أهداف الإدارة الإستراتيجية:

يكن الهدف الجوهرى للإدارة الإستراتيجية فى ضمان النجاح فى المدى الطويل للجامعات، وقد اتفقت أدبيات الإدارة على أهداف الإدارة الإستراتيجية كما هى عند (المرسى، ٢٠٠٣م)، و(الخفاجى، ٢٠٠٤م)، (الحسينى، ٢٠٠٦م)، و(فهيمى، ٢٠٠٨م)، (الظاهر، ٢٠٠٩م)، و(نايل، ٢٠١٧م)، و(عبدالغفور، والعزاوى، ٢٠١٧)، من أبرزها مختصرة:

- ١- تحديد الأولويات لسياسات الجامعة المختلفة وأعمالها، داخلها وخارجها، وتخصيص الموارد طبقاً للأهمية.
- ٢- تحديد المعيار الموضوعى لتحديد كفاءة الجامعة وإدارتها، وتطوير كفاءتها.
- ٣- تمكين الجامعات من استشراف المستقبل برؤية واضحة، مما يساعدها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ٤- جمع البيانات والمعلومات باستمرار عن البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، لتمكينها من تحديد نقاط القوة داخلها، والعمل على تنميتها، ونقاط الضعف والتهديدات، والعمل على القضاء عليها أو التقليل منها.
- ٥- تنفيذ الإستراتيجيات، وتهيئة الموارد والإمكانات اللازمة بطريقة فعّالة.
- ٦- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، والتنسيق، والرقابة، واكتشاف الانحرافات وتصحيحها، لوجود معايير واضحة تتمثل فى الأهداف الإستراتيجية.
- ٧- تحقيق آلية للتنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات المادية، والفنية، والمالية، والتنظيمية المتاحة.

ويمكن إضافة هدف مهم، وهو اكتشاف الصعوبات المتوقع حدوثها على المدى القريب والبعيد، وإيجاد تفسير لها، والسعي لمعالجة أو تقليل تلك الصعوبات، لضمان تقدّم الجامعة بما يتفق مع رسالتها، ويحقق أهدافها.

د- صعوبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

بالرغم من أهمية مدخل الإدارة الإستراتيجية، والمزايا التى تحققها للمنظمات عموماً، ومؤسسات التعليم العالى على جهة الخصوص، وذلك بوصفها إطار عمل شامل ومتكامل، إلا أن هناك بعض الصعوبات التى تواجه الجامعات فى استخدام هذا المدخل الإدارى الحديث، فقد أشارت العديد من الأدبيات كما هى عند (القطامين، ٢٠٠٢م)، و(فهيمى، ٢٠٠٨م)، و(السيد، ٢٠١٢م)، و(الكلم، وبدارنة، ٢٠١٢م)، و(العلوي، وسالم، ٢٠١٢م) إلى أن من أهم المعوقات التى تواجه تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية فى مؤسسات التعليم العالى، ما يلي:

١. زيادة شدة المنافسة المحلية والعالمية.
٢. زيادة معدلات التغيير السريعة فى البيئة الجامعية.
٣. الاعتماد الكبير على التقنية التى تتطور وتتغير سريعاً.
٤. عجز الموارد المتاحة وندرتها.
٥. تعقّد بيئة الإدارة الاستراتيجية وتداخلها.
٦. عدم اشتراك جميع العاملين بالجامعة فى مراحل الإدارة الاستراتيجية.
٧. السعي إلى تخريج أعداد كبيرة من الطلبة، دون الاهتمام بجودة العملية التعليمية، ومتطلبات سوق العمل.

٨. قلة الخبراء المدربين لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.
 ٩. ضعف مستوى التنسيق بين الأجهزة المختلفة داخل المنظمة العامة، إضافة إلى ضعف أنظمة الرقابة.
 ١٠. عدم القدرة على استشراف المستقبل بشكل دقيق.
 ١١. المقاومة الداخلية من المؤسسة، لأن النظم والأساليب القديمة تكون متجذرة، بحيث تؤدي إلى ظهور تحيزات ومقاومة.
 ١٢. التكلفة العالية لتبني مدخل الإدارة الاستراتيجية حيث تحتاج الوقت، والمال، ووجود المتخصصين.
 ١٣. قلة التركيز على الإبداع والابتكار، وعدم إعطاء أي أهمية لتشجيع المبدعين في مختلف المستويات الإدارية.
 ١٤. انشغال المسؤولين في كافة المستويات الإدارية بالمشكلات اليومية الروتينية، دون المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بنمو مؤسساتهم.
- ولخبرة الباحث الإدارية في المشاركة بالتخطيط الإستراتيجي لبعض مؤسسات التعليم العالي على مستوى الجامعة ووزارة التعليم العالي - سابقا- يرى أن من أهم المعوقات لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ما يلي:
- عدم جدية الإدارة العليا في الوزارة لتبني الإدارة الإستراتيجية على مستوى الجامعات.
 - عدم وجود المحفزات سواء على المستوى المالي أو الصيت أو جودة المخرجات في التنافس بين الجامعات الحكومية.
 - قصور المحاسبية من قبل الوزارة للجامعات التي لا تطبق الإدارة الإستراتيجية.
 - فهم بعض المسؤولين أن الإدارة الإستراتيجية هي ترف للإدارة في التعليم العالي، وليست مدخل للتطوير.
 - إسناد الإشراف على جميع عمليات الإدارة الإستراتيجية إلى بعض المسؤولين في الجامعات المثقلين بأعباء إدارية كثيرة.
 - عدم وضوح الهيكل التنظيمي للجامعة، وعدم وجود وصف دقيق للمهام والصلاحيات للمسؤولين.
 - قلة المعلومات والبيانات الضرورية أو ندرتها الضرورية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية.
 - قلة الموارد البشرية المدربة، وندرة الموارد المالية المخصصة لتبني مثل هذا المدخل الإداري.

هـ مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

تمر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بعدة عمليات كما في (حيدر، ١٩٩٩م)، و(المغربى، ٢٠٠٦م)، و(كحيل، ٢٠٠٧م)، و(العمرى وآخرون، ٢٠٠٨م)، و(الظاهر، ٢٠٠٩م)، و(أوبكر، والنعيم، ٢٠١٠م) وهي مختصرة:

أولاً: التحليل البيئي:

تتعرف مؤسسات التعليم العالي على بيئتها الداخلية والخارجية، عن طريق الخبرة وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية، وتحليلها تحليلاً إستراتيجياً، ويتم ذلك بطرق

متنوعة، أكثرها شيوعاً هي طريقة (SWOT)، ويتم ذلك بتحليل البيئة الداخلية، والخارجية، لتحديد مواطن القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات، في مؤسسات التعليم العالي.

ثانياً: صياغة الإستراتيجية:

يستمد أساساً من نتائج تقويم تحليل (SWOT)، وتعرف بأنها مجموعة من العناصر، التي تبدأ بتحديد المؤثر ومعرفة، وتنتهي بالالتزام بمجموعة من القرارات والتصرفات المختارة، وتحوي على أمور كثيرة منها:

١- تحديد رؤية الجامعة ورسالتها.

٢- تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها.

٣- تحديد البدائل الإستراتيجية، واختيار أفضل البدائل.

ثالثاً: تطبيق الإستراتيجية:

وهي ترجمة الإستراتيجية لإجراءات عمل في إطار منظم، مع تخصيص الموارد المطلوبة، وتتطلب بعض القرارات لتطوير الهيكل التنظيمي، ووضع الأهداف قصيرة الأجل، وموازنات التطوير، وترجمة البدائل الإستراتيجية لبناء هيكل تنظيمي متكامل ومناسب لوظائف الجامعة.

رابعاً: تقويم الإستراتيجية:

ويقصد بها تحديد مدى قدرة الجامعة على تحقيق الغايات والأهداف بنجاح، عن طريق نظام تقويمى واضح ومنضبط، ويرى الباحث أن الإشكال ليس في تطبيق الإدارة الإستراتيجية، بل في الاستمرار بتبني هذا المدخل الإداري، والاستمرار بتقويمها بكل مراحلها.

هـ-متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

ذكر كل من (رستم، ٢٠٠٤م)، و(المغربي، ٢٠٠٤م) أن من أسباب نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية في أي جامعة توافر المتطلبات التالية:

- إيجاد جهة مسؤولة عن الإدارة الإستراتيجية.
- وضوح الهيكل التنظيمي للجامعة.
- وضوح الصورة عن البيئة الداخلية والخارجية، لتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات، وإدراك القصور والخلل جيداً.
- وجود فريق متنوع المهارات من متخذي القرار في الجامعة، وملتزمون بهذا التوجه.
- قناعة كاملة للمشاركين بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- توافر نظم معلومات إستراتيجي بالجامعة.

٢/١/٢ - مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

تعود بدايات التعليم العالي الفعلية بالمملكة العربية السعودية إلى العام ١٣٦٩هـ حين أسست كلية الشريعة كأول صرح في التعليم العالي بمفهومه الحديث، وفي عام ١٣٧٢هـ تم إنشاء معهد للمعلمين باسم "كلية المعلمين" استمرت إلى عام ١٣٧٩هـ، ثم أسندت مهمة إعداد المعلمين لكلية الشريعة عام ١٣٨١هـ، وسميت كلية الشريعة والتربية، وفي عام ١٣٨٢هـ أنشئت كلية التربية بمكة المكرمة مستقلة عن كلية الشريعة. (جامعة أم القرى، ١٤٣٨هـ).

ثم توالى إنشاء الجامعات الحاضنة لتلك الكليات، فكان إنشاء أول جامعة سعودية هي جامعة الملك سعود بالرياض عام ١٣٧٧هـ، تبعها الجامعة الإسلامية بالمدينة النبوية عام ١٣٨١هـ، تلاها

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالظهران عام ١٣٨٣هـ، وجاء بعدها إنشاء جامعة الملك عبدالعزيز بجدة عام ١٣٨٧هـ (وزارة التعليم، ١٤٣٨هـ، ١).

ثم صدر قرار مجلس الوزراء رقم ١١٠٠ بتاريخ ١٧/٨/١٣٩٤هـ، وتوج بالمرسوم الملكي الكريم رقم م/٥٠ بتاريخ ٢٣/٨/١٣٩٤هـ بالموافقة على نظام "جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية" والذي حدد بشكل خاص نظام جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في سبع مواد، ثم النظام المالي بالجامعة بأربع مواد، تلاها تحديد السلطات بالجامعة في ثلاث مواد. (وزارة المالية، ١٣٩٥هـ).

فقد حددت المادة الرابعة عشرة السلطات الجامعية بما يلي:

- المجلس الأعلى. - مدير الجامعة. - مجلس الجامعة. (وزارة المالية، ١٣٩٥هـ).

وتم العمل بهذه السلطات في الجامعة، وهو نظام خاص بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وحدها، حتى صدر الأمر الملكي الكريم رقم م/٨ بتاريخ ٤/٦/١٤١٤هـ بالموافقة على "نظام مجلس التعليم العالي والجامعات"، والذي أصبح نظاماً موحداً للجامعات السعودية ككل. (مجلس التعليم العالي، ١٤٢٨هـ).

ويلاحظ في هذا النظام تغيير في سلطات الجامعة، (كما في المواد ١٢، ١٤) فقد حدد النظام اللجنة العليا لسياسة التعليم هي السلطة العليا في الجامعات، برئاسة رئيس مجلس الوزراء، ثم مجلس التعليم العالي، برئاسة رئيس مجلس الوزراء، رئيس اللجنة العليا لسياسة التعليم، ووزير التعليم العالي نائبا للرئيس، وعضوية وزراء المعارف والمالية والعمل والتخطيط... ومديري الجامعات (مجلس التعليم العالي، ١٤٢٨هـ)، وتم الاستغناء عن المجلس الأعلى للجامعة، والذي كان معمولاً به في النظام السابق.

