

البحث الرابع

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة دار الحكمة



جامعة دار الحكمة
DAR AL-HEKMA UNIVERSITY

واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة دار الحكمة
في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجية

إعداد

دكتورة

شيخة احمد سعيد باسبح

أستاذ الإدارة والقيادة التربوية المساعد

دكتوراه في القيادة التربوية من جامعة بتسبرغ

(الولايات المتحدة الأمريكية)

مج (72)، 2023 م)

واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة دار الحكمة في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجية

المستخلص:

هدفت الدراسة التعرف على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية في جامعة دار الحكمة والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجات مستوى تطوير أداء القيادات في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية التي تُعزى للمتغيرات التالية (الجنس، الرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة الجامعية، والمسمى الوظيفي) ، وأتبع المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لموضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة دار الحكمة، البالغ عددهم الإجمالي (104) استجاب منهم (85) عضواً كعينة الدراسة، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات تم التأكد من الصدق والثبات بتطبيقها على العينة الإستطلاعية. وقد كانت ابرز النتائج، أنّ المتوسط العام لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة دار الحكمة في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجية بلغ (3,66) بدرجة عالية وقد جاء مجال اتخاذ الإجراءات بالرتبة الأولى وبدرجة عالية بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.85) ثم جاء مجال المسؤولية المشتركة وبدرجة عالية (3.82) ووضوح الرؤية بدرجة عالية (3.67) ثم مجال القدرات الأساسية بدرجة عالية (3.52) ، والأهداف الإستراتيجية بدرجة عالية (3.43) بالرتبة الأخيرة وتبين وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بتقدير درجة تطوير الأداء في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجية بمجال وضوح الرؤية تُعزى للجنس لصالح الإناث، وفروقاً لصالح الأستاذ والمشارك والمساعد مقابل المحاضر، وفروقاً لصالح الذين خبرتهم من (10) سنوات فأكثر مقابل الأقل من (10) سنوات، وفروقاً لصالح العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام مقابل أعضاء هيئة التدريس، وأوصى الدراسة بتبني مدخل الرشاقة الإستراتيجية في تطوير أداء القيادات والعمل على تدريب القيادات الأكاديمية على مهارات بناء الرؤية الاستراتيجية للجامعة والاستفادة من خبرات القيادات الحالية لتدريب الصف الثاني من القيادات بمجال ابعاد الرشاقة الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء - القيادات الأكاديمية - الرشاقة الإستراتيجية- جامعة الحكمة.

**Examining the Performance of Academic Leaders at Dar Al-Hekma University
in Light of the Introduction of Strategic Agility**

Abstract:

The study aimed to identify the level of development of academic leadership performance through the strategic agility approach at Dar Al-Hekma University and revealing the significance of statistical differences in the degrees of development academic leadership performance, which is attributed to the following variables (sex, academic rank, Years of university experience, Job title), A descriptive survey approach Was used, and the research community consisted of all faculty members at Dar Al-Hekma University, (104), with (85) responded as the research sample, and the questionnaire was used as a tool for data collection, Validity and reliability were verified by applying to the pilot sample. The general average of academic leadership performance at Dar Al-Hekma University in the light of the strategic agility approach was (3.66), with a high degree. Taking Measures dimension came in the first rank with a high degree, with an arithmetic average value of (3.85), then Shared responsibility with a high degree (3.82), and Vision clarity a high degree(3.67), Then Basic abilities with a high degree (3.52), and also Strategic Goals with a high degree (3.43), in the last rank , Astatistically significant differences at the level of significance (0.05) for Estimatin the degree of performance development in the light of the strategic agility approach in the field of Vision clarity attributed to gender in favor of females, and differences in favor of the professor, participant and assistant versus the lecturer, and differences in favor of those with experience of (10) years or more versus less than (10) years, and differences in favor of deans, Vice Dean and Head of Department versus faculty members, and the research recommended adopting the strategic agility approach in developing the performance of leaders and working on training academic leaders on the skills of building the strategic vision of the university and benefiting from the experiences of current leaders to train the second-level leaders in the field of strategic agility dimensions .

Keywords: performance development - academic leadership - strategic agility - Al-Hikma University

مقدمة :

يتصف العصر الحالي بتغيرات متسارعة وتحولات معقدة، لها تأثيراتها العميقة على جوانب الحياة المعاصرة والتي تُنبئ بمستقبل يختلف كثيراً عن الواقع المعاش، وهذا يُحتم على مؤسسات المجتمع البحث عن أساليب قيادية جديدة، تسهم في تحقيق الكفاءة العالية للأداء والجودة المتميزة للمخرجات، وهذا ما دفع المؤسسات لتطوير وتجديد العمل القيادي كمتطلب رئيس يحقق لها القدرة على الإيفاء برغبات المستفيدين وتحقيق المنافسة، وكان هذا نتيجة طبيعية للتحولات المتسارعة سواء الحالية التي تشهدها مناحي الحياة المختلفة أو المستقبلية المتوقعة حدوثها؛ لذلك يُعد تطوير أداء القيادات أساس تنمية المؤسسات المعاصرة لتحسين مخرجاتها، والوفاء بتعهداتها وتحقيق قدرتها على المنافسة، وما ينطبق على مؤسسات المجتمع ينطبق على الجامعات إلى حد كبير، وهذا ما أكده القرني (2021، ص169) أنه في ظل التنافسية العالمية المتزايدة التي يشهدها العصر الراهن ونتيجة التقدم بالمعرفة وتقنية المعلومات، أصبح تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات بصورة عامة ركيزة أساسية لنجاح وبقاء واستمرار الجامعات لضمان كفاءتها وفعاليتها وتحقيق ميزتها التنافسية.

وتُعد القيادات الأكاديمية من أبرز عناصر المنظومة الإدارية الجامعية حيث تتسم بخصائص وسمات تجعلها تختلف كلياً عن القيادات والمؤسسات الخدمية الأخرى؛ الأمر الذي أثر على طبيعة ونوعية المعايير والكفايات اللازمة لملكها للقائد الأكاديمي، من حيث امتلاكه للرؤية الإستراتيجية بعيدة المدى التي تتسم بالإبداع والتجديد والقدرة على التغيير المنشود بما يتناسب والتحديات القادمة (ربيع، 2018، ص 18).

كما أكد الحربي (2017، ص4) على أنّ القائد هو المسؤول عن تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة؛ وبالتالي فإنّ أي محاولة لتطوير الأداء بالجامعات السعودية، تتطلق من تطوير أداء قيادتها، وأيضاً أشار الحربي (2015، ص 77) إلى أنه في ظل تطور أنماط وآليات العمل الجامعي برزت افكار جديدة وتوجهات عالمية لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة.

وحيث تواجه مؤسسات التعليم العالي والجامعات خاصة في الوقت الحاضر للعديد من الضغوطات والتحديات، ومعظم هذه التحديات نابعة من الحرص الشديد والرغبة في تحقيق أهدافها الأكاديمية والعلمية، وزيادة النمو والنجاح الاقتصادي، والبحث عن مصادر تمويل، والاستجابة للاحتياجات المجتمعية بشكل عام على ضوء الدور والرسالة الكبيرة التي توليها هذه

الجامعات (خيرى، 2018، ص12)، ونظراً لعظم التحديات التي تشهدها الجامعات الأهلية في المجالات كافة؛ فقد أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها، ووسائلها، وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة تلك التحديات، حيث أنّ أي محاولة للانتقال من التعليم الجامعي بواقعه الحالي إلى النمط الجديد ينطلق من القيادات، ويعتمد ذلك على تبني مداخل استراتيجية حديثة؛ كالرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility) يمكن من خلالها استشعار التغييرات، والتعامل مع الفرص والتحديات واستثمار الموارد في سبيل تطوير السياسات والاستراتيجية اللازمة لتنمية القدرات، وتحويل الفرص والتحديات إلى مزايا تنافسية؛ لأنه يعبر عن فهم واقع لما يدور في البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف، والفرص والمخاطر التي تنطوي عليها؛ مما يمكن من استشراف المستقبل والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود الجامعة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تسهم في تحقيق هذه الأهداف (نايل، 2017م، ص 55).

وقد أشار العديد من الباحثين مثل (الزهراني، 2022م) و سليم وحويجي (2020م، ص74) أنه ينبغي تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات حتى تتمكن الجامعة من التكيف مع المتغيرات المختلفة، وهي من الأساليب الإدارية الحديثة التي تستخدمها الجامعات في مواجهة التغييرات والتطورات السريعة في هذا العصر والتي قد تؤثر سلباً على قدرتها لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية أو تقلل من تميزها وتمكينها من المنافسة حيث تمكن الرشاقة الاستراتيجية من إكساب العاملين مهارات وقدرات تمكنهم من القيام بمهام عملهم على أكمل وجه

كما أن الاهتمام بتطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية تساعد على تعزيز قيادة التغييرات الغير متوقعة في عملياتها الداخلية والخارجية، واستغلال الفرص الممكنة؛ فهي تشجع على التفكير الاستراتيجي والرؤية الثاقبة (عقيلات، 2019).

وربما تظهر أهمية تطبيق الرشاقة بالجامعات الأهلية نظراً للتحديات التي تواجهها بالمنافسة بدرجة عالية مع الجامعات الحكومية والعالمية، حيث تُعد المنافسة بالنسبة لها مصدر تمويلها، ومن الطبيعي أن تسعى للإستحواذ على أكبر حصة سوقية من الطلاب سواء بالتعليم الأهلي أو حتى الحكومي، وهذا ما يزيد من حاجتها إلى التركيز على البعد الإستراتيجي وتطبيق الرشاقة الإستراتيجية لتحقيق أهدافها الإستثمارية بالتعليم من جهة، ولتحقيق تطلعات الرؤية الوطنية (2030) من جهة أخرى وهذا يتفق مع ما أكده كلٌّ من الشملان والفوزان (2017، ص 230) " أنه في إطار سعي الجامعات إلى تحقيق رؤية 2030م، تظهر أهمية تبني المداخل الإستراتيجية كالرشاقة والإدارة الإستراتيجية الداعمة لعمليات التطوير .

وإذا كان مدخل الرشاقة الإستراتيجية يظهر أهميته في تطوير الأداء الفردي للقيادات بالجامعات بصورة عامة، إلا أنه أكثر أهمية لدى الجامعات الأهلية حيث يعوّل على الجامعات الأهلية أن تتبنى الفكر الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجي واستشراف المستقبل في كافة عملياتها، لأغراض تتعلق بارتفاع إدارة مخاطرها المالية، ومخاطر السمعة التي هي بصورة مستمرة على المحك، وبالتالي عليها من تطوير مهارات قياداتها الأكاديمية وفق مدخل الرشاقة الإستراتيجية. وهذا ما أكدّه الخازم (2018، ص34) بأنّ تطبيق الفكر الإستراتيجي بالجامعات الأهلية أداة لترتقي بجودة أدائها الأكاديمي؛ لأن التنافس حقيقة ومطلب وضرورة خاصة في التعليم العالي الأهلي، فسمعة الجامعة الأهلية هو المحك الرئيس الذي سيخدمها على المدى البعيد .