وقد حصر النظام الجديد سلطات الجامعة بمجلس الجامعة فقط، وذلك في المواد (١٩)، و(٢٠)، كما يلي:

المادة التاسعة عشرة:

يتألف مجلس الجامعة على الوجه الآتي:

١- وزير التعليم العالي (رئيساً للمجلس).

٢- مدير الجامعة (نائباً للرئيس).

٣- وكلاء الجامعة.

٤- أمين عام مجلس التعليم العالي.

٥- عمداء.

٦- ثلاثة من ذوي الخبرة يعينهم وزير التعليم العالي لمدة ثلاث سنوات.

المادة العشرون:

مع التقيد بما يقضي به هذا النظام وغيره من الأنظمة، وما تقتضي به قرارات مجلس التعليم العالي يتولى مجلس الجامعة تصريف الشؤون العلمية والإدارية والمالية وتنفيذ السياسة العامة للجامعة وله على الخصوص:

١- اعتماد خطة التدريب والابتعاث.

- ٢- اقتراح إنشاء كليات ومعاهد وأقسام ومراكز بحث وعمادات مساندة واقتراح تعديل أسمائها أو دمجها أو إلغائها.
 - ٣- إقرار التخصصات العلمية وبرامج الدراسات العليا.
 - ٤- منح الدرجات العلمية لخريجي الجامعة.
 - ٥- منح الدكتوراه الفخرية.
 - ٦- تحديد تفصيلات التقويم الدراسي وفقاً للإطار العام لبداية الدراسة ونهايتها وتحديد الإجازات التي تتخللها.
 - ٧- إغارة أعضاء هيئة التدريس وندبهم وإيفادهم لمهام علمية ومنحهم إجازة التفرغ العلمي، وإنهاء خدماتهم وفق القواعد المنظمة لذلك.
 - ٨- إقرار المناهج وخطط الدراسة والكتب المقررة والمراجع بناء على اقتراح مجالس الكليات والمعاهد المختصة.
 - ٩- اقتراح المكافآت والإعانات للطلاب على اختلاف أنواعها.
 - ١٠- الموافقة على مشروع ميزانية الجامعة ورفعها إلى وزير التعليم العالي.
 - ١١- إقرار اللوائح الداخلية للجامعة مما لا يرتب مزايا مالية أو وظيفية.
 - ١٢- اقتراح اللوائح الخاصة بالجامعة أو تعديلها.
 - ١٣- مناقشة التقرير السنوي تمهيداً لعرضه على مجلس التعليم العالي.
 - ١٤- تحديد المبالغ التي تخصص لكل كلية ومعهد وعمادة مساندة ومركز بحث مستقل للإنفاق منها في حدود اللائحة المالية.
 - ١٥- مناقشة الحساب الختامي للجامعة تمهيداً لرفعه إلى رئيس مجلس الوزراء.
 - ١٦- إقرار خطط النشاط اللامنهجي للجامعة.
 - ١٧- البت في تعيين أعضاء هيئة التدريس بناء على توصية المجلس العلمي.
 - ١٨- قبول التبرعات والهبات والوصايا وغيرها على ألا تتعارض مع الغرض الأساسي الذي أنشئت من أجله الجامعة.
 - ١٩- وضع القواعد المنظمة للطلاب الزائرين أو المحولين من الجامعة وإليها.
 - ٢٠- النظر في الموضوعات التي يحيلها إليه وزير التعليم العالي أو مدير الجامعة أو التي يقترح أي عضو من أعضاء المجلس عرضها.
- وللمجلس تكوين لجان دائمة أو مؤقتة من أعضائه أو من غيرهم لدراسة ما يكلفهم به (مجلس التعليم العالي، ١٤٢٨هـ)
- ويلحظ أن النظام الجديد قد أضاف إضافات كثيرة على صلاحيات مجلس الجامعة، فقد أسند له صلاحيات المجلس الأعلى للجامعة المعمول به سابقاً، والذي ينص في مادته السابعة عشرة على مايلي:
- المجلس الأعلى هو السلطة المهيمنة على كافة الشؤون العلمية والمالية والإدارية للجامعة، وتصريف أمورها، ووضع السياسة العامة التي يسير عليها، وله أن يتخذ ما يراه مناسباً من القرارات لتحقيق الأغراض التي قامت من أجلها، وفقاً لأحكام هذا النظام وله على الأخص:

- ١- إقرار اللوائح التنفيذية التي يضعها مجلس الجامعة.
- ٢- اقتراح إنشاء كليات أو معاهد جديدة.
- ٣- الموافقة على إنشاء أقسام جديدة في الكليات والمعاهد.
- ٤- اقتراح ميزانية الجامعة تمهيدا لإصدارها بمرسوم ملكي.
- ٥- وضع النظام الخاص بمرتبات ومكافآت أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، ومكافآت وإعانات الطلبة، بالاتفاق مع وزارة المالية، وديوان الموظفين العام.
- ٦- الموافقة على الحساب الختامي للسنة المالية. (وزارة المالية، ١٣٩٥هـ).

وفي ١٤٣٨/١٢/٢٢ هـ أعلنت وزارة التعليم عن "مسودة مشروع نظام الجامعات الجديد"، والذي احتوى على ٦٩ مادة، وصنف المشروع الجديد الجامعات لأول مرة إلى جامعات: بحثية، وتعليمية، وتطبيقية، وجاءت المادة السادسة بإسناد إدارة الجامعة لمجلس الأمناء، ومجلس الجامعة، ومدير الجامعة ووكلائها... (وزارة التعليم، ١٤٣٨ هـ، ٢)

وقد حدد النظام المقترح الجديد -لم يعمل به حتى الآن- السلطات في الجامعة في مادته السادسة بما يلي:

يتولى إدارة شؤون الجامعة ما يلي:

*مجلس الأمناء. *مجلس الجامعة. *مدير الجامعة. *وكلاء الجامعة.

كما ذكر في المادة (١٦) "أن مجلس أمناء الجامعة يمثل المرجعية العليا في الجامعة، وله على وجه الخصوص"، ثم ذكر ٢٢ صلاحية من صلاحيات مجلس الأمناء، بعضها من صلاحيات مجلس الجامعة سابقا، والبعض الآخر صلاحيات جديدة. (وزارة التعليم، ١٤٣٨ هـ، ٢).

٢/٢- الدراسات السابقة:

واجه الباحث صعوبة في الوصول إلى دراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة، فقد أفادت مكتبة الملك فهد الوطنية أن موضوع مجلس الجامعة لم يبحث قط بدراسة علمية (ملحق ١)، لذا فقد تم عرض الدراسات ذات الصلة بموضوع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي محلية وأجنبية، وهي على النحو الآتي:

الدراسات المحلية:

- دراسة الشريف (١٤٣٠هـ)، بعنوان: "أنموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الناشئة خلال الفترة من عام ١٤٢٣-١٤٣٠"، هدفت الدراسة إلى مدى وضوح مفاهيم الإدارة الإستراتيجية، ومدى تطبيقها، ومتطلباتها في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتقديم نموذج مقترح لتطبيقها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وشمل المجتمع (٨٦٢) من القيادات الجامعية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وضوح الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الجامعية، ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية، وتقديم نموذج مقترح لتطوير الجامعات في ضوء الإدارة الإستراتيجية.
- دراسة المعجل (١٤٣٠هـ)، بعنوان: "تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح"، هدفت الدراسة لإعداد تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لدراساتها، وتكون أفراد الدراسة من أعضاء المجالس الجامعية،

ومجالس الكليات في جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الملك فيصل، وبلغ عددهم (١٦٤) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير هذه الجامعات.

- **دراسة المزيني (١٤٣٣هـ)**، بعنوان: "واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في العمادات المساندة والإدارات العامة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، هدفت الدراسة إلى درجة واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية، والكشف عن أبرز المعوقات التي تواجه العمادات والإدارات في الجامعة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وتقديم أنسب الحلول الممكنة لتذليل المعوقات التي تحول دون تطبيقها في العمادات المساندة والإدارات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، التي طبقتها على جميع مجتمع الدراسة، المكون من (٦٨) عميداً ووكيلاً، وجميع المشرفين، ومديري العموم في الإدارات العامة وعددهم (٣٩) مشرفاً ومديراً، وتوصلت إلى نتائج أهمها: أن مجتمع الدراسة يرون أن درجة واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية يُمارس بدرجة كبيرة، بينما جاءت أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية بدرجة متوسطة، وأنهم موافقون بدرجة كبيرة جداً على أنسب الحلول، لتذليل المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية في العمادات المساندة والإدارات العامة في جامعة الإمام.
- **دراسة القحطاني (١٤٣٥هـ)**، بعنوان: "ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى إدارات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض"، هدفت الدراسة إلى واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية، وأهم الصعوبات، وتقديم المقترحات المناسبة لتفعيل الإدارة الإستراتيجية في إدارات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، من وجهة نظر العمداء، ووكلائهم، ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (٢٠٢) فرداً، وكان من أهم النتائج: أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارات الجامعات الأهلية يمارسون الإدارة الإستراتيجية بدرجة عالية، بينما جاءت درجة الصعوبات التي تواجه تلك الإدارات عند تطبيق الإدارة الإستراتيجية بدرجة منخفضة، وأنهم موافقون على مقترحات تفعيل الإدارة الإستراتيجية بدرجة عالية.
- **دراسة البقمي (١٤٣٦هـ)**، بعنوان: "واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة الطائف"، هدفت الدراسة إلى واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وتقديم المقترحات التي قد تُسهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة الطائف، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، وشمل مجتمع الدراسة جميع العمداء ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة الطائف، والبالغ عددهم (١١١) قائداً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن درجة تطبيق جامعة الطائف للإدارة الإستراتيجية بشكل عام، ودرجة وجود معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة.
- **دراسة الشمالان، والفوزان (١٤٣٨هـ)**، بعنوان: "متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الإستراتيجية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة"، هدفت الدراسة إلى أبرز ملامح متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية النابعة من رؤية المملكة ٢٠٣٠، واستخدمت الدارسان المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٢٨٧) من أعضاء الجمعية السعودية للإدارة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن متطلبات الإدارة الإستراتيجية حصلت على درجة عالية من الأهمية، وأن أفراد الدراسة يرون أهمية توافر متطلبات الإدارة الإستراتيجية.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة بيرينسي وإيرين (٢٠١٣م) (Birinci and Eren)، بعنوان: "أثر ممارسات الإدارة الإستراتيجية على أداء الجامعات في تركيا"، هدفت الدراسة الى تحليل ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الجامعات في جمهورية تركيا، وأثر هذه الممارسات على الأداء الخاص بالجامعة، وطبقت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٥) فرد من العاملين في الجامعات في تركيا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن الجامعات في تركيا لا تطبق تحليل البيئة الخارجية والعوامل التي تؤثر بها بشكل فعال، والذي يجعل هذه الجامعات لا تتوافق مع التغيرات والمستجدات في مجال التعلم العالي في العالم، وأشارت النتائج الى أن الجامعات تهتم بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة، والذي يتأثر بمراحل التخطيط والتطبيق والتحكم للإدارة الإستراتيجية، كما أظهرت النتائج الى أن الإستراتيجيات ليس لها أثر فعال على الأداء العام للجامعة، كما وأن الجامعات لا تمتلك القدرة على تصميم إستراتيجية فعالة تكسبها ميزة تنافسية بين الجامعات الأخرى.
- دراسة فيروتو وأوديت (٢٠١٣م) (Giroto and Audet)، بعنوان: " ممارسات الإدارة الإستراتيجية في جامعات التكنولوجيا النخبة في أوروبا"، هدفت الدراسة الى التعرف على أهم الممارسات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية في جامعات التكنولوجيا النخبة في أوروبا، وكيفية تطبيق الخطط الإستراتيجية في هذه الجامعات، وتكونت عينة الدراسة من (١٣) جامعة من الجامعات الأوروبية المشتركة في برنامج "أراسموس مندوس" والذي يشكل تجمع كبير للجامعات النخبة في العديد من القارة الأوروبية، وطبقت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على الإدارة العليا في هذه الجامعات، أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الجامعات تحرص على كتابة وتدوين الخطط الإستراتيجية الخاصة بها في مستندات، بحيث يتم تصميمها لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل، وأشارت أيضا أن بعض الجامعات تحدد الإستراتيجية ليتم تحقيقها في حدود ٥-٨ سنوات، وبعضها يصل الى ١٠ سنوات، وبعدها تعمل المؤسسة على تحديثها وتطويرها وفق المتغيرات الجديدة، كما وأكدت النتائج حرص الجامعات على تصميم رؤية هذه الجامعة وأهدافها وعمل تحليل نقاط القوة والضعف SWOT في الخطة الإستراتيجية الخاصة بها بهدف تحقيق أهداف الجامعة على المدى الطويل.
- دراسة ستوكاينا (٢٠١٤م) (Stukaina)، بعنوان: "الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم أساسيات الإدارة الإستراتيجية في الجامعات، بالإضافة إلى إجراء تحليل معمق على العوامل الداخلية والتي تشكل البيئة التعليمية المعقدة لمؤسسات التعليم العالي، وطبقت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، حيث تم تحليل العديد من الأدبيات التي تناولت الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن المهمة الأساسية للإدارة الإستراتيجية والمدراء في مؤسسات التعليم العالي العمل على تصميم إستراتيجية فعالة تهدف إلى التطوير الشامل للمؤسسة التعليمية والحرص على تحقيق أهدافها، كما وأشارت النتائج إلى أهمية أخذ العوامل الداخلية والخارجية بعين الاعتبار من قبل المدير عند تصميم الإستراتيجية، حيث أن هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر على الخطة الإستراتيجية، كما ويجب على المدير التمييز بين الطبقة العليا في الإدارة والتي تشكل الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة، والطبقة المتوسطة في الإدارة والتي تشكل الأهداف الإستراتيجية لكل قسم من أقسام المؤسسة.

- دراسة أحمد وآخرون (٢٠١٥م) (Ahmed et al)، بعنوان: "الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا"، هدفت الدراسة إلى تحليل جوانب الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا، طبقت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم الاطلاع وتحليل العديد من الأدبيات التي تناولت الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا، توصلت نتائج الدراسة الى أن ممارسات الإدارة الإستراتيجية ليست حكرًا على الطبقة العليا من الإدارة من المؤسسة، بل يجب على المؤسسة اشراك جميع طبقات الإدارة في تحديد ووضع الخطط الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، كما وأشارت الدراسة الى أن مؤسسات التعليم العالي متواجدة في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار ويجب على المؤسسة التأقلم وتحديث وتطور إستراتيجياتها بما يتوافق مع هذه التغيرات في البيئة المحيطة بها، وأكدت الدراسة على أهمية القرار الإستراتيجي في التوجيه المستقبلي للمؤسسة ككل نحو تحقيق أهدافها.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، فإنه يمكن استخلاص مايلي:

- أهمية الموضوع باعتبار أن الإدارة الإستراتيجية مدخلا حديثا في الإدارة، تسعى المنظمات عموما، والمؤسسات الجامعية على جهة الخصوص لتطبيقه، وذلك لإحداث نقلات نوعية في أدائها.
- وتكمن أهمية الموضوع أيضا في موضوع الدراسة التي طبقت عليه الدراسة، فقد طبقت على مجلس الجامعة، وهي أعلى سلطة تشريعية تنظيمية في الجامعات السعودية.
- اختلاف المجتمع التي تم تطبيق الدراسات عليها، فمن تطبيقه على جامعات حكومية (المعجل، ٥١٤٣٠هـ)، إلى تطبيقه على جامعات أهلية (القحطاني، ٥١٤٣٥هـ)، وتم تطبيق بعضها على الجامعات الناشئة (الشريف، ٥١٤٣٠هـ)، أو تطبيقه على جامعة واحدة (المزيني، ١٤٣٣هـ)، و(البقي، ١٤٣٦هـ)، أما الدراسات الأجنبية فقد طبقت على جامعات في بلد واحد، كدراسة (بيرينسي وإيرين، ٢٠١٣م) في مؤسسات التعليم العالي في تركيا، ودراسة (أحمد وآخرون، ٢٠١٥م) في مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا، وبعضها اتجه إلى دراسة جامعات في بلدان مختلفة كدراسة (قيروتو وأوديت، ٢٠١٣م) والتي طبقت على جامعات النخبة في أوروبا.
- اعتمدت الدراسات كلها على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.
- وبناء على الدراسات السابقة التي تم عرضها، فإن الدراسة الحالية سعت لسد بعض الفجوات البحثية، والتي لم يتم تناولها في تلك الدراسات، حيث تعد الدراسة الحالية الأولى في تطبيقه على أعلى سلطة في الجامعات الحكومية "مجلس الجامعة"، وتناولت تطوير العمليات الإدارية بمجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

٣- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

١/٣ - منهج الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتقديم أهم المقترحات لتطوير المجلس، لذا فقد حدد الباحث المنهج الوصفي المسحي، والذي يهتم بدراسة الواقع، وتحديد العوامل المؤثرة فيه، من حيث: طبيعتها، والعلاقات القائمة بينها، ولا يقتصر هذا المنهج على مجرد الوصف، بل يتعداه إلى

التفسير والتحليل، بغية التوصل إلى حقائق دقيقة عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها، وكذا التوصل إلى استنتاجات ذات دلالة ومغزى عن الظاهرة موضوع الدراسة. (العساف، ١٩٨٦م).

٢/٣ - مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء مجلس الجامعة والبالغ عددهم (٤٨) عضواً، وقد استجاب منهم (٣٣) عضواً، بنسبة (٦٨،٧٥ %) حسب الجدول الآتي:

جدول (١) يبين عدد أعضاء مجتمع الدراسة الفعلي، وعدد المجيبين منهم

م	المسمى	العدد الفعلي	المجيبون
١	معالي مدير الجامعة	١	-
٢	أصحاب الفضيلة والسعادة وكلاء الجامعة	٨	٤
٣	سعادة أمين مجلس التعليم العالي	١	-
٤	أصحاب الفضيلة والسعادة عمداء الكليات والمعاهد	١٥	٢٩
٥	أصحاب الفضيلة والسعادة عمداء العمادات المساندة	٢٣	
	المجموع	٤٨	٣٣

٣/٣ - أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة على النحو الآتي:

- مراجعة الدراسات السابقة، والمراجع العلمية المختلفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- بناء استبانة أولية وعرضها على عدد من المحكمين.
- تعديل الاستبانة بناء على اقتراحات المحكمين.
- توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، بعد اعتماد صورتها النهائية.

وقد حوت الأداة على جزأين أساسيين هما:

الجزء الأول: اشتمل على البيانات الأساسية لمجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات: (الدرجة العلمية، العمل الحالي، سنوات العضوية في مجلس الجامعة).

الجزء الثاني: وتكون من خمسة محاور: المحور الأول شمل على (١٣) عبارة كل منها يمثل درجة توافر المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية بمجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، أما المحور الثاني فقد شمل على (٩) عبارات كل منها تمثل درجة توافر متطلبات صياغة الإدارة الإستراتيجية بمجلس الجامعة، وفي الثالث (١٠) عبارات كل منها تمثل درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمجلس الجامعة، وفي المحور الرابع (٩) عبارات كل منها تمثل درجة توافر متطلبات تقويم الإدارة الإستراتيجية، وفي المحور الخامس (١٥) عبارة سئل فيها المبحوثون عن درجة تأييدهم لمقترحات لتطوير مجلس الجامعة في ضوء الإدارة الإستراتيجية.

وللإجابة عن فقرات الاستبانة طلب من مجتمع الدراسة تحديد درجة توافر -وتأبيدها في المقترحات-، وفق مقياس ليكرت الثالث (كبيرة، متوسطة، قليلة).

٤/٣ - قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

أ- صدق أداة الدراسة:

- ١- قياس الصدق الظاهري لأداة الدراسة: تم قياس الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وذلك بعرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المختصين، وقد بلغ عدد المحكمين ١٥ محكماً، وفي ضوء آرائهم تم تعديل بعض العبارات، وحذف بعضها، وإضافة عبارات أخرى.
- ٢- قياس الصدق الداخلي للأداة: للتأكد من الصدق الداخلي للأداة وتماسك العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، تم قياس صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال بيانات استجابات أفراد الدراسة بحساب معامل ارتباط "بيرسون" بين كل عبارة من عبارات المحور، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

جدول (٢) معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط					م
المحور الخامس	المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	
**٠,٦٥٠	**٠,٥٩٨	**٠,٤٩٨	**٠,٤٩٨	**٠,٥٩١	١
**٠,٥٣٧	**٠,٦٣٨	**٠,٥٣٨	**٠,٥٩٣	**٠,٤٥٥	٢
**٠,٤٠٠	**٠,٥١٣	**٠,٥١٣	**٠,٤٦٥	**٠,٥٤٢	٣
**٠,٤٠٩	**٠,٦٣٥	**٠,٦٣٥	**٠,٤٤٣	**٠,٤٩٦	٤
**٠,٥٥٠	**٠,٤٣٣	**٠,٤٣٣	**٠,٤٢١	**٠,٤٦٩	٥
**٠,٥٩٢	**٠,٤٦٢	**٠,٤٦٢	**٠,٥٠٠	**٠,٥٣٧	٦
**٠,٤٣١	**٠,٧٠٨	**٠,٥٠٨	**٠,٧٠٦	**٠,٤٩١	٧
لا يمكن حسابها لأن جميع أفراد الدراسة أجابوا إجابة واحدة وهي "كبيرة"	**٠,٤٩٧	**٠,٥٩٧	**٠,٦٣٥	**٠,٥٨٨	٨
**٠,٤٧٧	**٠,٤٣٢	**٠,٦٣٣٢	**٠,٦٤٣	**٠,٥٣٥	٩
**٠,٤٥٨	**٠,٧٠٢	**٠,٦٠٢		**٠,٤٧٧	١٠
**٠,٤٢٩				**٠,٥٢٧	١١
**٠,٤٦٩				**٠,٦٣١	١٢
**٠,٤٥٣				**٠,٦٧٥	١٣
**٠,٤٦٥					١٤
**٠,٥٨١					١٥

(**) دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول (٢) أن جميع معامل ارتباط بيرسون دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

ب-ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ووضح الجدول (٣) قيمة معامل الثبات لكل جزء من أجزاء الاستبانة.

الجدول (٣) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

معامل الثبات	المحور
٠,٨٤١	درجة توافر المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية
٠,٨١٦	درجة توافر متطلبات صياغة الإدارة الإستراتيجية
٠,٨٢٧	درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية
٠,٨٣٣	درجة توافر متطلبات تقويم الإدارة الإستراتيجية
٠,٨٠٤	أهم المقترحات لتطوير مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء الإدارة الإستراتيجية
٠,٨٦٧	كامل الاستبانة

ويتضح من الجدول (٣) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

٥/٣ - أسلوب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية مثل: معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، والتكرارات والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار تاء (T)، اختبار تحليل التباين، وذلك باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي لمحاور الاستبانة، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلايا، وهكذا أصبح طول الخلايا كما الآتي:

جدول (٤) طول الخلايا بالنسبة لمحاور الاستبانة

المتوسط	درجة التوافر / الأهمية
٢,٣٤ - ٣	كبيرة
١,٦٧ - ٢,٣٣	متوسطة
١ - ١,٦٦	قليلة

٦/٣ - وصف أفراد الدراسة:

وُجِدَ في الدراسة ثلاثة متغيرات، واتضح من إجابات أفراد الدراسة ما يلي:

- **الدرجة العلمية:** تبين أن الدرجة العلمية لأعضاء مجلس الجامعة: (٣) أستاذ، بنسبة (٩,١)، (١٤) أستاذ مشارك، بنسبة (٤٢,٤)، (١٦) وأستاذ مساعد، بنسبة (٤٨,٥).
- **العمل الحالي:** تبين أن العمل الحالي لأعضاء مجلس الجامعة: (٤) وكلاء جامعة، بنسبة (١٢,١)، (٢٩) أعضاء مجلس جامعة، بنسبة (٨٧,٩)، وهذا أمر طبيعي، إذ يمثل وكلاء الجامعة السُّدس من عدد أعضاء مجلس الجامعة عموماً.