ونذكر (الضمور، 2017م، ص6) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تعمل على تعديل وإعادة هيكلة الجامعة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي من خلال الترقّي والتكيف والمبادرة المستمرة وتلبية احتياجات المستفيدين والتمسك بالرؤيا الاستراتيجية للجامعة، ويشير أبو زيادة والزين (2021م، ص33) بأن الرشاقة الاستراتيجية هي إحدى أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة نظراً للتطورات السريعة التي تطرأ على البيئة مثل التقدم السريع في التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال المتنوعة وانفتاح الأسواق العالمية بشكل كبير وهذا ما أكد عليه مفهوم الرشاقة الاستراتيجية بأنه قدرة المؤسسة على الاستجابة ومواجهة المواقف المتغيرة. ويؤكد الناييف (2021، ص435) أن تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية تسهم في التميز الإداري من خلال سرعة الاستجابة للتطورات العلمية في جميع أنشطتها، وتحسين جودة ما تقدمه من خدمات.

ولأهمية تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الأهلية ودورها في تميز الجامعات، وفي قدرتها على تمكين الجامعات الأهلية من سرعة الاستجابة للتطورات العلمية، جاءت هذه الدراسة لتطوير القيادات وفق مدخل الرشاقة الاستراتيجية .

مشكلة الدراسة:

أصبح تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية عموماً، والجامعات الأهلية على وجه الخصوص ضرورة ملحة، لتمكين هذه القيادات من مواكبة روح العصر ومواجهة تحدياته، والقيام بأدوارها على نحو متكامل يسهم في تحقيق التطور المطلوب في مجال التعليم، وتعزيز دور الجامعات للمساهمة في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة، فالقيادة الأكاديمية الفاعلة تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال تطوير قدراتها وخبراتها وتنمية أدائها القيادي (العتيبي، 2017، ص385). وقد أكدت رؤية المملكة 2030م على أهمية تنمية القدرات البشرية في مختلف المستويات، لاسيما المستويات القيادية منها، بالتوازي مع تأكيد الرؤية على أهمية

النهوض بالتعليم كأساس للتنمية الشاملة مدعومةً بما جاء في برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية والذي أطلق عام 2017م والهادف لتحسين الأداء المؤسسي من خلال عدة إمكانات يأتي من أبرزها تحسين أداء الكوادر البشرية فيها، وتبني أفضل الممارسات المهنية وتعزيز ثقافة التميز.

ولم تكن قضية تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات الأهلية أو الحكومية أمراً محلياً فحسب، بل سعت إليه جميع الجامعات العالمية لتطوير أداء قياداتها، واعتبرته من أولويات عملها، واعتمدت على مداخل متعددة مثل الإدارة الإستراتيجي والقيادة الريادية والتميز المؤسسي وغيرها من المداخل، ولكن بالنظر إلى الرشاقة الإستراتيجية كمفهوم حديث نسبياً فقد تم تفعيله بالجامعات العالمية وأصبح من الموضوعات التي تستهدفها البرامج التطويرية في مراكز التدريب لتلك الجامعات (الزهراني، 2022) حيث أعتد عليها المجلس الأمريكي للتعليم (ACE : Council Education American) في تطوير أداء القيادات الأكاديمية (الهدبان، 2019)

وقدّم الزهراني (Alzahrani, 2018) خبرة مؤسسة القيادة للتعليم العالي (Education Higher in Foundation Leadership) وهي مؤسسة غير ربحية في بريطانيا، تُعنى بتطوير القيادة الأكاديمية (٦) جامعة ببريطانيا، ولها نشاطات استشارية خارجية، وقد أنجزت المؤسسة بعد سبع سنوات من إنشائها تطبيق نظام التطوير القيادي في (٧٣) من الجامعات، وأصبح (٨٤) من منسوبي تلك الجامعات مندرجين في برنامج التطوير القيادي، هذا إلى جانب عدد كبير من الدراسات البحثية والاستشارات والمنشورات التي في عملية تطوير أداء القيادات الأكاديمية، وبما أنّ النظام التعليمي الجامعي وبالمملكة العربية السعودية يُوصف نظام التعليم الجامعي بأنه نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالحراك المجتمعي المتسارع؛ حيث توجّه اهتمام المعنيين بوكالات التطوير بالجامعات السعودية لتنمية وتطوير قدرات وكفاءات القيادات الأكاديمية بالجامعات باعتبارهم رأس المال البشري، وأولت وزارة التعليم (العالي) أهمية خاصة بالقيادات الجامعية باعتبارها المحرك الحقيقي لعملية التطوير بالجامعات والجهة التي تشرف على تنفيذ وتطبيق الخطط التطويرية بالجامعات؛ استحدثت وزارة التعليم عدة مشاريع تطويرية لعل أبرزها مشروع الخطة المستقبلية للتعليم العالي " آفاق " التي انطلقت منذ عام 1425هـ (لمدة 25) إلى 1449هـ، والذي من أبرز أهدافه تطوير أداء القيادات بالجامعات وتنمية كفاياتهم القيادية (وزارة التعليم، 2011، ص8)، بالإضافة إلى إنشاء مركز يكون من مهامه التخطيط والتنفيذ للبرامج التطويرية للإداء (وزارة التعليم، 2011، ص 36).

وعلى الرغم مما بذلته المملكة من جهود بتطوير الأداء القيادي للجامعات الأهلية كدراسة الفحيلة (2015) والقحطاني (2015) والتركي (2019) والرشيدي (2018) والشريف ومصطفى (2020) والشلاش (2021) الى أن هناك قصوراً واضحاً في أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الأهلية بمجال البُعد الاستراتيجي للقيادة ومنها الرشاقة الإستراتيجية، بالإضافة الى ضعف الرؤى والقدرات التخطيطية لديها، الأمر الذي يكشف عن مدى حاجة تلك القيادات لمزيج من المهارات لتنمية قدراتهم على اتخاذ القرار و التخطيط واستشراف المستقبل وفق مدخل الرشاقة الإستراتيجية.

وتُعد الرشاقة الاستراتيجية من الأساليب المستخدمة لإدارة التغييرات فهي تعبر عن المرونة التي تختلف عن الخطة الاستراتيجية، كما أشارت نتائج دراسة (هلال، 2021م) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تعد بمثابة مدخل يمكن من خلاله الكشف عن الفرص المتاحة أمام الجامعات والتي يمكن اغتنامها واستثمارها من أجل تعظيم قدراتها التنافسية وخلصت نتائج دراسة سليم وآخرون (2020م) إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة على ضرورة ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر بدرجة هام جداً وتطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالجامعة . وكذلك توصلت نتائج دراسة كل من (أبو زيادة والزين، 2021م) ودراسة (أبو جبارة، 2020م) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز الاستقلالية كأحد أبعاد التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية. وتؤكد نتائج دراسة (عقيلات، 2019م) أن هناك أثراً إيجابياً للرشاقة الاستراتيجية على سمعة الجامعة. وحيث إن إيجاد سمعة جيدة للجامعات الأهلية أضحي أولوية من الأولويات فيما يختص بالمقاصد والغايات التي تطمح الجامعات الأهلية لتحقيقها في ظل الوسط الجديد لأنه يضمن بقائها واستمراريتها، وكذلك توصلت نتائج دراسة (الزهراني، 2021م) عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية. وأكدت توصيات مؤتمر التعليم العالي (2012) وتوصيات المؤتمر العربي الثالث (2013) على أهمية تطوير أداء القيادات بالمدخل الاستراتيجية الحديثة.

وبناء على ما سبق، وانسجاماً مع التوجه نحو المداخل الحديثة للتطوير، وخاصة المداخل الاستراتيجية التي تراعي المتغيرات في المستقبل، وتعمل على تشكيله؛ بما يحقق تطلعات الرؤية 2030، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الحاجة لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات الأهلية الأهلية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية، من خلال الإجابة عن التساؤلين التاليين:

- 1) ما مستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة دار الحكمة في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجي وفق المجالات التالية: (وضوح الرؤية، القدرات الأساسية، الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، إتخاذ الإجراءات) ؟
- 2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ في استجابات أفراد الدراسة لمستوى أداء القيادات الأكاديمية في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجية في جامعة دار الحكمة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة في الجامعة، المسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف على مستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية في جامعة دار الحكمة والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجات مستوى تطوير أداء القيادات في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية التي تُعزى للمتغيرات التالية (الجنس، الرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة الجامعية، والمسمى الوظيفي)

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية هذه الدراسة بجانبين:

1. الأهمية النظرية: تناولها لموضوع الرشاقة الاستراتيجية، في وقت تمر فيه الجامعات السعودية عامة والأهلية على وجه التحديد بمنعطفات جذرية، تتطلب منها تحولاً تنظيمياً يُمكنها من المنافسة العالمية، وتأمل الباحثة أن تكون الدراسة إضافة أدبية حول تطوير الأداء للقيادات وفق ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية حيث تُعد الدراسة الحالية من الدراسات الأولى - في حدود علم الباحثة- لتطوير الأداء القيادي بالجامعات الأهلية .

2. الأهمية العملية: يتوقع أن يستفيد من نتائج الدراسة وكالات التطوير والجودة بالجامعات الأهلية ومراكز تطوير الموارد البشرية والقيادات فيها من حيث تشخيص الواقع لتوجيه جهود الجامعات الأهلية لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف بمجالات تطوير الأداء وفق أبعاد الرشاقة، وتقديم التغذية الراجعة للمسؤولين بوزارة التعليم عن التعليم العالي الأهلي من خلال نتائج الدراسة التطبيقية بعد تشخيص واقع الحال والكشف عن نواحي القوة في تحقق المهارات لتعزيزها وتحديد نواحي الضعف في توفر المهارات لتنميتها، وبالتالي المساهمة في تطوير الجامعات السعودية وفقاً للرؤية المستقبلية للتعليم العالي الأهلي بالمملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على أبعاد الرشاقة الاستراتيجية التي تم تحديدها في (الغاية والرؤية والرسالة، القيادة والثقافة المؤسسية، الأهداف الإستراتيجية، تحقيق الإستدامة بأعلى قيمة، إتخاذ الإجراءات)،

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني 1444هـ.
- **الحدود البشرية:** تم التطبيق أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة دار الحكمة في الفصل الدراسي الثاني من العام 1444هـ.
- **الحدود المكانية:** اقتصر على جامعة دار الحكمة بمدينة جدة.