- سنوات العضوية في مجلس الجامعة: تبين أن سنوات خدمة أعضاء مجلس الجامعة: (١٥) عضوا خدمتهم في المجلس أقل من خمس سنوات، بنسبة (٤٥,٥)، وأن (١٤) عضوا خدمتهم في المجلس أكثر من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات، بنسبة (٤٢,٤)، وأن (٤) أعضاء خدمتهم في المجلس أكثر من عشر سنوات، بنسبة (١٢,١)، وهذا يدل على حرص القيادة في الجامعة على القيادات الشابة، وإعطائهم الفرصة المستحقة.

٤- عرض نتائج الدراسة، وتحليلها وتفسيرها:

١/٤- عرض نتائج الدراسة المتعلقة بأسئلة الدراسة:

١-إجابة السؤال الأول: ما درجة توافر المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية في مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول (٥) يبين درجة موافقة أفراد الدراسة حول توافر المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية في مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

م	العبارة	درجة التوافر			الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة		
١	يقوم مجلس الجامعة بإعداد خطة مكتوبة "قصيرة وطويلة الأجل" تغطي فترة زمنية مستقبلية	١	١٩	١٣	١,٦٤	٩
		٣	٥٧,٦	٣٩,٤		
٢	تشمل خطة مجلس الجامعة على كل من (سياسات، برامج) في جميع أوجه نشاطها	٠	١١	٢٢	١,٣٣	١٣
		٠	٣٣,٣	٦٦,٣		
٣	يوجد في مجلس الجامعة أنظمة اتصال جيدة	٠	١٩	١٤	١,٥٨	١١
		٠	٥٧,٦	٤٢,٤		
٤	تتوافر في مجلس الجامعة نظم معلومات جيدة لتسهيل عملية صناعة القرارات الإستراتيجية	٠	١٧	١٦	١,٥٢	١٢
		٠	٥١,٥	٤٨,٥		
٥	يوجد في مجلس الجامعة منهجية واضحة لتطوير الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل	٣	٢٠	١٠	١,٧٩	٤
		٩,١	٦٠,٦	٣٠,٣		
٦	تتميز القرارات المتخذة في مجلس الجامعة بالترابط والتكامل بينها	٦	١٧	١٠	١,٨٨	٣
		١٨,٢	٥١,٥	٣٠,٣		
٧	يسعى مجلس الجامعة إلى تعميق مبدأ المؤسسية في السلوك الإداري العام	٠	٢٠	١٣	١,٦١	١٠
		٠	٦٠,٦	٣٩,٤		
٨	يراعي مجلس الجامعة عامل	٢	٢٠	١١	١,٧٣	٦

م	العبارة	درجة التوافر			الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة		
	الوقت اللازم في الخطط الموضوعية	٦,١	٦٠,٦	٣٣,٣	٤	
٩	يعتمد مجلس الجامعة على مبدأ التعاون بين الإدارات لتنفيذ الخطط الموضوعية	٠	٢١	١٢	٠,٤٨٩	٨
		٠	٦٣,٦	٣٦,٤		
١٠	يؤكد مجلس الجامعة على البحث عن فرص النجاح في بيئتها الداخلية والخارجية	٠	٢٢	١١	٠,٤٧٩	٧
		٠	٦٦,٧	٣٣,٣		
١١	يتمتع أعضاء مجلس الجامعة بدرجة عالية من الكفاءة	١٧	١٥	١	٠,٥٦٦	١
		٥١,٥	٤٥,٥	٣		
١٢	تتوافر لدى أعضاء مجلس الجامعة المعرفة التامة بعمليات الإدارة الإستراتيجية	٥	٢٣	٥	٠,٥٥٩	٢
		١٥,٢	٦٩,٧	١٥,٢		
١٣	يتداول أعضاء مجلس الجامعة المعلومات اللازمة لصناعة القرار قبل اتخاذه.	١	٢٢	١٠	٠,٥١٧	٥
		٣	٦٦,٧	٣٠,٣		
المتوسط الحسابي العام = ١,٧٣، الانحراف المعياري العام = ٠,١٧٩						

من الجدول (٥) يتضح أن عبارات درجة توافر المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية تترتب وفق الترتيب التالي:

١. يتمتع أعضاء مجلس الجامعة بدرجة عالية من الكفاءة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٨) مما يدل على أن درجة التوافر كبيرة، ويفسر الباحث ذلك بأن أعضاء مجلس الجامعة هم من الوكلاء والعمداء الذين تدرجوا بالعمل الإداري قبل الوصول لها المنصب.
٢. تتوافر لدى أعضاء مجلس الجامعة المعرفة التامة بعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، ويمكن تفسيره بانشغال أعضاء مجلس الجامعة بالأعمال الروتينية اليومية، وهو ما تؤيده نتائج دراسة (البقي، ٥١٤٣٦)، و(بيري، وإيرين، ٢٠١٣م).
٣. تتميز القرارات المتخذة في مجلس الجامعة بالترابط والتكامل بينها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٨٨) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن أهداف مجلس الجامعة التكامل بين الإدارات الجامعية، وهي ما تؤكد عليه أدبيات الإدارة الإستراتيجية.
٤. يوجد في مجلس الجامعة منهجية واضحة لتطوير الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٧٩) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، ويمكن تفسير ذلك أن مجلس الجامعة يطبق لوائح وأنظمة تم اعتمادها من جهات عليا، وتطالب الجامعة بتطبيقها.

٥. يتداول أعضاء مجلس الجامعة المعلومات اللازمة لصناعة القرار قبل اتخاذه، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٧٣) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن هذا المتطلب يحتاج إلى مزيد من العناية، ويعد تداول المعلومات في مجلس الجامعة مؤثرا في صنع القرارات الصائبة، الأمر الذي يستدعي توافر كافة المعلومات الضرورية في المجلس تخص قرارا يراد صناعته.
٦. يراعي مجلس الجامعة عامل الوقت اللازم في الخطط الموضوعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٧٣) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن هذا المتطلب يحتاج إلى مزيد من العناية.
٧. يؤكد مجلس الجامعة على البحث عن فرص النجاح في بيئتها الداخلية والخارجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٦٧) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن هذا المتطلب يحتاج إلى مزيد من العناية، وهو ما أكدت عليه نتائج دراسة (أحمد، وآخرون، ٢٠١٥م).
٨. يعتمد مجلس الجامعة على مبدأ التعاون بين الإدارات لتنفيذ الخطط الموضوعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٦٤) مما يدل على أن درجة التوافر قليلة، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على توافر هذا المتطلب المهم، وهو التعاون بين إدارات الجامعة لتنفيذ الخطط الموضوعة، مما يعكس سلبا على عملية الإدارة الإستراتيجية.
٩. يقوم مجلس الجامعة بإعداد خطة مكتوبة "قصيرة وطويلة الأجل" تغطي فترة زمنية مستقبلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٦٤) مما يدل على أن درجة التوافر قليلة، ويعزو الباحث هذا الأمر أنه لا يوجد خطة طويلة وقصيرة الأجل في مجلس الجامعة، الأمر الذي يحتم على العاملين في المجلس البدء بشكل جاد في إيجاد خطة للمجلس.
١٠. يسعى مجلس الجامعة إلى تعميق مبدأ المؤسسية في السلوك الإداري العام، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٦١) مما يدل على أن درجة التوافر قليلة، وهذا يدل على عدم موافقة أفراد الدراسة على توافر تعميق مبدأ المؤسسية في السلوك الإداري العام، الأمر الذي يتطلب حلا في هذا الشأن لتلافيه مستقبلا، لتطبيق هذا المدخل الإداري الحديث.
١١. يوجد في مجلس الجامعة أنظمة اتصال جيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٥٨) مما يدل على أن درجة التوافر قليلة، وهذا يدل على عدم موافقة أفراد الدراسة على توافر أنظمة اتصال جيدة وفعالة في مجلس الجامعة الأمر الذي قد ينعكس سلبا في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المجلس، وهو ما أكدته دراسة (أحمد، وآخرون، ٢٠١٥م) أن يجب على المنظمة التأقلم، وتحديث وتطوير إستراتيجياتها بما يتوافق مع المتغيرات المطلوبة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية.
١٢. تتوافر في مجلس الجامعة نظم معلومات جيدة لتسهيل عملية صناعة القرارات الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٥٨) مما يدل على أن درجة التوافر قليلة، ويمكن تفسير هذا أن مجلس الجامعة لم يتبن مدخلا إداريا حديثا حتى الآن، وأن العاملين فيه مشغولون بتسيير الأعمال روتينيا بعيدا عن التطوير.
١٣. تشمل خطة مجلس الجامعة على كل من (سياسات، برامج) في جميع أوجه نشاطها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٣٣) مما يدل على أن درجة التوافر قليلة، وهذا يدل على عدم موافقة أفراد الدراسة على توافر هذا المتطلب المهم لتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وهو ما أكدت عليه دراسة (ستوكاينا، ٢٠١٤م) أنه يجب على المنظمات تصميم إستراتيجية فعالة تهدف إلى التطوير الشامل في كافة السياسات والبرامج والأنشطة.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (١,٧٣) أن درجة التوافر على عبارات هذا المحور متوسطة، مما يؤكد على مسؤولي الجامعة تبني هذا المدخل، والعمل على توافر جميع المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية في مجلس الجامعة.

٢-إجابة السؤال الثاني: ما درجة توافر متطلبات صياغة الإدارة الإستراتيجية في مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول (٦) يبين درجة موافقة أفراد الدراسة حول توافر متطلبات صياغة الإدارة الإستراتيجية في مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

م	العبارة	درجة التوافر			الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة		
١	يقوم مجلس الجامعة بإعداد رؤية ورسالة محددة ومكتوبة للمجلس.	٠	٢٣	١٠	٠,٤٦ ٧	٧
		٠	٦٩,٧	٣٠,٣		
٢	يشارك جميع أعضاء مجلس الجامعة في صياغة أهدافه.	٠	٧	٢٦	٠,٤١ ٥	٩
		٠	٢١,٢	٧٨,٨		
٣	يأخذ مجلس الجامعة بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة عند صياغة أهدافه.	٩	٢٠	٤	٠,٦١ ٩	٢
		٢٧,٣	٦٠,٦	١٢,١		
٤	يعمل مجلس الجامعة على تحليل إمكانياته "المادية، البشرية، الإدارية" بصفة دورية.	٤	١٩	١٠	٠,٦٣ ٥	٥
		١٢,١	٥٧,٦	٣٠,٣		
٥	يحدد مجلس الجامعة أهدافه بناء على النتائج المرغوب فيها للأداء الحالي.	٤	٢١	٨	٠,٦٠ ٠	٤
		١٢,١	٦٣,٦	٢٤,٢		
٦	يركز مجلس الجامعة أهدافه على تحقيق التميز في الأداء.	٦	٢٢	٥	٠,٥٨ ٥	٣
		١٨,٢	٦٦,٧	١٥,٢		
٧	يمارس أعضاء مجلس الجامعة أدوارهم في ضوء مجموعة من القيم المتفق عليها.	١٢	١٨	٣	٠,٦٢ ٦	١
		٣٦,٤	٥٤,٥	٩,١		
٨	تراجع أهداف مجلس الجامعة بصفة دورية للتأكد من تناغمها مع مستجدات العصر.	١	٢٣	٩	٠,٥٠ ٢	٦
		٣	٦٩,٧	٢٧,٣		
٩	تصاغ أهداف مجلس الجامعة بشكل إجرائي يمكن قياسه.	٠	٢٠	١٣	٠,٤٩ ٦	٨
		٠	٦٠,٦	٣٩,٤		
المتوسط الحسابي العام = ١,٨٢، الانحراف المعياري العام = ٠,٢٢٩						