مصطلحات الدراسة:

- **تطوير أداء القيادات الأكاديمية:** التحسين المستمر في أداء القيادات الأكاديمية بإتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، (المشرعي، 2021، 11).
وتُعرف إجرائياً: تمكين القيادات الأكاديمية في جامعة الحكمة من القيام بالمهام والمسؤوليات الأكاديمية والإدارية المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، من خلال تنمية القدرات والمهارات التي تقيسها الرشاقة.
- **الجامعات السعودية الأهلية** هي مؤسسة تعليمية غير حكومية، تعمل على هدي الشريعة الإسلامية، ذات شخصية اعتبارية، تتمتع باستقلال مالي وإداري بما لا يتعارض مع الأنظمة والتعليمات (وزارة التعليم، 2019، ص3). **وتُعرف إجرائياً** بأنها: مؤسسات بالتعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية، تختص بما بعد المرحلة الثانوية، والتي أنشئت تحت إشراف وزارة التعليم، ووفق قوانينها ولوائحها الخاصة بالتعليم العالي الأهلي، ويعمل القطاع الخاص على تمويلها وإدارتها، مقابل رسوم مالية يدفعها الطلاب أو الجهات المانحة.
- **الرشاقة الاستراتيجية:** تعرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها "القدرة والسرعة على اغتنام الفرص، وتغيير الاتجاه، والحصول على الإيجابيات والمزايا التي توفرها بيئة العمل، والمساعدة على مواجهة التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسة، من خلال استخدام الاستراتيجيات المناسبة للتغلب عليها" (العنزي، 2021م، 19). **وتعرف الرشاقة الاستراتيجية إجرائياً:** هي مجموعة الخطوات والإجراءات والعمليات التي تتخذها جامعة دار الحكمة لكي تتكيف مع التغيرات السريعة التي تحيط بها وبلورة استراتيجية للاستجابة بسرعة لهذه التغيرات ويتحدد مستوى الرشاقة الاستراتيجية من خلال الاستجابة على استبانة أعدت لقياس الأبعاد التالية (الغاية والرؤية والرسالة، القيادة والثقافة المؤسسية، الأهداف الاستراتيجية، تحقيق الإستدامة بأعلى قيمة، إتخاذ الإجراءات).

الإطار النظري

تناولت المفاهيم النظرية للدراسة القيادة الأكاديمية والرشاقة الإستراتيجية وفيما يلي عرضاً للمفاهيم النظرية .

أولاً: تطوير أداء القيادات الأكاديمية

تعتبر القيادة إحدى الصفات المميزة التي تطمح إليها الشخصيات المسؤولة، بل انها تشكل سمة لأي تنظيم نشط يسعى للتميز، وفي ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها القيادات الأكاديمية، وتطور أدوارها ومسؤولياتها التنظيمية والإدارية نتيجة التغيرات التي صاحبت التطور التكنولوجي والمعرفي، حيث أُلقت بمسؤوليات متزايدة على الجامعات، مما يتطلب منها إصلاح وتطوير أدواتها وآليات عملها لإثبات نجاحها في تحمل تلك المسؤوليات، من خلال إعادة النظر في أسلوب إدارتها للجامعة، وتتلمس الأنظمة الجيدة والمفاهيم الإدارية الحديثة كتطبيق الرشاقة الإستراتيجية؛ لاستنباط أفضل أساليب العمل التي تُسهم في تطوير أداء القيادات الأكاديمية من حيث الإعداد والتأهيل.

ويُعرّف الأداء (Performance) الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل (الضبعان، 2016، 10). وعُرف التطوير بأنه: " الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المستقبلي وفقاً لمداخل ومفاهيم الإدارة الحديثة سعياً إلى بناء نموذج عصري للمؤسسات يأخذ بأسباب النهوض والتقدم ويساهم في تحقيق الرفاهة الاجتماعية ورفع مستوى الوعي لدى الجميع بكافة الجوانب" (العتيبي، 2013، ص13) وعرفه رضوان (2014، ص38) بأنه: " جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة بالمستوى الإستراتيجي لزياده فعالية التنظيم بالمستوى التنفيذي من خلال تدخلات مخططة في العمليات التشغيلية التي تجرى في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية".

ويُعرّف الأداء بأنه: "الانجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية الى مهارات من خلال الممارسات العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل" (مصطفى، 2013، ص194) وعرفه بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (حسن، 2004، ص85).

ومن خلال التعريفات السابقة للأداء يمكن القول أنه ذلك النشاط المهني الذي يقوم به القيادات الأكاديمية من خلال أداء واجباتهم ومهامهم ومسؤولياتهم والتي يجب عليهم القيام بها حسب موقعهم الإداري والوظيفي والأداء الأمثل، وإذا ما تمّ استهداف الأداء للتحسين والتطوير فإنه يتطلب تحديد الاتجاهات والأفكار القابلة للتطبيق والممارسة الفعلية، بهدف تحسين السلوك الإداري للقيادات الأكاديمية وفق الرشاقة الإستراتيجية أما تطوير الأداء بالجامعات فتعرّفه أبو خضير (2015، ص8) بأنه: " تطوير القدرات المؤسسية لتحقيق الأهداف ومواجهة التحديات المستقبلية، وحل المشكلات الآنية، وتحسين مستوى مخرجاتها بالمستقبل من خلال تحسين العمليات .

وأكدت نتائج دراسة السيد (2020) على أن الجامعات الأهلية بالدول العالمية التي تصدر جامعاتها قوائم التصنيف العالمي اعتمدت على مداخل إدارية حديثة لتطوير قياداتها الأكاديمية واعتمدت على الفكر الإستراتيجي واليقظة الإستراتيجية والرشاقة الإستراتيجية و التخطيط والإدارة الإستراتيجية ففي الجامعات الأهلية بالولايات المتحدة الأمريكية في التعليم الجامعي الأهلي، كجامعة "هارفارد" (Harvard University,2022) وجامعة " ييل" (Yale University,2023) والتي تأتي في مقدمة أفضل جامعات العالم تسعى دائماً إلى تطوير أداء قياداتها حيث اعتمدت على تطوير أداء قياداتها عبر برامج تدريبية سنوية لتمكين القيادات من مهارات الإدارة الإستراتيجية والرشاقة الإستراتيجية والقيادة الريادية، وكذلك جامعات المملكة المتحدة البريطانية ممثلة بجامعة أوكسفورد (The University of Oxford,2023) وجامعة ادنبره (University of Edinburgh,2023) وجامعة بريستول (University of Bristol,2023)، وفي استراليا جامعة بوندا (Bond University) وجامعة ملبورن الخاصة (Melbourne University Private (MUP),2023) حيث بالرجوع إلى المواقع الالكترونية لهذه الجامعات الأهلية فإنها استحدثت مراكز للتنمية المهنية المستمرة لتطوير أداء قياداتها وفق مفاهيم الإدارة والرشاقة الإستراتيجية وفي نفس الوقت تعتمد على هذه المداخل الإستراتيجية في إدارتها للجامعات.

وبالنظر إلى التحديات التي تواجهها الجامعات الأهلية السعودية من التغيير التكنولوجي المضطرد، والعولمة والمنافسات المحلية والإقليمية والعالمية، وتبني الجامعات سياسة الشراكات والاندماجات والتعاون العلمي والتشريعات الأخيرة التي صدرت بخصوص النظام الجامعي الجديد كما أشار لها زمان (2017، 106) فتح المجال للجامعات الأجنبية لفتح فروع لها وتقديم البرامج والخدمات الأكاديمية بالمملكة، وإعطاء صلاحية للجامعات للإستثمار المباشر في أصولها ومنتجاتها وإنشاء وتأسيس الشراكات، وتعثر الجامعات في بناء استراتيجية بحثية تكاملية وتفاوت

الجامعات في أصولها ما يؤثر على فرصها في الاستثمار، وبالتالي لا بد من تطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات وفق مدخل يعزز تحقيق الميزة التنافسية من خلال الرشاقة الإستراتيجية.

وبالرغم من اهتمام الباحثين بتطوير أداء القيادات الجامعية بصورة عامة في المملكة، إلا إن أغلب الدراسات انصرفت إلى بحث هذه المسألة في الجامعات الحكومية، كما أنها عنيت بدراستها مرتبطةً بمدخل متعددة ومتباينة، فلم يتسن للباحثة الوصول الى أي دراسة سابقة عنيت بتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الأهلية السعودية، في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجية، بينما تناولت الإدارة الإستراتيجية بصورة عامة حيث بحثتها دراسة الفحيلة (2015) والقحطاني (2015) في إطار التطوير المؤسسي للجامعات، بالوقت الذي أصبح تبني مداخل إستراتيجية حديثة كالرشاقة الإستراتيجية بالجامعات الأهلية وتطوير أداء قياداتها ضرورة لإستمرار بقائها في السوق التنافسي على الإستحواذ على أكبر حصة سوقية بعد الإعلان عن نظام الجامعات الجديد (2020) واللائحة المالية الموحدة (2021) الصادرة عن مجلس شؤون الجامعات والتي أصبحت الجامعات الحكومية منافساً قوياً بعد السماح لها بتحصيل الرسوم والاستثمار بخدماتها التعليمية والأكاديمية ببرامجها .

كما ظهرت الحاجة إلى تطوير الأداء القيادي للقيادات الأكاديمية بالجامعات الأهلية من خلال الملاحظة للمشكلات التي تعاني منها الجامعات الأهلية ومن أهم هذه المداخل ما أوردها السكارنة(2013، ص77) مدخل إعادة الهندسة، ومدخل تمكين العاملين، ومدخل التفوق المقارن، ومدخل إدارة الجودة الشامل، والتميز الإداري والإدارة الإستراتيجية.

ففي دراسة ستيفين ريشيو (Steven Riccio ,2010) هدفت إلى تطوير أداء القيادات الأكاديمية لسبعة كليات خاصة يتراوح حجمها من صغيرة إلى متوسطة الحجم وجامعات التي دمجت استراتيجيات تطوير الموظف، وهدفت تلك الاستراتيجيات إلى نمو قادة المستقبل من داخل الجامعة من أجل تحقيق استمرارية ودعم الأولويات المؤسسية. والرؤية الرئاسية والالتزام بالقيادة ومركز إدارة المواهب بين الأولويات المؤسسية وخصائص البرنامج وتقييمه. وأشارت إلى أنّ تطور القيادة الأكاديمية جزءاً من استراتيجيات إدارة الموهبة .

كما كشفت نتائج دراسة ريد (Reid,2010) عن وجود علاقة بين الإدارة الاستراتيجية والقيادة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة بولاية كولورادو وأكدت على أهمية تطوير القيادات لتعزيز ابتكارات الإدارة الاستراتيجية من خلال الجهود التي تبذلها القيادات الجامعية، كما أشارت دراسة جميل. (2013) إلى وجود أثر للإدارة الإستراتيجية على الأداء القيادي بالتطبيق على جامعات التعليم الأهلي والأجنبي بالسودان وتبين وجود درجات متوسطة في ممارسة القيادات لأبعاد الإدارة الإستراتيجية بالجامعات الأهلية.

كما ربط بعض الباحثين بين المداخل الإستراتيجية القائمة على التطوير تطوير الأداء للقيادات بالجامعات الاهلية حيث أشار (Brinci, Eren،2013) إلى أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء القيادات بالجامعات التركية ومستوى الإدارة الإستراتيجية في الجامعات التركية جاء دون المتوسط، وفي دراسة ساسكا ونامسونجي وساكووا (Saska, Namusonge, & 2014) Sakwa, التي قيّمت أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء قيادات الجامعات الكينية وكانت سلبية حيث انعكس ذلك على الأداء الإداري لهذه الجامعات، وفي أوغندا هدفت دراسة نامبي (Nambi،2015) إلى تقييم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة الأوغندية وتبين أن درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية متوسطة، وبالجامعات الاهلية بالرياض كشفت نتائج دراسة القحطاني (2015) عن ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى إدارات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض بدرجة عالية مع وجود عدد من الصعوبات أبرزها ضعف مهارات التحليل البيئي لدى القيادات وقلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التحليل. كما كشفت نتائج دراسة الفحيلة (٢٠١٥) عن موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على صعوبة تحديد القضايا الاستراتيجية المؤثرة في أداء الجامعة، وفي سرعة التغيرات بالبيئة الخارجية للجامعة، وضعف الاقتناع بضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالجامعة.

كما أكد يوسف (2016) على دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الأداء في الجامعات الاهلية بالسودان بالرغم من وجود درجات متوسطة لممارسة الابعاد مثل الرؤية والرسالة والهدف. وفي دراسة اينركز (Enriquez, 2016) على الجامعات الاهلية في المكسيك تبين أن مستوى اتخاذ القرار لدى اداري الجامعات جاء بدرجة غير مقبولة، وأن على الإداريين أن تكون قراراتهم مبنية على خطط واضحة ومدروسة . كمل كشفت دراسة خيرري (2018) عن أثر الإدارة الإستراتيجية في جودة مخرجات التعليم العالي الأهلي ولكن تبين قلة اهتمام الجامعات الاهلية في بناء الخطط بأسس علمية ووضع البدائل وتدريب العاملين وتبني مبادئ الجودة في التعليم العالي الأهلي.

وفي الجامعات الاهلية بالأردن كشفت دراسة الحارون (2019). تبين أن الدرجة الكلية لممارسة عمداء الكليات للإدارة الاستراتيجية مرتفعة وجاءت جميع أبعاد الأداة بمستوى مرتفع أيضا، وأن درجة توافر الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة كانت مرتفعة تبين وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة بين درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية ودرجة توافر الميزة التنافسية، وكذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين كافة الأبعاد الأتتين. وفي دراسة الجماعي والحميري والهبوب (2020). كشفت عن دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأهلية في محافظة إب - اليمن" والدور مرتفع .

ثانياً: الرشاقة الإستراتيجية

يعد مفهوم الرشاقة أحد المصطلحات الحديثة في مجال الفكر الإداري الإستراتيجي وتُعرّف الرشاقة الاستراتيجية (Strategic agility) " القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل إستراتيجية المؤسسة بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك من خلال الترقب والاستشعار المستمر لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى التكيف مع احتياجات ورغبات المستفيدين وذلك في ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها وأهداف الإستراتيجية Doz and (Kosonen,2010, P385). أما (SWAFFORD et al,2006) يرى أن الرشاقة الإستراتيجية هي القدرة على التحكم المستمر والتكيف في الوقت المناسب من خلال التوجه الإستراتيجي في الأعمال الأساسية مع الظروف البيئية المتغيرة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، وأساليب إدارية مستحدثة، وطرق مبتكرة لأداء الأعمال بما يساهم في خلق القيمة. وقدم (David,2009) عدة مقترحات حول مفهوم الرشاقة وذلك من خلال عرضه لعدة أبعاد للرشاقة ومنها التحسين المستمر، الهياكل التنظيمية، فرق العمل، كفاءة استخدام الموارد، إدارة سلسلة الإمداد. أما (narasimhan، 2006,445) فيرى أن الرشاقة هي عبارة عن نوع من أنواع المرونة وتعني القدرة على القيام بالأعمال غير المخططة والأنشطة الجديدة والاستجابة للتحويلات غير المتوقعة في اتجاهات السوق واحتياجات المستفيدين.

ولقد أوضح (Page and Morgan,2008) أن الرشاقة الإستراتيجية هي مفتاح النجاح في ظل بيئة أعمال غير مستقرة، وهي القدرة على دعم وقيادة التغيير المفاجئ من أجل استغلال الفرص المتاحة، كما عرفت بأنها قدرة الجامعة على إحداث رد فعل سريع يستجيب لظروف الواقع المتغير المفاجئة، عبر تطويع عملياتها ومواردها بطريقة تسمح لها بمواجهة المخاطر المحتملة أو الاستفادة من الفرص المتاحة، لتحقيق النجاح في البيئة المتغيرة وغير المتوقعة (الزهراني، 2022، ص103) .

كما أنها تعكس القدرات اللازمة لتحقيق خفة الحركة في الجامعة ، والقدرة على الاستجابة لاتجاهات تحقيق ميزتها التنافسية بالمجتمع من حيث قدرتها على تقديم الخدمات بشكل أسرع وبأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالجامعات الأخرى (سنو ودريال، 2022) . ويمكنها الدخول في تحالفات إستراتيجية أو الانفصال عنها بسرعة، بالإضافة إلى قدرتها على البحث عن القدرات والإمكانيات الأساسية داخل الجامعة للتعرف على نواحي القوة والعمل على استغلالها وكذلك التعرف، على بيئة الأعمال واستغلال الفرص المناسبة ومواجهة التهديدات(القرني، 2020) .

أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

تتناول الباحثة في هذا الجزء مجموعة من المحددات أو القدرات الأساسية والأبعاد التي تحتاجها الجامعات من أجل الحفاظ على نموها واستمرارها، والتي تُعد مجالات التطوير بالدراسة الحالية:

الغاية والرؤية والرسالة

تمثل الرؤية الشعار المميز للجامعة عن غيرها من الجامعات والموجه الاساسي للعمل في مختلف المستويات، وتعمل على تحديد المسار العام للتغيير في الجامعة (سليم، حويحي، 2020م)، وتحدد توجه الجامعة المستقبلي وتصوراتها الاستراتيجية لما يجب ان تقوم به لحجز مكانتها المميزة في المستقبل (الختانتة، 2018م، 128)، ويرى الحنزاب (2020م، 19) أن الرؤية تعبر عن مستقبل المؤسسة وهويتها ومعناها وقيمها ومبادئها، وهي تعتمد على قدرة القائد على استبصار واستقراء لمستقبل المؤسسة البعيد وفق تصور مبني على تجارب المؤسسة السابقة، بحيث تسمح لأفراد المؤسسة من تحقيق اهدافهم ورغباتهم ومقوماتهم الشخصية بما يتوافق مع اهداف المؤسسة.

ويُعد وضوح الرؤية وتوفير القدرات الأساسية: Clarity of Vision and Core Capabilities من أكثر الجوانب الإستراتيجية للجامعات حيث إن وضوح الرؤية ومعرفة القدرات الأساسية وإدراكها بشكل جيد يسهم بإمداد الجامعة بالمزيج المناسب لتحقيق السرعة والاستقرار المطلوبين لعملية الرشاقة الاستراتيجية وضبابية الرؤية يدفعها إلى ضعف استغلال العديد من الفرص، حيث أن وضوح الرؤية يمد الجامعة بالسرعة الضرورية لكافة أنشطة وعمليات التنفيذ ويوفر الدوافع لدى كل الأطراف داخل سلسلة القيمة والتي تمكنهم من استغلال الفرص، المناسبة وهو ما ينعكس على مستوى الأداء المؤسسي (اللمسي، 2021) وأضافت عبد العال (2022م، ص 87) بأن وضوح الرؤية يمكن الجامعات من القيام بكافة الاعمال والانشطة والعمليات بالسرعة الكافية، ويعمل على توفير الدوافع لدى اطراف سلسلة القيمة من استغلال الفرص بكفاءة، الامر الذي ينعكس على اداء المؤسسات الكلي.

كما تُعد خطوة هامة وضرورية لعملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة ، وتمثل الخطوط العريضة لاهم الاهداف التي تسعى الجامعة للوصول اليها، حيث تعبر عن الطموح الذي ترغب في الوصول اليه (العجمي، 2021م، ص 24)، لذا لا بد من وجود رؤية فعالة ذات اهداف واضحة تعطي صورة واضحة عن المستقبل، حيث تعد مرشداً لاتخاذ القرارات الفنية والادارية التي تقوم بها الجامعة (الزايدي، 2021م، ص 169-170)، وان الرؤية تبسط الالاف من القرارات التفصيلية، كما انها تسهم في تنسيق مختلف افعال العاملين بسرعة وبطريقة كفؤة اذا ما

كانت الرؤية مستلهمه بشكل صحيح من قبل هؤلاء العاملين والإدارات وأشار عبد العال (2019م، ص 276) أن وضوح الرؤية للجامعات يسهم في امدادها بالمزيج المناسب لتحقيق السرعة والاستقرار المطلوبين لعملية الرشاقة الاستراتيجية، ويعطيها القدرة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها، من خلال توضيح كافة الانشطة والعمليات اللازمة و ولا بد من مشاركة الاقسام والكليات في وضع الرؤية الخاصة بالجامعات حتى تكون واضحة للجميع، الامر الذي يضمن تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للجامعة بطريق مباشر او غير مباشر.