من الجدول (٦) يتضح أن عبارات درجة توافر متطلبات صياغة الإدارة الإستراتيجية تترتب وفق الترتيب التالي:

١. يمارس أعضاء مجلس الجامعة أدوارهم في ضوء مجموعة من القيم المتفق عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٧) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، ويمكن تفسيره بأن أعضاء مجلس الجامعة قد وصلوا للنضج الإداري.
٢. يأخذ مجلس الجامعة بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة عند صياغة أهدافه، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، ويعزى لمعرفة أعضاء مجلس الجامعة بأهمية الأخذ بالاعتبار الإمكانيات المادية والإدارية المتاحة.
٣. يركز مجلس الجامعة أهدافه على تحقيق التميز في الأداء، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٠٣) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أهمية التركيز على أن تكون أهداف مجلس الجامعة تحقق التميز في الأداء، وليس مجرد تسييرا للعمل، وتتفق مع توصلت إليه دراسة (البقمي، ٥١٤٣٦) إلى وجود بعض المعوقات في تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
٤. يحدد مجلس الجامعة أهدافه بناء على النتائج المرغوب فيها للأداء الحالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٨٨) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أهمية توافر مثل هذا المتطلب، وأنه لا يتوافر بالحد المطلوب بالمجلس، الأمر الذي يتطلب من الإدارة العليا بالجامعة ربط أهداف المجلس بنتائج المرغوب أداءها.
٥. يعمل مجلس الجامعة على تحليل إمكانياته "المادية، البشرية، الإدارية" بصفة دورية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٨٢) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أهمية توافر مثل هذا المتطلب المهم، في التحليل الدوري لكافة الإمكانيات، وهو ما أكدت عليه دراسة (البقمي، ٥١٤٣٦) في أن عبارة "تحديد إدارة الجامعة الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية" في دراستها جاءت بدرجة موافقة متوسطة.
٦. تراجع أهداف مجلس الجامعة بصفة دورية للتأكد من تناغمها مع مستجدات العصر، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٧٦) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، وهذا يدل على أن هناك موافقة من أفراد الدراسة على أهمية توافر مثل هذا المتطلب، الأمر الذي يستدعي الاهتمام به، لتوافر بدرجة متوسطة في مجلس الجامعة.
٧. يقوم مجلس الجامعة بإعداد رؤية ورسالة محددة ومكتوبة للمجلس، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٧٠) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، وهذا يدل على أن هناك موافقة من أفراد الدراسة على أهمية توافر مثل هذا المتطلب، الأمر الذي يستدعي الاهتمام به، لتوافره بدرجة متوسطة في مجلس الجامعة، وهو ما أكدت عليه دراسة (قيروتو، وأوديت، ٢٠١٣م) الحرص على كتابة وتدوين الخطط الإستراتيجية الخاصة بها في مستندات، بحيث يتم تصميمها لتحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل.
٨. تصاغ أهداف مجلس الجامعة بشكل إجرائي يمكن قياسه، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٦١) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، وهذا يدل على أن هناك موافقة من أفراد الدراسة على أهمية توافر صياغة الأهداف بشكل إجرائي يمكن قياسه، ويمكن أيضا تقويمه، الأمر الذي يستدعي الاهتمام به، لتوافر بدرجة متوسطة في مجلس الجامعة.
٩. يشترك جميع أعضاء مجلس الجامعة في صياغة أهدافه، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٢١) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، وهذا يدل على أن هناك موافقة من أفراد الدراسة على أهمية توافر مشاركة جميع الأعضاء في المجلس في صياغة أهدافه، الأمر

الذي يستدعي الاهتمام به، لتوافر بدرجة متوسطة في مجلس الجامعة، وهو ما أكدت عليه دراسة (أحمد وآخرون، ٢٠١٥م) في إشراك جميع مستويات الإدارة في تحديد ووضع الخطط الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (١,٨٣) أن درجة التوافر على عبارات هذا المحور متوسطة.

٣-إجابة السؤال الثالث: ما درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول (٧) يبين درجة موافقة أفراد الدراسة حول توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

م	العبارة	درجة التوافر			الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة		
١	يُشرك مجلس الجامعة كليات وعمادات وإدارات الجامعة الأخرى في تنفيذ إستراتيجياته وأهدافه	٠	٢٥	٨	١,٧٦	٤
		٠	٧٥,٨	٢٤,٢		
٢	يقوم مجلس الجامعة بإعداد قاعدة معلومات لتزويد الجهات ذات العلاقة بالمعلومات المطلوبة.	٠	١٥	١٨	١,٤٥	٨
		٠	٤٥,٥	٥٤,٥		
٣	يعتمد مجلس الجامعة معايير واضحة في اختيار أمين له.	٠	١٢	٢١	١,٣٦	١٠
		٠	٣٦,٤	٦٣,٦		
٤	يحدد مجلس الجامعة المسؤوليات الموكلة للأفراد بدقة عند إسناد المهام لهم.	٤	٢٤	٥	١,٩٧	٣
		١٢,١	٧٢,٧	١٥,٢		
٥	يعيد مجلس الجامعة النظر في هيكل الجامعة التنظيمية بشكل مستمر.	٠	١٩	١٤	١,٥٨	٥م
		٠	٥٧,٦	٤٢,٤		
٦	يوظف مجلس الجامعة التقنية الحديثة في عمليات التدريب والبحث بشكل يساعد على تطوير الأداء.	٠	١٩	١٤	١,٥٨	٥م
		٠	٥٧,٦	٤٢,٤		
٧	يوجد في مجلس الجامعة دليل إجرائي لجميع العمليات الإدارية، توضح سير وإجراءات المعاملات فيه.	٠	١٣	٢٠	١,٣٩	٩
		٠	٣٩,٤	٦٠,٦		
٨	يملك مجلس الجامعة مهارات	٠	١٩	١٤	١,٥٨	٥م

م	العبارة	درجة التوافر			الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة		
	عالية تساعده على التغلب على المشكلات التي تواجه تنفيذ الخطط الموضوعية.	٠	٥٧,٦	٤٢,٤	٢	
٩	تتوافر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الأهداف والخطط الموضوعية لمجلس الجامعة.	١٠	٢٠	٣	٠,٦٠	١
		٣٠,٣	٦٠,٦	٩,١		
١٠	يحرص مجلس الجامعة على استقطاب المبدعين المؤهلين لتحقيق أهدافه.	٧	٢٢	٤	٠,٥٧	٢
		٢١,٢	٦٦,٧	١٢,١		
المتوسط الحسابي العام = ١,٦٩، الانحراف المعياري العام = ٠,١٧٥						

من الجدول (٧) يتضح أن عبارات درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية تترتب وفق الترتيب التالي:

١. تتوافر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الأهداف والخطط الموضوعية لمجلس الجامعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢١) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، وهذا يدل على أن هناك موافقة من أفراد الدراسة على أهمية توافر الموارد الكافية لتنفيذ الأهداف والخطط لمجلس الجامعة، الأمر الذي يستدعي الاهتمام به، لتوافره بدرجة متوسطة في مجلس الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البقي، ١٤٣٦هـ) نالت عبارة "توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية" درجة متوسطة.
٢. يحرص مجلس الجامعة على استقطاب المبدعين المؤهلين لتحقيق أهدافه، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٠٩) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، ويمكن تفسيره بأن للجامعة مخصصات سنوية لتطبيق الأهداف والخطط، وهذا يدل على أن هناك موافقة من أفراد الدراسة على أهمية توافر مثل هذا المتطلب، الأمر الذي يستدعي الاهتمام به، لتوافره بدرجة متوسطة في مجلس الجامعة، وهو ما أكدت عليه دراسة (القحطاني، ١٤٣٥هـ) في توظيف المبدعين للإشراف وتنفيذ الإدارة الإستراتيجية.
٣. يحدد مجلس الجامعة المسؤوليات الموكلة للأفراد بدقة عند إسناد المهام لهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٩٧) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، وهذا يدل على أن هناك موافقة من أفراد الدراسة على أهمية توافر مثل هذا المتطلب، الأمر الذي يستدعي الاهتمام به، لتوافره بدرجة متوسطة في مجلس الجامعة.
٤. يُشرك مجلس الجامعة كليات وعمادات وإدارات الجامعة الأخرى في تنفيذ إستراتيجياته وأهدافه، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٧٦) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، وهذا يدل على أن هناك موافقة من أفراد الدراسة على أهمية توافر مثل هذا المتطلب، الأمر الذي يستدعي الاهتمام به، لتوافره بدرجة متوسطة في مجلس الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البقي، ١٤٣٦هـ) حيث نالت عبارة "تعتمد إدارة الجامعة على مبدأ المشاركة والتعاون بين وحدات الجامعة لتنفيذ الاستراتيجية" في دراستها على درجة متوسطة من الموافقة، وهو ما أكدت عليه دراسة (المزيني، ١٤٣٣هـ) في إشراك جميع الإدارات في تنفيذ الإستراتيجيات.

٥. يعيد مجلس الجامعة النظر في هياكل الجامعة التنظيمية بشكل مستمر، ويوظف مجلس الجامعة التقنية الحديثة في عمليات التدريب والبحث بشكل يساعد على تطوير الأداء، ويمتلك مجلس الجامعة مهارات عالية تساعد على التغلب على المشكلات التي تواجه تنفيذ الخطط الموضوعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٥٨) مما يدل على أن درجة التوافر قليلة، وهذا يدل أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على توافر هذا المتطلب المهم، ويمكن تفسير هذا أن الثقافة السائدة في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية شديدة البطء في تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية، وأن بعض مهام وصلاحيات المسؤولين في الجامعات قد نصت عليها اللوائح والمنظمة للجامعات.
٦. يقوم مجلس الجامعة بإعداد قاعدة معلومات لتزويد الجهات ذات العلاقة بالمعلومات المطلوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٤٥) مما يدل على أن درجة التوافر قليلة، وهذا يدل أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على توافر هذا المتطلب المهم، ويمكن تفسير ذلك بانشغال المجلس بالأعمال الروتينية، وعدم وجود جهة ذات مسؤولية محددة بالمجلس بإعداد قاعدة معلومات لتزويد الجهات في الجامعة وخارجها بالمعلومات المطلوبة.
٧. يوجد في مجلس الجامعة دليل إجرائي لجميع العمليات الإدارية، توضح سير وإجراءات المعاملات فيه، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٣٩) مما يدل على أن درجة التوافر قليلة، وهذا يدل أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على توافر هذا المتطلب المهم، وهو من أهم المتطلبات للتطوير عموماً، وتطبيق الإدارة الإستراتيجية على جهة الخصوص، الأمر الذي يحتم على تعاون مجلس الجامعة مع الجهات ذات العلاقة لإخراج دليل إجرائي لجميع العمليات الإدارية في المجلس.
٨. يعتمد مجلس الجامعة معايير واضحة في اختيار أمين له، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٣٦) مما يدل على أن درجة التوافر قليلة، وهذا يدل أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على توافر هذا المتطلب.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (١,٦٩) أن درجة التوافر على عبارات هذا المحور متوسطة.

٤-إجابة السؤال الرابع: ما درجة توافر متطلبات تقويم الإدارة الإستراتيجية في مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول (٨) يبين درجة موافقة أفراد الدراسة حول توافر متطلبات تقويم الإدارة الإستراتيجية في مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

م	العبرة	درجة التوافر			الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة			
١	يبين مجلس الجامعة لأعضائه أن عملية التقويم عملية مشتركة من الجميع.	٠	٢٥	٨	١,٧٦	٣	
		٠	٧٥,٨	٢٤,٢			
٢	يراجع مجلس الجامعة خطته الإستراتيجية بشكل دائم.	٠	١٥	١٨	١,٤٥	٦	
		٠	٤٥,٥	٥٤,٥			
٣	يقارن مجلس الجامعة أداءه مع	٠	١٣	٢٠	١,٣٩	٧	

م	العبارة	درجة التوافر			الانحراف المعياري	المتوسط
		كبيرة	متوسطة	قليلة		
	أداء الجامعات الأخرى مثيلاتها المحلية والدولية.	٠	٣٩,٤	٦٠,٦	٦	
٤	يعدل مجلس الجامعة الإجراءات التنفيذية في ضوء نتائج التقييم.	٠	١٢	٢١	١,٣٦	٠,٤٨٩
		٠	٣٦,٤	٦٣,٦		
٥	يحرص مجلس الجامعة من الاستفادة من نتائج تقييم جميع المستفيدين.	٠	٩	٢٤	١,٢٧	٠,٤٥٢
		٠	٢٧,٣	٧٢,٧		
٦	يعتمد مجلس الجامعة معايير الشفافية والنزاهة عند إجراء عملية التقييم.	٥	٢٨	٠	٢,١٥	٠,٣٦٤
		١٥,٢	٨٤,٨	٠		
٧	يغطي مجلس الجامعة كافة الجوانب المهمة في الأداء لبيئته الداخلية والخارجية.	٠	١٩	١٤	١,٥٨	٠,٥٠٢
		٠	٥٧,٦	٤٢,٤		
٨	تركز عمليات التقييم في مجلس الجامعة على قياس الإبداع والتجديد والتطوير لدى أعضاءه.	٧	٢٣	٣	٢,١٢	٠,٥٤٥
		٢١,٢	٦٩,٧	٩,١		
٩	يقوم مجلس الجامعة بعملية مسح شامل بشكل دوري لتقييم مدى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم.	٠	٢١	١٢	١,٦٤	٠,٤٨٩
		٠	٦٣,٦	٣٦,٤		
المتوسط الحسابي العام = ١,٦٣، الانحراف المعياري العام = ٠,١٧٨						

من الجدول (٨) يتضح لنا أن عبارات درجة توافر متطلبات تقييم الإدارة الإستراتيجية تترتب وفق الترتيب التالي:

١. يعتمد مجلس الجامعة معايير الشفافية والنزاهة عند إجراء عملية التقييم، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، ويمكن تفسير ذلك أن مجلس الجامعة يقوم على تطبيق اللوائح والأنظمة الصادرة من الجهات العليا.
٢. تركز عمليات التقييم في مجلس الجامعة على قياس الإبداع والتجديد والتطوير لدى أعضاءه، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٢) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، وهذا يدل على أن هناك موافقة من أفراد الدراسة على أهمية توافر مثل هذا المتطلب، الأمر الذي يستدعي الاهتمام به، لتوافره بدرجة متوسطة في مجلس الجامعة وهو ما أكدت عليه دراسة (القحطاني، ٥١٤٣٥) في التركيز على المبدعين لقيادة الإدارة الإستراتيجية، وقياسها، وجعلها هي الحكم في تطوير المنظمات.
٣. يبين مجلس الجامعة لأعضائه أن عملية التقييم عملية مشتركة من الجميع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٧٦) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، وهذا يدل على أن

- هناك موافقة من أفراد الدراسة على أهمية توافر مثل هذا المتطلب، الأمر الذي يستدعي الاهتمام به، لتوافره بدرجة متوسطة في مجلس الجامعة.
٤. يقوم مجلس الجامعة بعملية مسح شامل بشكل دوري لتقويم مدى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٦٤) مما يدل على أن درجة التوافر قليلة، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على توافر متطلب قيام مجلس الجامعة بعملية المسح الشامل وبشكل دوري لتقويم رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم، مما ينعكس سلبا على تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمجلس الجامعة.
٥. يغطي مجلس الجامعة كافة الجوانب المهمة في الأداء لبيئته الداخلية والخارجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٥٨) مما يدل على أن درجة التوافر قليلة، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على توافر متطلب القيام بالمسح الشامل لكافة الجوانب المهمة في الأداء لبيئته الداخلية والخارجية، وهو يتفق مع دراسة (بيرينسي وإيرين، ٢٠١٣م) في أن الجامعات التركية لا تطبق تحليل البيئة الخارجية والعوامل التي تؤثر بها بشكل فعال، والذي يجعل هذه الجامعات لا تتوافق مع التغيرات والمستجدات في مجال التعلم العالي في العالم، مما ينعكس سلبا على تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمجلس الجامعة.
٦. يراجع مجلس الجامعة خططه الإستراتيجية بشكل دائم، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٤٥) مما يدل على أن درجة التوافر قليلة، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على توافر متطلب مراجعة مجلس الجامعة لخططه الإستراتيجية بشكل دائم، مما ينعكس سلبا على تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمجلس الجامعة.
٧. يقارن مجلس الجامعة أداءه مع أداء الجامعات الأخرى مثلالتها المحلية والدولية حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٣٩) مما يدل على أن درجة التوافر قليلة، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على توافر متطلب مقارنة مجلس الجامعة أداءه مع أداء الجامعات الأخرى، مما ينعكس سلبا على تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمجلس الجامعة، ويمكن تفسير ذلك بعدم وجود آثار مترتبة على تنافس الجامعات الحكومية، لا من حيث الموارد المالية من الدولة، ولا من حيث قبول مخرجات الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البقمي، ٥١٤٣٦) حيث نالت عبارة "تقارن إدارة الجامعة باستمرار أداء الجامعة مع الجامعات المتميزة" على درجة متوسطة من الموافقة.
٨. يعدل مجلس الجامعة الإجراءات التنفيذية في ضوء نتائج التقويم، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٣٦) مما يدل على أن درجة التوافر قليلة، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على توافر هذا المتطلب بمجلس الجامعة، مما ينعكس سلبا على تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمجلس الجامعة.
٩. يحرص مجلس الجامعة من الاستفادة من نتائج تقويم جميع المستفيدين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٢٧) مما يدل على أن درجة التوافر قليلة، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على توافر متطلب الاستفادة من نتائج تقويم جميع المستفيدين، مما ينعكس سلبا على تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمجلس الجامعة، ويمكن تفسير ذلك
- ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (١,٦٣) أن درجة التوافر على عبارات هذا المحور قليلة.

٥-إجابة السؤال الخامس: ما المقترحات لتطوير مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول (٩) يبين درجة موافقة أفراد الدراسة حول المقترحات لتطوير مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء الإدارة الإستراتيجية

م	العبارة	درجة الأهمية			الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة		
١	تبنى الإدارة العليا بالجامعة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مجلس الجامعة.	٣١	٢	٠	٠,٢٤ ٢	٢م
		٩٣,٩	٦,١	٠		
٢	إيجاد رؤية ورسالة وأهداف لمجلس الجامعة متفق عليها من جميع أعضاء المجلس.	٢٨	٥	٠	٠,٣٦ ٤	٨م
		٨٤,٨	١٥,٢	٠		
٣	نشر خطة "قصيرة وطويلة الأجل" لمجلس الجامعة توزع على جميع المستفيدين.	٢٦	٧	٠	٠,٤١ ٥	١٢م
		٧٨,٨	٢١,٢	٠		
٤	مراجعة أهداف مجلس الجامعة بشكل دوري للتأكد من صلاحيتها لمستجدات العصر.	٢٨	٥	٠	٠,٣٦ ٤	٨م
		٨٤,٨	١٥,٢	٠		
٥	اعتماد معايير عالية الشفافية في اختيار أعضاء مجلس الجامعة.	٣٠	٣	٠	٠,٢٩ ٢	٥م
		٩٠,٩	٩,١	٠		
٦	إيجاد دليل إجرائي لجميع العمليات الإدارية في مجلس الجامعة.	٢٧	٦	٠	٠,٣٩ ٢	١١
		٨١,٨	١٨,٢	٠		
٧	وضع آلية فاعلة تبين سير جميع الأعمال والمعاملات في مجلس الجامعة.	٣٠	٣	٠	٠,٢٩ ٢	٥م
		٩٠,٩	٩,١	٠		
٨	إيجاد قاعدة معلومات متاحة لجميع المستفيدين من أعمال مجلس الجامعة.	٣	٠	٠	٠	١
		١٠٠	٠	٠		
٩	تطوير هيكل الجامعة بما يتلائم مع الإدارة الإستراتيجية.	٢٦	٧	٠	٠,٤١ ٥	١٢م
		٧٨,٨	٢١,٢	٠		
١٠	عقد دورات تدريبية لأعضاء مجلس الجامعة على كل مجال حديث في الإدارة الإستراتيجية.	٢٣	٩	١	٠,٥٤ ٠	١٥
		٦٩,٧	٢٧,٣	٣		
١١	إيجاد مؤشر لقياس إنجاز مجلس الجامعة يراجع بشكل دوري.	٣٠	٣	٠	٠,٢٩ ٢	٥م
		٩٠,٩	٩,١	٠		
١٢	السعي لإتاحة الموارد البشرية	٣١	٢	٠	٠,٢٤	٢م

م	العبارة	درجة الأهمية			المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة			
	والمالية اللازمة لتنفيذ أهداف وخطط مجلس الجامعة.	٩٣,٩	٦,١	٠	٢		
١٣	جدولة زيارات لأعضاء المجلس لجامعات محلية ودولية لنقل الخبرات بين مؤسسات التعليم العالي.	٢٤	٩	٠	٢,٧٣	١٤	
		٧٢,٧	٢٧,٣	٠			
١٤	أتمتة "جعلها تتم أليا" جميع العمليات الإدارية في مجلس الجامعة.	٣١	٢	٠	٢,٩٤	٢م	
		٩٣,٩	٦,١	٠			
١٥	القيام بمسح شامل بشكل دوري لتقويم مدى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من مجلس الجامعة	٢٨	٥	٠	٢,٨٥	٨م	
		٨٤,٨	١٥,٢	٠			
المتوسط الحسابي العام = ٢,٨٥، الانحراف المعياري العام = ٠,٠٨٩							

من الجدول (٩) يتضح أن عبارات المقترحات لتطوير مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء الإدارة الإستراتيجية تترتب وفق التالي:

١. إيجاد قاعدة معلومات متاحة لجميع المستفيدين من أعمال مجلس الجامعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣) مما يدل على أن درجة الأهمية كبيرة، ويمكن تفسير هذا بأهميتها للمستفيدين، لإطلاعهم على أعمال المجلس.
٢. تبني الإدارة العليا بالجامعة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مجلس الجامعة، والسعي لإتاحة الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ أهداف وخطط مجلس الجامعة، وأتمتة "جعلها تتم أليا" جميع العمليات الإدارية في مجلس الجامعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٤) مما يدل على أن درجة الأهمية كبيرة، ويمكن تفسير ذلك بأهمية هذه الأمور لتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وكذلك بقية المقترحات.
٣. اعتماد معايير عالية الشفافية في اختيار أعضاء مجلس الجامعة، ووضع آلية فاعلة تبين سير جميع الأعمال والمعاملات في مجلس الجامعة، وإيجاد مؤشر لقياس إنجاز مجلس الجامعة يراجع بشكل دوري، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩١) مما يدل على أن درجة الأهمية كبيرة، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة على مقترح اعتماد معايير عالية الشفافية في اختيار أعضاء مجلس الجامعة، ووضع آلية فاعلة تبين سير جميع الأعمال والمعاملات في مجلس الجامعة، وإيجاد مؤشر لقياس إنجاز مجلس الجامعة يراجع بشكل دوري، مما يدل على أهمية هذه المقترحات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشريف، ٥١٤٣٠)، و(المزيني، ٥١٤٣٣).
٤. إيجاد رؤية ورسالة وأهداف لمجلس الجامعة متفق عليها من جميع أعضاء المجلس، ومراجعة أهداف مجلس الجامعة بشكل دوري للتأكد من صلاحيتها لمستجدات العصر، والقيام بمسح شامل بشكل دوري لتقويم مدى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من مجلس الجامعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٥) مما يدل على أن درجة الأهمية

كبيرة، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة على مقترح إيجاد رؤية ورسالة وأهداف لمجلس الجامعة متفق عليها من جميع أعضاء المجلس، ومراجعة أهداف مجلس الجامعة بشكل دوري للتأكد من صلاحيتها لمستجدات العصر، والقيام بمسح شامل بشكل دوري لتقويم مدى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من مجلس الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القحطاني، ٥١٤٣٥)، و(البقمي، ٥١٤٣٦).