وفي ظل الظروف البيئية المعقدة وسريعة التغير ينبغي على الجامعات ان تتبنى عقلية استراتيجية اكثر من أي وقت مضى والابتعاد عن طرق التفكير الاستراتيجية التقليدية، واعتماد الاستراتيجيات التي تعتمد البصيرة الفائقة التي تساعد على توقع التوجهات والتغيرات الرئيسية والقدرة على المنافسة وتلبية احتياجات المستفيدين (Doz & kosonen,2010, P18). وإذا ما استطاعت الجامعات الانفتاح على البيانات بشكل كبير فإنها تستطيع توقع الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات المحيطة من خلال معرفتها الدقيقة لقدراتها وامكانياتها المتاحة بشكل اسرع من المنافسين وهذا ما أكدته عبد العال (2022، ص 84-85) بأن وضوح الرؤية ومشاركة الجميع في صياغتها تُسهم في بناء الرسالة المتكاملة وتحدد الغايات والتوجه الاستراتيجي للجامعات، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

القيادة والثقافة المؤسسية

إن امتلاك القائد لسمات القيادة الإستراتيجية المناسبة والتزامه بثقافة مؤسسية مبنية على أن الاستشراف نحو المستقبل هو المحرك لعمليات التخطيط بالوقت الحالي وعليه فإن القيادة المتميزة التي تتبنى قيم التغيير والتطوير هي القادرة على ترجمة رؤيتها إلى أهداف إستراتيجية وبالتالي ترجمتها بالواقع وهذا يتطلب انفتاح المدراء بشكل كلي على اكبر قدر من المعلومات والابتكارات من خلال انشاء علاقات تنظيمية (الحنزاب، 2020م، ص 45)، وتُسهم القيادة الإستراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وادارته لتحقيق أهداف الجامعة، حيث توجد علاقة إيجابية وتبادلية بين تبني القيادة الإستراتيجية وبين تنفيذ أعمال المؤسسة وأهدافها حيث أن الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة من معقدة من الأيديولوجيات والرموز والقيم الأساسية المشتركة في جميع أنحاء الجامعة، والتحديات الرئيسية التي تواجه الجامعة (عقيلات، 2019، ص650) والثقافة التنظيمية بالجامعات تترجم فيها القرارات والإجراءات وأنماط الاتصالات فهي تؤثر على ممارسة عمل القائد الإستراتيجي ويجب أن يعمل القائد على تشكيل ثقافة الجامعة كأن تكون مصدر للتنافس (عبدالله وذياب، 2019، ص110)، كما أشارت المواضية (2016) أن من أولويات القادة الاستراتيجيين بالجامعات الأهلية تنمية الإحساس المشترك بالجامعة لدى العاملين مما يؤكد وحدتها ويعطيها هويتها

وتظهر ثقافة الجامعة الجيدة في وجود علاقات قوية بين الأعضاء والالتزام العالي والولاء والتفاني في العمل، ودرجة الثقة ودفء العلاقات الأسرية بين العاملين من أعضاء هيئة تدريس وإداريين وعاملين.

وظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات حيث أصبح لكل جامعة ثقافتها الخاصة فيها والتي تشتمل على مختلف الجوانب الملموسة للجامعات بالإضافة إلى الافتراضات التي من شأن الأفراد أن يكونوها حول الجامعة التي ينتمون إليها والبيئة الخارجية الخاصة بها، وفي علم الأنثروبولوجيا استخدمت الثقافة التنظيمية قبل ما يقارب مئة عام، وهي في تغير وديناميكية مستمرة، الأمر الذي جعلها متعددة التعاريف (الديب، 2019، ص 12) . وتُعرّف الثقافة المؤسسية بالجامعات بأنها المركب الذي يُعرّف العاملين بالمجتمع الجامعي فهي ما يكوّن شخصية الجامعة التي تجعلها متفردة بصفاتها ومميزاتها في نظر الطلاب والعاملين فيها، وهي ما يعكس القيم والمعتقدات عن الجامعة وما يبين مكانتها الحالية وما ستكون عليه مستقبلاً (الديب، 2019، ص 27) وقد عرفه الفقيه (2020، ص 175) بأنها " الثقافة التي تعبر عن القيم التي يؤمن بها العاملين في الجامعة والتي تؤثر فيهم وفي القيم الإنسانية الملموسة، كما عرّفها محمد (2020، 210) مجموع المعاني المشتملة على المشاعر والقيم والاتجاهات التي تتحكم بسلوك العاملين. وعرّفها المواضية (2016، ص 8) بأنها المعتقدات الراسخة التي تشير إلى كيفية ممارسة السلطة في الجامعة، وكيفية مراقبة العاملين فيها وعمل نظام لمكافئاتهم والرقابة الفردية، وساعات العمل، وحق الموظفين والمرؤوسين بالابتكار وما تحتاجه الجامعة من التخطيط المستمر.

أُتفقت عدد من الدراسات مجلد والسعدي(2022) واللمسي (2021) وابن ظفره (2021) والمواضية (2016) على أن تطبيق الثقافة التنظيمية يشتمل على مجموعة من العناصر والتي يجب على القيادات الاستراتيجية التمكن منها من حيث نشرها وتبنيها في السلوك القيادي وهي:

- **القيم** : تشمل كافة القواعد السلوكية، والأخلاقية التي يتميز بها العاملين ضمن النظام الواحد، والتي تحدد طبيعية الأشياء، والأمور المقبولة، وغير المقبولة، والجيدة، وغير الجيدة، والمهمّة، وغير المهمّة، والتي تساهم في التأثير على بيئة العمل الجامعي بشكل مباشر.

-**المعتقدات** : تشمل كافة الأفكار، والمفاهيم المشتركة بين العاملين داخل بيئة العمل، والتي يحرصون على تطبيقها، ويرفضون تغييرها إلا في حال وجود عوامل تؤثر عليها، وتدفع إلى تطويرها نحو الأفضل.

-**الأعراف** : مجموعة من المعايير التي تتحكم بطبيعة العمل داخل الجامعة، والتي تصبح مع الوقت مكوناً رئيسياً من مكونات الثقافة التنظيمية، ومن الواجب أن يحرص كافة العاملين على تطبيقها، والالتزام بها من أجل ضمان نجاح العمل

- **التوقعات** تشمل كافة الآراء، أو الاحتمالات التي ترتبط بشكل مباشر بالهيئة الإدارية والهدف منها وضع مجموعة من البدائل التي تساعد في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأفضل الوسائل الممكنة، وعادةً تعتمد التوقعات على الخبرة المسبقة، والمرتبطة بآراء القيادات حول العاملين ، أو المهام التي تم تنفيذها في السابق

ومن خلال ما سبق فإن دور القائد الاستراتيجي مُساند للثقافة المؤسسية بحيث يتم تكوين أنماط السلوك والعلاقات التي يجب أن يتبعها العاملين، والعمل على التغيير والسير مع التطورات التي تحدث في الجامعات.

الأهداف الإستراتيجية

تُعد اختيار الأهداف الإستراتيجية: Select Strategic Target الأهداف الأساس المنطقي والموجه الفعلي لكافة المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، حيث يرى (Schemerhon,2005) أن الأهداف تمثل النتائج التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، بمعنى أنها تمثل وضع مستقبلي تسعى المؤسسة للوصول إليه. وأشارت الزغول (2022) إلى أن اختيار الأهداف الإستراتيجية يساعد الجامعة على تعديل وتعزيز أو تطوير قدراتها الأساسية لتتوافق مع الفرص المتاحة. وأكد آل يحي وعبدالقادر (2022) أنّ الأهداف الإستراتيجية تمثل التوجه الإستراتيجي للجامعة الذي يحمل الطموح والتحدي طويل الأجل من أجل تحقيق التميز أو الريادة في مجال معين.

وأتفق كلٌّ من العنزي (2022) والرقب (2022) وأبو زيادة و الزين (2021) والعنزي (2021) والنايف (2021) أن للأهداف أهمية كبيرة بالنسبة للجامعات تحدد بوضوح مسارات التوجه الإستراتيجي للجامعة، وترسم المستقبل المرغوب للجامعة بشكل إجرائي قابل للملاحظة والقياس، وتعد مرشداً لاتخاذ القرارات حيث تمثل دليلاً ومعياراً للإدارة العليا عقد اختيار البديل الإستراتيجي المناسب، وتمثل الأهداف الأساسية اللازمة لتقييم الأداء التنظيمي، وتساعد على حفز العاملين وشحنهم نحو الإنجاز، وتساعد قادة الجامعات في توضيح احتياجاتها إلى أصحاب المصالح الذين يمتلكون القوة والسيطرة.

وتُعرّف عملية اختيار الاهداف الاستراتيجية بأنها قدرة المؤسسات على تعزيز او تطوير او تعديل قدراتها بما يمكنها من مواكبة الفرص الحالية او المستقبلية، والحصول على القيمة الناجمة عن بناء العلاقة مع ذوي المصالح (الديب، 2019م، 9)، حيث ان أي مؤسسة لديها مجموعة من الاهداف والتي تمثل النتائج النهائية التي تسعى الى تحقيقها ويتم صياغتها من الادارة العليا بحيث ترتبط برسالة الجامعة، حيث تعمل الجامعات على تعزيز قدراتها وتطويرها للموائمة بين الفرص المتاحة في بيئتها المحيطة، كما تمثل الاهداف الاستراتيجية الوضع المستقبلي التي تطمح الجامعة للوصول اليه، والموجه الفعلي للجامعة نحو الخيارات والبرامج الاستراتيجية لتحقيق التميز والريادة في مجال معين (عبد العال، 2022م، ص 87-88).

وترى الختاتنة (2018م، ص 129) ان اختيار الاهداف الاستراتيجية تعني تحديد النتائج المراد تحقيقها خلال فترة زمنية طويلة الامد، مع وجود الرغبة في توظيف قدرات المؤسسة الاساسية الى النتائج المطلوبة من خلال خطوات مدروسة ومحدده مسبقاً، حيث أن أي جامعة مهما اختلف حجمها او نشاطها تمتلك هدفا او مجموعة من الاهداف، وتعتبر الاهداف الاستراتيجية عن النتائج النهائية التي تسعى الى تحقيقها وترتبط ارتباطا كبيرا برسالة الجامعة ويتم صياغتها من قبل الادارة العليا حيث يتم العمل على تعزيز او تطوير قدراتها للموائمة مع الفرص المتاحة لتحقيق النجاح في اعمالها (هلال، 2021)، ويتم تصنيف أهداف الجامعة الى نوعين: **اهداف استراتيجية واسعة:** وتتميز بأنه يتم صياغتها من قبل الادارة العليا وتمثل النتائج النهائية التي يتطلب تحقيقها مدة سنة او أكثر وتتطلب جهوداً منسقة ومشاركة من جميع العاملين بلا استثناء، حيث يتطلب انجازها أكثر من وظيفة واحدة من الوظائف. **واهداف تشغيلية:** وهي الاهداف التي تسعى لتحقيقها ادارات واقسام معينة من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية والتي تتميز بأنه يتم صياغتها في بناء على الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويتم صياغتها من الادارة الوسطى والدنيا (الفقيه، 2020)

ويرى (عوض الله، 2018م، 9) ان اختيار الاهداف الاستراتيجية تتمثل في الاهداف التي تريد الجامعة تحقيقها على المدى البعيد وان الجامعات لديها عدد من الاهداف تسعى لتحقيقها كتفعيل العلاقة بينها وبين الجامعات الاخرى، وكذلك الاستجابة للتغيرات المجتمعية في بيئتها، وكذلك تبني التطورات على صعيد التعليم الجامعي.