٥. إيجاد دليل إجرائي لجميع العمليات الإدارية في مجلس الجامعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٢) مما يدل على أن درجة الأهمية كبيرة، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة على مقترح إيجاد دليل إجرائي لجميع العمليات الإدارية في مجلس الجامعة، لأهمية مثل هذا المتطلب في نجاح الإدارة الإستراتيجية.

٦. نشر خطة "قصيرة وطويلة الأجل" لمجلس الجامعة توزع على جميع المستفيدين، وتطوير هيكل الجامعة بما يتلائم مع الإدارة الإستراتيجية، وحيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٩) مما يدل على أن درجة الأهمية كبيرة، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة على مقترح نشر خطة "قصيرة وطويلة الأجل" لمجلس الجامعة توزع على جميع المستفيدين، وتطوير هيكل الجامعة بما يتلائم مع الإدارة الإستراتيجية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فيروتو وأوديت، ٢٠١٣م)، ودراسة (أحمد، وآخرون، ٢٠١٥م).

٧. جدولة زيارات لأعضاء المجلس لجامعات محلية ودولية لنقل الخبرات بين مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٣) مما يدل على أن درجة الأهمية كبيرة، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة على مقترح جدولة زيارات لأعضاء المجلس لجامعات محلية ودولية، وذلك لنقل الخبرات بين مؤسسات التعليم العالي على المستوى المحلى والعالمى، والاستفادة من خبراتهم.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٠,٠٠١	٢	٠,٠٠١	٠,٠٢١	٠,٩٧٩
	داخل المجموعات	١,٠٢	٣٠	٠,٠٣٤		
المحور الثاني	بين المجموعات	٠,٠١٩	٢	٠,٠١٠	٠,١٧٤	٠,٨٤١
	داخل المجموعات	١,٦٦	٣٠	٠,٠٥٥		
المحور الثالث	بين المجموعات	٠,٠٤٢	٢	٠,٠٢١	٠,٦٦٤	٠,٥٢٢
	داخل المجموعات	٠,٩٤٨	٣٠	٠,٠٣٢		
المحور الرابع	بين المجموعات	٠,٠٤٦	٢	٠,٠٢٣	٠,٧٠٩	٠,٥٠٠
	داخل المجموعات	٠,٩٧٣	٣٠	٠,٠٣٢		
المحور الخامس	بين المجموعات	٠,٠١٠	٢	٠,٠٠٥	٠,٦٣٥	٠,٥٣٧
	داخل المجموعات	٠,٢٤٥	٣٠	٠,٠٠٨		

٨. عقد دورات تدريبية لأعضاء مجلس الجامعة على كل مجال حديث في الإدارة الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٧) مما يدل على أن درجة الأهمية كبيرة، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة على مقترح عقد دورات تدريبية لأعضاء مجلس الجامعة على كل مجال حديث في الإدارة الإستراتيجية، لأهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٢,٨٥) أن درجة التوافر على عبارات هذا المحور كبيرة.

٦-إجابة السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين إجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة؟

أ-اختبار تحليل التباين لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير الدرجة العلمية:

جدول (١٠) يوضح اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية

يتبين من الجدول (١٠) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية، حيث بلغ معامل F (٠,٠٢١) عند درجة حرية (٣٢) ومستوى دلالة (٠,٩٧٩) وهو أكبر من (٠,٠٥).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر متطلبات صياغة الإدارة الإستراتيجية، حيث بلغ معامل F (٠,١٧٤) عند درجة حرية (٣٢) ومستوى دلالة (٠,٨٤١) وهو أكبر من (٠,٠٥).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث بلغ معامل F (٠,٦٦٤) عند درجة حرية (٣٢) ومستوى دلالة (٠,٥٢٢) وهو أكبر من (٠,٠٥).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر متطلبات تقويم الإدارة الإستراتيجية، حيث بلغ معامل F (٠,٧٠٩) عند درجة حرية (٣٢) ومستوى دلالة (٠,٥٠٠) وهو أكبر من (٠,٠٥).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول أهم المقترحات لتطوير مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء الإدارة الإستراتيجية، حيث بلغ معامل F (٠,٦٣٥) عند درجة حرية (٣٢) ومستوى دلالة (٠,٥٣٧) وهو أكبر من (٠,٠٥).

ويمكن تفسير ذلك كله أن أعضاء مجلس الجامعة سواء من الوكلاء أو العمداء على درجة متقاربة من النضج الإداري، وأن كثيرا من الخبرات الإدارية تكون مشتركة فيما بينهم.

ب-اختبار تحليل التباين لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير العمل الحالي:

جدول (١١) يوضح اختبار (T) لبيان الفروق بين إجابات أفراد الدراسة بحسب متغير العمل الحالي

المحاور	العمل الحالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	وكيل جامعة	١,٨٦	٠,١٩٢	٣١	١,٥٦	٠,١٢٨
	عضو مجلس الجامعة	١,٧١	٠,١٧٣			
المحور الثاني	وكيل جامعة	١,٨٦	٠,٣١٩	٣١	٠,٣٣٢	٠,٧٤٢
	عضو مجلس الجامعة	١,٨١	٠,٢٢١			
المحور الثالث	وكيل جامعة	١,٧٥	٠,١٢٩	٣١	٠,٦٣٧	٠,٥٢٩
	عضو مجلس الجامعة	١,٦٨	٠,١٨١			
المحور الرابع	وكيل جامعة	١,٧٢	٠,١٩٢	٣١	١,٠٢	٠,٣١٢
	عضو مجلس الجامعة	١,٦٢	٠,١٧٦			
المحور الخامس	وكيل جامعة	٢,٨١	٠,١٠٠	٣١	١,٠١ -	٠,٣٢٥
	عضو مجلس الجامعة	٢,٨٦	٠,٠٨٨			

(*) دالة عند ٠,٠٥

يتبين من الجدول (١١) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية، حيث بلغ معامل T (١,٥٦) عند درجة حرية (٣١) ومستوى دلالة (٠,١٢٨) وهو أكبر من (٠,٠٥).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر متطلبات صياغة الإدارة الإستراتيجية، حيث بلغ معامل T (٠,٣٣٢) عند درجة حرية (٣١) ومستوى دلالة (٠,٧٤٢) وهو أكبر من (٠,٠٥).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث بلغ معامل T (٠,٦٣٧) عند درجة حرية (٣١) ومستوى دلالة (٠,٥٢٩) وهو أكبر من (٠,٠٥).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر متطلبات تقويم الإدارة الإستراتيجية، حيث بلغ معامل T (١,٠٢) عند درجة حرية (٣١) ومستوى دلالة (٠,٣١٢) وهو أكبر من (٠,٠٥).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول أهم المقترحات لتطوير مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء الإدارة الإستراتيجية، حيث بلغ معامل T (- ١,٠١) عند درجة حرية (٣١) ومستوى دلالة (٠,٣٢٥) وهو أكبر من (٠,٠٥).

ويمكن تفسير ذلك أيضا أن أعضاء مجلس الجامعة سواء من الوكلاء أو العمداء على درجة متقاربة من النضج الإداري، وأن كثيرا من الخبرات الإدارية تكون مشتركة فيما بينهم.

ج- اختبار تحليل التباين لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير سنوات العضوية في مجلس الجامعة:

جدول (١٢) يوضح اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بحسب متغير سنوات العضوية في مجلس الجامعة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٠,٠١٠	٢	٠,٠٠٥	٠,١٤١	٠,٨٦٩
	داخل المجموعات	١,٠٢	٣٠	٠,٠٣٤		
المحور الثاني	بين المجموعات	٠,١١٤	٢	٠,٠٥٧	١,٠٩	٠,٣٤٩
	داخل المجموعات	١,٥٦	٣٠	٠,٠٥٢		
المحور الثالث	بين المجموعات	٠,٠٢٤	٢	٠,٠١٢	٠,٣٧٧	٠,٦٨٩
	داخل المجموعات	٠,٩٦٥	٣٠	٠,٠٣٢		
المحور الرابع	بين المجموعات	٠,٠٢٩	٢	٠,٠١٥	٠,٤٤٣	٠,٦٤٦
	داخل المجموعات	٠,٩٩٠	٣٠	٠,٠٣٣		
المحور الخامس	بين المجموعات	٠,٠٠٨	٢	٠,٠٠٤	٠,٥٠٣	٠,٩٠٦
	داخل المجموعات	٠,٢٤٧	٣٠	٠,٠٠٨		

يتبين من الجدول (١٢) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية، حيث بلغ معامل F (٠,١٤١) عند درجة حرية (٣٢) ومستوى دلالة (٠,٨٦٩) وهو أكبر من (٠,٠٥).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر متطلبات صياغة الإدارة الإستراتيجية، حيث بلغ معامل F (١,٠٩) عند درجة حرية (٣٢) ومستوى دلالة (٠,٣٤٩) وهو أكبر من (٠,٠٥).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث بلغ معامل F (٠,٣٧٧) عند درجة حرية (٣٢) ومستوى دلالة (٠,٦٨٩) وهو أكبر من (٠,٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر متطلبات تقويم الإدارة الإستراتيجية، حيث بلغ معامل F (٠,٤٤٣) عند درجة حرية (٣٢) ومستوى دلالة (٠,٠٥) وهو أكبر من (٠,٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول أهم المقترحات لتطوير مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء الإدارة الإستراتيجية، حيث بلغ معامل F (٠,٥٠٣) عند درجة حرية (٣٢) ومستوى دلالة (٠,٩٠٦) وهو أكبر من (٠,٠٥).

ويمكن تفسير ذلك أن أعضاء مجلس الجامعة سواء من الوكلاء أو العمداء على درجة متقاربة من النضج الإداري، وأن كثيرا من الخبرات الإدارية تكون مشتركة فيما بينهم.

٥- أهم النتائج والتوصيات والمقترحات:

١/٥- أهم النتائج:

من خلال استعراض نتائج أسئلة الدراسة، يمكن التوصل إلى أهم النتائج وهي كالآتي:

أولاً: أن أفراد الدراسة متفوقون بدرجة متوسطة على محور توافر المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية في مجلس الجامعة، بمتوسط كلي للمحور بلغ ١,٧٣، حيث حصلت عبارة " يتمتع أعضاء مجلس الجامعة بدرجة عالية من الكفاءة" على أعلى موافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٨) مما يدل على أن درجة التوافر كبيرة.

ثانياً: أن أفراد الدراسة متفوقون بدرجة متوسطة على محور توافر متطلبات صياغة الإدارة الإستراتيجية في مجلس الجامعة، بمتوسط كلي للمحور بلغ ١,٨٢، حيث حصلت عبارة " يمارس أعضاء مجلس الجامعة أدوارهم في ضوء مجموعة من القيم المتفق عليها" على أعلى موافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٧) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.

ثالثاً: أن أفراد الدراسة متفوقون بدرجة متوسطة على محور توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مجلس الجامعة، بمتوسط كلي للمحور بلغ ١,٦٩، حيث حصلت عبارة " تتوافر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الأهداف والخطط الموضوعة لمجلس الجامعة" على أعلى موافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢١) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.