تحقيق الإستدامة بأعلى قيمة

تحاول الجامعات تحقيق الاستدامة بالموارد المالية والاستدامة بمواردها البشرية وبالقدرات التي تمتلكها والتي تستطيع من خلالها استغلال الفرص المتاحة في بيئتها بفاعلية وخلق قيمة عالية للمستفيدين من خدماتها، من خلال تبني التميز والريادة و الابتكار في تقديم خدماتها (هلال، 2021) وأتفق كلُّ من المواضية (2016) والزهراني (2022) ومجد والسعدي (2022) واللمسي (2021) وابن ظفره على أن إستدامة موارد الجامعات الاستراتيجية البشرية منها والمالية، يتم من خلال حسن الاستثمار برأس المال البشري للكفاءات الأكاديمية وبناء القدرات والجدارات الاساسية البشرية والمادية التي تمتلكها الجامعات ، والعمل المستمر على تطويرها لتحقيق التكيف والتطور والتجديد في الخدمات والمخرجات والتخصصات المميزة عن غيرها من الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية .

ولتحقيق الإستدامة بالجامعات يتطلب امتلاك هيكل تنظيمي بالجامعة يتسم بمرونة الاتصال والتواصل بين المستويات الادارية المختلفة بعيدا عن المركزية في العمل عن طريق افراد لديهم القدرة على التكيف والمسؤولية والاستقلالية (عبدالعزيز، 2020م، ص498)، حيث تزايد شدة المنافسة بين الجامعات على نفس الموارد من حيث استقطاب الكفاءات الأكاديمية وعقد الشراكات الإستراتيجية واتباع احدث الاساليب العلمية في اكتساب المقدرات الجوهرية كي تكون قادرة على الحفاظ على حصتها السوقية باستقطاب أكبر عدد ممكن من الطلاب، مع ضرورة الاخذ بعين الاعتبار ان تلك المقدرات لن تحقق الميزة التنافسية الى الابد فمع مرور الزمن سوف يخترق المنافسون ويتمكنوا من تقليدها وبذلك تفقد هذه المقدرات ميزتها التنافسية، حيث أشارت المواضية (2016) إلى أنه بالجامعات الأهلية تزداد حدة المنافسة بينها لاستقطاب الطلاب باستحداث تخصصات فريدة ولكن تقلدها الجامعات المنافسة بالتركيز على نفس التخصصات دون تحقيق القيمة المضافة لها، وبالتالي ينبغي على الجامعات الخاصة ادراك قدراتها الاساسية الواجب توفرها لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية، كي تعزز من قدرتها على اقتناص الفرص السوقية الحالية والمستقبلية، لذا يتوجب على الجامعات توفير القدرات الاساسية اللازمة لتحقيق ذلك.

كما اقترح كلُّ من محمد (2020) والقرني (2020) وعبدالعزيز (2020) وسليم و حويحي (2020) والديب (2019) و عوض الله (2018) طرقاً وأساليب متعددة لتحقيق الاستدامة بأعلى قيمة للوصول للرشاقة الاستراتيجية من خلال: معرفة الجامعة الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها وتحليل قدرات كفاءاتها الأكاديمية ودراسة ظروفها وإمكاناتها، وتخصيص ما يلزم من موارد لتحسين كافة خدماتها المقدمة للمستفيدين من خدماتها، وامتلاك المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات المستفيدين والمحافظة على السمعة والشهرة الجيدة لدى المستفيدين

والمجتمع ، والاستثمار الامثل لمقدراتها الاساسية وخبرتها المتراكمة التي تتميز بها عن غيرها من المنافسين بالشكل الذي يمكنها من اغتنام الفرص المتاحة في بيئتها بشكل استباقي عن المنافسين لتلبية حاجات ورغبات المستفيدين من خدماتها، مع مراعاة بذل الجهد الكافي لتطويرها لاستدامة الاعتماد عليها كميزة تنافسية حتى لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين.

ويرى أبو زيادة والزين (2021م، 47) بأن ما يضمن الاستدامة سرعة الاستجابة من الجامعة لتحقيق احتياجات المستفيدين المتغيرة، حيث تعني رغبة المؤسسة في خدمة عملائها وتقديم خدماتها بشكل سريع ومميز، حيث يركز على مفهوم التسويق الداخلي الذي يهتم بالعاملين بالجامعة وخاصة مقدمي الخدمات، والذي يتبنى فكرة ان جودة الخدمة تبدأ بالعاملين قبل المستفيدين من الخدمة الجامعية، وبالتالي فان تحقيق الميزة التنافسية يتمثل في تحقق الكفاءة والسرعة من الافراد ومن ثم تنعكس آثارها على المستفيد الخارجي (أبو زيادة والزين ، 2021م، 47)، حيث تتميز الجامعات الرشيقة استراتيجياً بوجود هيكل تنظيمي شبكي افقي متعدد التخصصات، ولا مركزية تدفق المعلومات والقرارات، الامر الذي يؤدي الى تنفيذ الاعمال بمرونة واستجابة سريعة ومبتكرة.(سليم وحويحي، 2020م)

وترى عوض الله (2018م، 9) للوصول للرشاقة الاستراتيجية ينبغي التركيز على التميز التنظيمي لتحقيق الاستدامة من خلال سيولة الموارد والتي تعني قدرة الجامعات على استغلال مواردها المتاحة بصورة انسيابية من خلال العمل على اعادة توزيع الموارد المتاحة بصورة انسيابية متكاملة بالشكل الذي يمكنها من استغلال الفرص ومواجهة التهديدات في البيئات المتغيرة.

وقدّم المحيimid (2022، ص163-168) مجموعة من الآليات لضمان الاستدامة للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية من خلال: اعادة نشر وتوزيع الموارد بما يتلائم مع طبيعته عملها يساعد والمحافظة على ميزتها التنافسية، والعمل على تهيئتها لمجالات عمل جديدة، بما يحقق توجهها الاستراتيجي وزيادة رشاقته الاستراتيجية بالاعتماد على مبدأ تحرير الموارد من الأنشطة الحالية وإعادة توزيعها بسرعة نحو فرص نمو جديدة. بالاستثمار المستدام وابتكار موارد مالية جديدة وتنوع مصادرها المالية الذاتية، وضبط تخصيص الموارد ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

- حشد الموارد الرأسمالية: تتمثل في تعزيز امكانية وصول الجامعة للموارد مما يساعدها على التعلم والتكيف مع التغيرات السوقية والاثر الواضح في اتجاه تطوير خدماتها التعليمية .
- حشد الافراد والمعرفة: الذي يسهم في اعادة تخصيص الموارد النادرة ومنعها من الدخول في الجمود التنظيمي وقدرة الجامعة على الاستجابة بالسرعة الممكنة لفرص العمل الجديده المتاحة في البيئة المحيطة.

- انشاء هياكل نمطية: يساعد في سهولة اعادة توزيع موارد الجامعة عن طريق انظمة وعمليات بشكل يعمل على تقليل المخاطر المتعلقة بانشاء اعمال جديدة، لذا فان اساس النمطية يتمثل في منع التنظيم من الجمود عبر الزمن وقدرة الجامعة على اعادة الهيكلية بسرعة عند الحاجة.
- اغتنام الفرص المتاحة في بيئتها واكتساب ميزة تنافسية، وكذلك تجنب المخاطر التي يمكن ان تواجهها من خلال تكييف مقدراتها البشرية والمادية، بما يمكنها تلبية واشباع حاجات المستفيدين.

إتخاذ الإجراءات

يتعلق هذا البعد بتوافر عنصر التنسيق بين جميع وحدات العمل المختلفة بما يضمن الاستجابة السريعة والتغطية الشاملة لكل مجالات العمل التي تضمن تنفيذ الأنشطة والمهام والتي تحقق النتائج المرغوبة وبالتالي إتخاذ الإجراءات . وهنا يؤكد (Sambamurthy, Bhardwaj, Grover,2003) على أهمية الاعتماد على أساليب علمية لتحقيق الرشاقة بعد إتخاذ الإجراءات منها العمل باللجان ونظام العمل بفريق العمل و تشجيع الحوار والنقاش بين كافة الأطراف المسؤولة عن تنفيذ الإستراتيجيات بالإضافة إلى تشجيع المبادرات والأفكار الجيدة وتبادل الأفكار والمقترحات الخاصة بتنفيذ إستراتيجية الشركة من خلال وحدات وأقسام العمل المختلفة داخل الجامعة.

وتعزيز المسؤولية المشتركة بين الأطراف المتعاونة والتي تشمل كافة العاملين بالجامعة (أبو زيادة والزين، 2020م، ص 47)، وتضيف مواضية والبشاشة (2022) بأنها القدرة على اشراك ذوي المصالح في سلسلة القيمة الخاصة بها في صنع واتخاذ القرار، بحيث تكون المسؤولية مشتركة للجميع عن النتائج. وتؤكد الختاتنة(2018م، ص129) بأنها تمثل فكرة تبني جميع العاملين لرسالة المؤسسة ورؤيتها وتحمل المسؤولية المعنوية عن نجاحها وتحقيق الاهداف النهائية، ويرى عبد العال (2022م، 86) بانها تمثل مقياسا لقيمة متراكمه ومسؤولية اطراف فاعلة ومتعددة ومدى مساهمتها في تحقيق نتائج من خلال بناء الشراكة والعلاقات مع شركاؤها في سلسلة القيمة، وتكون بالغالب بين اثنين او اكثر من الاطراف المساهمة في تكوين النتائج والمخرجات، بحيث تكون النتائج بشكل منفصل بدلا من ان تكون بشكل تراكمي وتجميعي .

وتعتمد رشاقة إتخاذ الإجراءات والقرارات على الجوانب التي حققها مبدا المسؤولية المشتركة حيث تضافر الجهود بين العاملين والمشاركة يعمل على تحسين اساليب العمل وصنع القرارات المشتركة التي تفيد الجامعة في الاستفادة من خبرات العاملين على اكمل وجه ممكن لتنفيذ الاعمال والانشطة داخل الجامعة (الزايدي، 2021م، 174).

ومن خلال ما سبق لتطوير قيادات الجامعات الأهلية توزيع المسؤولية على جميع افراد سلسلة القيمة الخاصة بها حيث ان قرارات الجامعات الاستراتيجية يجب ان تعتمد على تكامل الجهود بين المستويات الادارية المختلفة في الجامعة، واعتماد التخطيط من اعلى الى اسفل، حيث يتم مناقشة القرارات من المستويات الدنيا وصولا لقمة الهرم بالجامعة، وينبغي التعامل مع الاخطاء كفرص للتعلم والتحسين وتعزيز ثقة الادارة العليا بالمؤسسين وقدراتهم على انجاز المهام الموكلة اليهم وتقديم نظام الحوافز المعتمد المبنى على المشاركة الفعالة من خلال اتخاذ القرارات عن طريق العمل الجماعي من خلال تكامل فريق الادارة العليا مع المستويات الادارية الاخرى حيث يكون التزام جماعي بالقرارات المتخذة ، حيث ان القرارات الجماعية تكون اكثر ثقة واعتمادية واستجابة.