رابعاً: أن أفراد الدراسة متفوقون بدرجة قليلة على محور توافر متطلبات تقويم الإدارة الإستراتيجية في مجلس الجامعة، بمتوسط كلي للمحور بلغ ١,٦٣، حيث حصلت عبارة " يعتمد مجلس الجامعة معايير الشفافية والنزاهة عند إجراء عملية التقويم" على أعلى موافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.

خامساً: أن أفراد الدراسة متفوقون بدرجة كبيرة على محور أهم المقترحات لتطوير مجلس الجامعة في ضوء الإدارة الإستراتيجية، بمتوسط كلي ٢,٨٥، حيث حصلت عبارة " إيجاد قاعدة معلومات متاحة لجميع المستفيدين من أعمال مجلس الجامعة" على أعلى موافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣) مما يدل على أن درجة الأهمية كبيرة.

سادساً: أشارت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة.

٢/٥- التوصيات:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة يوصي الباحث بمايلي:

- تبني الإدارة العليا بالجامعة تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية بمجلس الجامعة، وذلك بإصدار التشريعات والتنظيمات الكفيلة للتطبيق.
- اعتماد معايير عالية الشفافية في اختيار أعضاء مجلس الجامعة، وتكون مكتوبة معروفة.
- إعداد برامج تدريبية لأعضاء مجلس الجامعة بشكل فصلي في كل حديث في الإدارة الإستراتيجية.
- إشراك جميع أعضاء مجلس الجامعة في صياغة أهداف المجلس الطويلة والقصيرة المدى.
- بناء خطة إستراتيجية طويلة وقصيرة المدى لمجلس الجامعة.
- تطوير كافة الإجراءات بمجلس الجامعة بما يتوافق مع الإدارة الإستراتيجية.
- مراجعة أهداف مجلس الجامعة بشكل دوري بما يتوافق مع الإدارة الإستراتيجية.
- إيجاد دليل إجرائي لجميع العمليات الإدارية بمجلس الجامعة، وتوزيعه على كافة وحدات الجامعة.
- مقارنة أداء مجلس الجامعة ومنجزاته مع مثيله من مجالس الجامعات المحلية والعربية.
- إيجاد قاعدة معلومات متاحة لجميع المستفيدين من أعمال مجلس الجامعة.

٣/٥- المقترحات:

- بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة يقترح الباحث القيام بالدراسات التالية:
- القيام بدراسات مماثلة لمجالس جامعات سعودية أخرى، وفق مدخل إداري حديث.
- إعداد دراسة: تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في مجالس الجامعات السعودية بما يتوافق مع رؤية ٢٠٣٠.
- إعداد دراسة: أثر الإدارة الإستراتيجية في عملية صنع القرار في الجامعات السعودية.
- إعداد دراسة: دور الإدارة الإستراتيجية في حل المشكلات الجامعية.
- إعداد دراسة: مقارنة أدوار مجالس الجامعات السعودية مع مثيلاتها دولياً.
- إعداد دراسة: الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

المراجع

- ابن منظور، محمد. (ب ت). لسان العرب. دار صادر، بيروت.
- أبوبكر، مصطفى، والنعيم، فهد. (٢٠١٠م). الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة. ط٢، الدار الجامعية. مصر: الإسكندرية.
- إدريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين. (٢٠٠٧م). الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم ونماذج". الدار الجامعية، مصر: الإسكندرية.
- الألفي، طارق. (٢٠١٣). تطوير الإدارة الجامعية باستخدام الإدارة الإستراتيجية. مجلة كلية التربية ببنها، العدد(٩٤)، ج(٢) ٢٠١٣.
- أرمسترونج، مايكل. (٢٠٠٨م). الإدارة الإستراتيجية للوارد البشرية. ترجمة: إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، مصر.
- البقمي، ناضاً. (١٤٣٦هـ). واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- جامعة أم القرى، (١٤٣٨هـ). موقع جامعة أم القرى، تم استرجاعها بتاريخ ٢٨/١١/١٤٣٨هـ من: <https://uqu.edu.sa/main/AboutUs>
- الجندي، عادل. (١٩٩٩م). التخطيط الإستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية. مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد: ١٦ - ١٧.

- الحسيني، فلاح. (٢٠٠٦م). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن: عمان.
- حنا، فاضل. (٢٠١٢م). متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق. مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٨، العدد ٤.
- حيدر، يونس. (١٩٩٩م). الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، سلسلة الرضا للمعلومات، سوريا: دمشق.
- الخفاجي، نعمة. (٢٠٠٤م). الإدارة الإستراتيجية: المداخل، والمفاهيم، والعمليات. دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن: عمان.
- درويش، محمد. (٢٠٠٨م). الإدارة الإستراتيجية للمنظمات التعليمية طبقاً للمواصفات والمعايير العالمية - الجامعات - الكليات التكنولوجية. عالم الكتب، مصر: القاهرة.
- رستم، رفعت. (٢٠٠٤م). التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي. مجلة الجامعة الإسلامية. العدد الأول، المجلد الأول، غزة، فلسطين.
- الرشيد، عايش. (١٣٤٧هـ). دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السيد، إسماعيل. (٢٠١٢م). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- الشريف، طلال. (١٤٣١هـ). نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الناشئة خلال الفترة من عام ١٤٢٣ - ١٤٣٠. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الشملان، خالد، والفوزان، الجوهرة. (١٤٣٨هـ). متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الإستراتيجية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة. بحث منشور في مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، جامعة القصيم: بريدة.
- الظاهر، نعيم. (٢٠٠٩م). الإدارة الإستراتيجية: المفهوم - الأهمية - التحديات. ط ١، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن: إربد.
- العارف، ناديا. (٢٠٠٥م). الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة). الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر: الإسكندرية.
- عبدالغفور، همام، والعزاوي، محمد. (٢٠١٥م). الإدارة الإستراتيجية للجامعات مدخل فلسفية وتطبيقات ميدانية. ط ١. دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن: عمان.
- عبدالكريم، أحمد. (٢٠١٠م). الثقافة المنظمة وأثرها في ممارسة تطبيق الإدارة الإستراتيجية، في دراسة حالة شركة الصمغ العربي للفترة (٢٠٠٠م - ٢٠٠٩م). رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- العساف، صالح. (١٩٨٦م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (ب.ط)، مكتبة العبيكان: الرياض.
- عساف، محمود. (٢٠٠٥م). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العلوي، خلفان، وسالم، خميس. (٢٠١٢م). تصور مقترح لتفعيل التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، قسم البحوث والدراسات التربوية: القاهرة.
- العمري، غسان، والسامرائي، سلوى. (٢٠٠٨م). نظم المعلومات الإستراتيجية. (ب.ط) دار المسيرة، الأردن: عمان.
- غنوم، أحمد. (٢٠٠٩م). دور التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. بحث مقدم في ندوة (الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية)، جامعة الملك خالد، أبها.

- فهمي، محمد. (٢٠٠٨م). التخطيط التعليمي: أسسه وأساليبه ومشكلاته، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر: القاهرة.
- القحطاني، فيصل. (٢٠١٠م). الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة إيلز البريطانية، المملكة المتحدة.
- القحطاني، سالم. (١٤٣٥هـ) ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى إدارات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- القطامين، أحمد. (١٩٩٦م). التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن: عمان.
- القطامين، أحمد. (٢٠٠٢م). الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية. ط١. دار مجدلاوي للنشر وتوزيع، الأردن: عمان.
- كحيل، أمل. (٢٠٠٧م). إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- الكلثم، حمد، وبدرانة، حازم. (٢٠١٢م). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. بحث منشور، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد ١٠، المجلد الخامس.
- المبعوث، محمد. (٢٠٠٣م). تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. مجلة التربية، العدد ٨.
- المرسي، جمال الدين. (٢٠٠٣م). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الدار الجامعية لنشر والتوزيع، مصر: الإسكندرية.
- مرسي، نبيل. (٢٠٠٧م). الإدارة الإستراتيجية. ط١، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية: مصر.
- المزيني، خلود. (٢٠١٣م). واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في العمادات المساندة والإدارات العامة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- مصطفى، أحمد. (٢٠٠٢م). التسويق العالمي: بناء القدرة التنافسية للتصدير. دار الأنجلو المصرية، مصر: القاهرة.
- المعجل، عالية. (١٤٣٠هـ). تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- المغربي، عبدالحميد. (٢٠٠٦). الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر: المنصورة.
- المليجي، إبراهيم. (٢٠٠٢م). إستراتيجيات وعمليات الإدارة. ط١. المكتب الجامعي الحديث، مصر: الإسكندرية.
- نايل، سحر. (٢٠١٧م). الإدارة الإستراتيجية للجامعات نماذج عالمية. ط١، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر: المنصورة.
- وزارة التعليم، (١٤٣٨هـ، ١). موقع وزارة التعليم، تم استرجاعه بتاريخ ١٤٣٨/٤/٢٨هـ من: www.moe.gov.sa
- وزارة التعليم، (١٤٣٨هـ، ٢). موقع وزارة التعليم، مسودة نظام الجامعات الجديد، تم استرجاعه بتاريخ ١٤٣٨/١٢/٢٢هـ من: <https://www.moe.gov.sa/ar/newunisis/Pages/notesform.aspx>
- وزارة المالية. (١٣٩٥هـ). نظام جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مطابع الحكومة، مكة المكرمة.

- مجلس التعليم العالى. (١٤٢٨هـ). نظام مجلس التعليم العالى والجامعات ولوائحه. ط٣، مطابع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

المراجع الأجنبية:

- Ahmed, J. Ahmed, K. Shimul, A. Zuñiga, R. (2015). Managing Strategies for Higher Education Institutions in the UK: An Overview, Higher Education for the Future 2(1) 32–48.
- BIRINCI, M. EREN, E. (2013). The Effects of Strategic Management Practices on The Performance of The Universities in Turkey, Journal of Global Strategic Management | 13 | 2013, June.
- Giroto, M. Audet, X. (2013). Unfolding Strategic Management Practices in Leading European Technological Universities, Paper presented in track 1 “Governance: impact follows strategy? at the EAIR 35th Annual Forum in Rotterdam, the Netherlands 28-31 August 2013.
- STUkAlINA, Y. (2014). Strategic Management of Higher Education Institutions, ORgANIZAcIJu VADYbA: SISTEmINIAI TYRImAI 2014.70 <http://dx.doi.org/10.7220/mOSR.1392.1142.2014.70.6>.

ملحق (١)

٢/٥٥
١١ / ٣ / ١٤٣٩ هـ

مكتبة الملك فهد الوطنية
King Fahad National Library

المملكة العربية السعودية
مكتبة الملك فهد الوطنية
إدارة الإيداع النظامي

إفادة

استفسار عن تسجيل موضوع بحث (ماجستير/ دكتوراه)

الاسم : خالد عبدالكريم البشير	الماتق:	-
التاريخ: ١١ / ٣ / ١٤٣٩ هـ	فاكس:	-
صندوق البريد: -	الرمز:	-
اسم الجامعة: جامعة الامام بن سعود الإسلامية	البريد الإلكتروني:	-
	الدرجة العلمية:	-

موضوع البحث :

- مجلس الجامعة .

لاستخدام الإدارة فقط

نفيدكم انه بالبحث في عناوين الرسائل الجامعية بإدارة الإيداع النظامي المتاحة لدى المكتبة تبين أن :

الموضوع لم يتم بحثه

الموضوع تم بحثه

تحت عنوان

.....
(.....الدرجة العلمية)

اسم الموظف محمد العيسى	التاريخ ١١ / ٣ / ١٤٣٩ هـ	التممة الملك فهد الوطنية مكتبة الملك فهد الوطنية King Fahad National Library إدارة الإيداع النظامي
مدير الإدارة صالح سالم الفاهدي	التوقيع	

• في حالة التعديل على الأداة مراسلتنا على الإيميل: kfnt.deposit@gmail.com