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت الرقابة الاستراتيجية لتطوير القيادات الأكاديمية كدراسة المحيميد (2022) هدفت التعرف على واقع الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس فيها، والتوصل إلى المقترحات المناسبة لتطوير الأداء، وتبين موافقة عينة الدراسة على واقع الأداء الإداري بدرجة "متوسطة"، كما جاءت موافقتهم على الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية بدرجة تراوحت ما بين (متوسطة/ مرتفعة) حيث جاءت عبارة تشجيع الإبداع الإداري بأعلى مقترح للتطوير. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو أبعاد ومحاور الدراسة تعزى لمتغير (المنصب الإداري).

وفي دراسة منصور(2020) هدفت إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية وتبين أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لأداء عميد الكلية جاء بدرجة متوسطة وكشفت عن معوقات التطوير الإداري بدرجات كبيرة جدا .

وفي دراسة عتريس(22) هدفت إلى تطوير الرقابة القيادية كأحد أهم الأساليب القيادية الحديثة، والتي تستخدم لمساعدة القيادات على أن تمارس عملها بكفاءة وفعالية في إطار بيئة تنافسية شديدة التعقيد والغموض وعدم اليقين والتغيير المتسارع. وكيفية الاستجابة والتكيف مع التحديات والمتغيرات، من خلال امتلاكها لمجموعة من الكفايات الأساسية وما يرتبط بها من مهارات وممارسات. وفي دراسة سنو ودربال (2022) كشفت عن دور الرقابة الاستراتيجية في التقليل من حدة الأزمات التي تواجهها الجامعات وذلك بالتزامن مع الأزمة الصحية العالمية لفيروس كوفيد-19، وتبين أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية تؤثر على إدارة الأزمات، وأشارت دراسة الناييف (2021) إلى وجود ممارسات بدرجة عالية بالرقابة الاستراتيجية ولها علاقة على تميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل، وكشفت نتائج دراسة أبو عرب (2022) عن أثر توظيف

استراتيجية محطات التعلم الرقمية عبر منصات التعليم الإلكتروني لتحسين الرقابة المعرفية والاستمتاع بالتعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا (Covid-19)

وأشار دراسة عبدالعال (2019م) لتوفر متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرقابة الاستراتيجية بجامعة سوهاج بنسب متوسطة.

وتوصلت دراسة اللمسي (2021) إلى أن درجة تطبيق الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية متوسطة، كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (عملية/ نظرية)، ووجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) بين المجموع الكلي لأبعاد الرقابة الاستراتيجية والمجموع الكلي لأبعاد الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الأكاديمية بجامعة دمنهور.

وفي دراسة القرني (2020) هدفت إلى تحديد دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية في جامعة تبوك وتبين أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية تمارس في جامعة تبوك بدرجة عالية وبمتوسط ووجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01، وذات قيمة قوية بلغت (0,92)، بين درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية في جامعة تبوك ودرجة توافر الميزة التنافسية فيها؛ ووجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01، وذات قيمة قوية بلغت (0,90) بين درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية في جامعة تبوك ودرجة ممارسة البراعة التنظيمية فيها. كما توصلت نتائج دراسة آل يحيى وعبدالقادر (2022) تبين دور التنظيم، و الأفراد، والتخطيط، والتكنولوجيا في تحقيق الرقابة وأكدت أهمية الالتزام بممارسات الرقابة الاستراتيجية على مستوى التخطيط والتنظيم. وكذلك تبني مؤشرات داخلية لرصد الأزمات .

وكشفت نتائج دراسة الزهراني (2022) على أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم؛ وأن مستوى الرقابة لاستراتيجية جامعة القصيم جاء بتقدير "متوسطة"، وقد جاء بُعد "تنمية الموارد" في المرتبة الأولى بتقدير "عال" في حين جاء بُعد "الالتزام الجماعي" في المرتبة الثانية بتقدير "متوسط" وجاء بُعد "الحساسية الاستراتيجية" في المرتبة الثالثة بتقدير "متوسط"، وأكدت على أهمية تبني مدخل الرقابة الاستراتيجية في الجامعة، وتطوير الهيكل التنظيمي واستثمار التقنية الحديثة والمتطورة بما يحقق المرونة والسرعة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات، وتفعيل وحدة "التخطيط الاستراتيجي" ودعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في رسم التوجهات وصنع القرارات الاستراتيجية، وتطوير ثقافة الإبداع والتجديد كجزء من الثقافة التنظيمية للجامعة.

وفي دراسة ابن ظفره (2021) هدفت إلى الربط بين محددات الرشاقة الاستراتيجية وبين التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا، بالإضافة إلى دراسة الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي. وكشفت النتائج عن الاستراتيجيات الحديثة ومنها الرشاقة الاستراتيجية بالشكل الذي انعكس إيجابياً على تحقيق التميز المؤسسي المرغوب فيه. كما أكدت الدراسة على التأثير الوسيط الإيجابي لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.

كما تبين من نتيجة دراسة هلال (2021م) تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية، وتوصلت دراسة سليم وحويجي (2020م) إلى أنه يمكن تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

وكشفت نتائج دراسة أبو جبارة (2020م). أثر تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة وركزت دراسة عقيلات (2019م) على السمعة حيث تبين أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة، وكشفت نتيجة دراسة الفقيه (2018م) عن دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، ودراسة الضمور (2017م) علاقتها بالتميز التنظيمي ، وكشفت نتائج دراسة (Rotich,Okello,2019) تأثير سيولة الموارد على الرشاقة الاستراتيجية في جامعات كينيا. وفي دراسة (الزغول،2022م) تبين أثر الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال، وكانت مرتفعة ولم يتبين وجود فروق تُعزى للرتبة والخبرة.

منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة :

اتّبع الدّراسة المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويُعبّر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، من خلال تحليل تلك الظاهرة (العساف، 2018، ص391) وبالدراسة الحالية أستخدم لتوصيف مستوى واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية في جامعة دار الحكمة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يعرّف مجتمع الدراسة بأنه "جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع الدراسة" (ابو علام، 2019، ص395). وتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة دار الحكمة في الفصل الدراسي الثاني من العام 1444هـ، والبالغ عددهم (104) عضواً وقائداً وذلك بحسب الإحصائية التي حصلت عليها الباحثة، إستجاب منهم (85) عضواً كعينة للدراسة حيث استمرّت فترة التطبيق من (2022/12/16م إلى 2023/1/4م (حيث تم تحديد حجم العينة المناسبة للبحث وفق التطبيق بمعادلة تامبسون (Thompson , 2012,p59-60).

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{\left[\left[N - 1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1 - p) \right]}$$

حيث إن: N: حجم المجتمع Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة (0.95) وتساوي (1.96) d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05) P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50) وذلك بدرجة ثقة (95%) ونسبة خطأ (5%)، والذي بلغ (82) وفق مجتمع الدراسة الكلي، وتمّ التوقف عن إستلام الردود بعد ما تجاوزت العدد الذي تم تحديده لحجم العينة ويوضح جدول (1) توزيع العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية .

----- **المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية IJEPS** -----

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة/المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	10	11.8%
	أنثى	75	88.2%
الرتبة العلمية	أستاذ	5	5.9%
	أستاذ مشارك	8	9.4%
	أستاذ مساعد	49	57.6%
	محاضر	23	27.1%
عدد سنوات الخبرة في الجامعة	أقل من خمس سنوات	22	25.9%
	من خمس لأقل من (10)	37	43.5%
	من (10) سنوات فأكثر	26	30.6%
المسمى الوظيفي	عميد	5	5.9%
	وكيل	6	7.1%
	رئيس قسم	14	16.5%
	عضو هيئة تدريس	60	70.6%
المجموع		85	100%

يتبين من نتائج جدول (1) أنّ أعلى نسبة من الاستجابات كانت من الإناث بنسبة (88.2%) وأعلى نسبة من المستجيبين وفقاً للرتبة العلمية من أستاذ مساعد (57.6%) وأقل نسبة بفئة " أستاذ " بنسبة (5.9%) ووفقاً لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة، كانت أعلاها بالفئة من (5) سنوات لأقل من (10) سنوات بنسبة (43.5%)، وأقلها بالفئة أقل من (5) سنوات بنسبة (25.9%) وبلغت نسبة الاستجابات لمتغير المسمى الوظيفي بالفئة " عضو هيئة تدريس " بنسبة (70.6%) وأقلها من العمداء بنسبة (5.9%) .

أداة الدراسة:

تمّ استخدام الاستبانة لكونها أداة مناسبة لجمع البيانات عن طريق الإجابة عن أسئلة الدراسة، وعند مراجعة الأدبيات والأبحاث العلمية المحكمة والتي لها علاقة بالرشاقة الإستراتيجية تمت الاستفادة من الاستبانات والمقاييس التي وردت بالدراسات السابقة التي تناولت تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات كدراسة الزغول (2022) وآل يحي وعبدالقادر (2022) والعنزي (2022) والرقب (2022) وأبو زيادة و الزين (2021) والعنزي (2021) والنايف (2021) وعقيلات (2019) وعبدالعال (2019) وعبدالله و نياي (2019) والمواضية (2016) والزهراني (2022) ومجد والسعدي (2022) واللمسي (2021) وابن ظفره (2021) وهلال (2021) والفقيه (2020) والزايدي (2020) ومحمد (2020) والقرني (2020) وعبدالعزیز (2020) وسليم و حويحي (2020) والديب (2019) وعوض الله (2018) ، وقد اتّبعَت الباحثة الخطوات المنهجية التالية في إعداد الاستبانة:

الخطوة الأولى: تمّ تحديد الهدف من أداة الدراسة وهو: الكشف عن واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية .

الخطوة الثانية: تمّ تحديد محاور الاستبانة ومجالاتها، حيث اتضح للباحثة وجود اتفاق بين العديد من الدراسات السابقة حول مجالات الرشاقة الإستراتيجية كما بالجدول (2)

جدول (2) مصفوفة اشتقاق أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

إتخا	المسؤو	الأهداف	القد	و	الدراسات
✓	✓	✓	✓	✓	الزغول (2022).
✓	✓	X	✓	✓	آل يحي و عبدالقادر
✓	✓	✓	✓	✓	العززي (2022).
✓	✓	✓	✓	✓	الرقب (2022).
✓	✓	X	✓	✓	أبو زيادة و الزين
✓	✓	✓	✓	✓	العززي (2021)
✓	✓	✓	✓	✓	النافب (2021)
✓	✓	✓	✓	✓	عقيلات (2019)
✓	✓	✓	✓	✓	عبدالعال (2019)
✓	✓	✓	✓	✓	عبدالله و ذياب
X	X	✓	✓	✓	المواضية (2016)
X	X	✓	✓	✓	الزهراني (2022)
✓	✓	✓	✓	✓	مجلد و السعدي
✓	✓	✓	✓	✓	اللمسر (2021)
X	X	✓	✓	✓	ابن ظفره (2021).
✓	X	✓	✓	✓	هلال (2021).
X	X	✓	✓	✓	الفقيه (2020)
✓	✓	✓	✓	✓	الزايدي (2020).
78	72.2	88.8	10	10	%

الخطوة الثالثة: تمت صياغة فقرات الاستبانة في صورتها الأولية وتكونت الأداة من جزئين :
 الجزء الأول: البيانات الأولية (الديموغرافية): الجنس، الرتبة العلمية ، عدد سنوات الخبرة
 بالجامعة، المسمى الوظيفي والجزء الثاني: مجالات تطوير الأداء والتي اشتملت على
 (28) فقرة توزعت على خمس مجالات وهي : وضوح الرؤية (6) فقرات، والقدرات الأساسية

(7) فقرات والأهداف المشتركة (6) فقرات، والمسؤولية المشتركة (5) فقرات وإتخاذ الإجراءات (4) فقرات .

الخطوة الرابعة: تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية للحكم على مدى وضوح الصياغة اللغوية للفقرة وكذلك مدى تمثيل الفقرة للمجال وللمحور الذي تقيسه، واقتراح ما يروونه مناسباً، وتم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات.

الخطوة الخامسة: تم التأكد من الخصائص السيكومترية الإحصائية للاستبانة وحساب الصدق من خلال حساب الاتساق الداخلي للفقرات والأبعاد، بالإضافة إلى حساب مؤشرات الثبات للاستبانة و ومجالاتها بتطبيق معادلة كرونباخ ألفا، حيث يوضح جدول (3) معاملات ارتباط بين درجات الاستبانة على فقرات الاستبانة بمجالاتها .

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات الفقرات مع الدرجة الكلية للمجالات

إتخاذ الإجراءات		المسؤولية المشتركة		الأهداف الإستراتيجية		القدرات الأساسية		وضوح الرؤية	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.73	25	**0.90	20	**0.61	14	**0.69	7	**0.71	1
**0.76	26	**0.85	21	**0.59	15	**0.72	8	**0.63	2
**0.77	27	**0.81	22	**0.68	16	**0.74	9	**0.82	3
**0.71	28	**0.76	23	**0.71	17	**0.77	10	**0.65	4
		**0.73	24	**0.70	18	**0.79	11	**0.66	5
				**0.65	19	**0.81	12	**0.73	6
						**0.74	13		

**دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

تُشير نتائج الجدول (3) إلى أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمجالات ذات قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وتراوحت بالمجال الأول الذي يقيس وضوح الرؤية من (0.65 - 0.82) وللمجال الثاني " القدرات الأساسية" من (0.69 - 0.81) وللمجال الثالث " الأهداف الإستراتيجية" من (0.59 - 0.71) ولمجال " المسؤولية المشتركة" من (0.73 - 0.90) ولمجال إتخاذ الإجراءات " من (0.71 - 0.77) وهذا يدل على توافر الصدق الداخلي لبناء الاستبانة لجميع مجالات الاستبانة، كما تم حساب معاملات ارتباط المجال مع الدرجة الكلية للاستبانة كما تتضح النتائج في جدول (4).

جدول (4) معامل ارتباط المجال مع الدرجة الكلية للاستبانة

المجالات	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
الغاية والرؤية والرسالة	0.90
القيادة والثقافة المؤسسية	0.91
الأهداف الإستراتيجية	0.85
تحقيق الإستدامة بأعلى قيمة	0.82
إتخاذ الإجراءات	0.80

تُشير نتائج الجدول (4) أن معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للاستبانة ذات قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وتراوحت من (0.80- 0.91) مما تدل على صدق الاتساق الداخلي للمجالات وهو صدق البناء. كما تم التأكد من ثبات الأداة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا كما هو موضح بالجدول (5)

جدول (5) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لقياس ثبات الأداة

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
الغاية والرؤية والرسالة	6	0.86
القيادة والثقافة المؤسسية	7	0.91
الأهداف الإستراتيجية	6	0.82
تحقيق الإستدامة بأعلى قيمة	5	0.79
إتخاذ الإجراءات	4	0.77
جميع عبارات الاستبانة	28	0.94

تُشير نتائج الجدول (5) أن قيمة معامل ثبات الإستبانة لجميع الفقرات بلغت (0.94) وتراوحت للابعد من (0.77-0.91) وتدلل هذه القيم على توفر ثبات الأداة بطريقة ثبات التجانس الداخلي .

و تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لحساب معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي وصدق البناء ومعامل الثبات كرونباخ ألفا لحساب ثبات التجانس الداخلي، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل فقرة أو مجموعة من الفقرات (مجال) ، والمتوسط الحسابي العام لكل مجال. كما تم استخدام اختبار كروسكال ولاس (Kruskal-Wallis) اللامعلمي والذي يستخدم عادة للمقارنة بين ثلاث مجموعات مستقلة فأكثر والتي لا تتبع التوزيع الطبيعي والتي يقل عدد افراد وحدة التحليل بالمستويات عن (30) للكشف عن دلالة الفروق في الاستجابات التي تُعزى للرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة بالجامعة، والمسمى الوظيفي واختبار بينفروني للكشف عن إتجاه الفروق، كما تم استخدام اختبارمان وتتي (Mann-Whitney- U Test) للكشف عن دلالة الفروق بين رتب متوسطات الاستجابات وفقاً لمتغير الجنس. وتم صياغة جميع الفقرات في الإتجاه الإيجابي، بحيث تدلُّ الدرجة المرتفعة على وجود درجة عالية للسمة المقاسة (تطوير الاداء) والدرجة

المنخفضة تدل على وجود درجة منخفضة وفق تدرج ليكرت خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق وبشدة). وتم حساب المدى لمستويات الاستجابة وهو = ٤ ، وبتقسيم المدى على عدد المستويات يساوي 5 ، كان ناتج القسمة = 0.80 وهو يمثل طول الفئة، وبذلك أصبح معيار الحكم كما بالجدول (6).

جدول (6) معيار الحكم على الاستجابات لواقع الأداء

مستوى تطوير الأداء	الاستجابات	المتوسطات الحسابية
منخفضة جداً	لا أوافق وبشدة	أقل من 1,80
منخفضة	لا اوافق	من 1,81 إلى أقل من 2,60
متوسطة	محايد	من 2,60 إلى أقل من 3,40
عالية	موافق	من 3,40- أقل من 4,20
عالية جداً	موافق بشدة	4,20- 5

عرض نتائج الإجابة عن السؤال الأول ومناقشته

" ما مستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة دار الحكمة في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجي وفق المجالات التالية: (وضوح الرؤية، القدرات الأساسية، الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، إتخاذ الإجراءات) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحديد مستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أفراد الدراسة في جامعة دار الحكمة في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجي بالدرجة الكلية ووفقاً للمجالات وقد تم ترتيبها حسب قيمة المتوسط الحسابي لها تنازلياً، وفي حالة تساوي المتوسطات الحسابية تم ترتيبها حسب قيمة الانحراف المعياري الأقل، كما في جدول (7) .

جدول(7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد الدراسة غي تقدير مستوى

تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الحكمة في ضوء الرشاقة الإستراتيجية مرتبة تنازلياً

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى تطوير الأداء
5	إتخاذ الإجراءات	3.85	1.28	1	عالية
4	المسؤولية المشتركة	3.82	1.13	2	عالية
1	وضوح الرؤية	3.67	0.99	3	عالية
2	القدرات الأساسية	3.52	1.14	4	عالية
3	الأهداف الإستراتيجية	3.43	1.11	5	عالية
	المتوسط العام للمحور	3.66	1.07		عالية

يتبين من جدول (7) أن المتوسط العام لمستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجي من وجهة نظر افراد الدراسة في جامعة دار الحكمة بلغ (3.66) بدرجة " عالية" وبانحراف معياري بلغ (1.07) وتراوحت الانحرافات المعيارية للمجالات من (0.99-1,28) تدل على وجود إختلاف كبير في تقدير مستويات تطوير الأداء وفق الرشاقة الإستراتيجية. وربما تُفسر النتيجة العامة إلى إهتمام القيادات الأكاديمية في تعزيز مبدأ المسؤولية

التشاركية بالعمل الجامعي لإنجاح مشاريع الجامعة التطويرية بشكل شمولي، ووضوح المهام والواجبات لمنسوبي الجامعة، كما تُعزى النتيجة العامة أيضاً لإدراك أفراد الدراسة للمظاهر الدالة على الرشاقة الإستراتيجية كالتعامل بالشفافية مع المستفيدين والحرية الأكاديمية لأعضاء وعضوات هيئة التدريس، والتعامل مع الأخطاء التي تحصل في بيئة العمل الجامعي كفرص للتعلم ومعالجة الأخطاء، وقدرة الجامعة على تكيف إستراتيجياتها بالإدارة الجامعية مع الظروف المتغيرة دون الإخلال بالأهداف الإستراتيجية العامة، وحرص الإدارة العليا بالجامعة على تحفيز الأعضاء بالمشاركة في المبادرات والأفكار الإبداعية لتطوير طرق العمل، وتوحيد الرؤية المشتركة، وتكافؤ فرص المشاركة أمام أعضاء هيئة التدريس بالإجراءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المناسبة في بيئة العمل الجامعي. وهذا يتفق مع نتيجة دراسة عتريس (22) التي تبين فيها أن الرشاقة القيادية كأحد أهم الأساليب القيادية الحديثة، تستخدم لمساعدة القيادات على أن تمارس عملها بكفاءة وفعالية في إطار بيئة تنافسية شديدة التعقيد والغموض وعدم اليقين والتغيير المتسارع. وكيفية الاستجابة والتكيف مع التحديات والمتغيرات، من خلال امتلاكها لمجموعة من الكفايات الأساسية وما يرتبط بها من مهارات وممارسات

وقد كانت أعلى المجالات "إتخاذ الإجراءات" بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.85)، بدرجة عالية وربما يُعزى ذلك لإدراك افراد الدراسة للممارسات القيادية بالتعامل مع المواقف الأكاديمية والإدارية بالجامعة وفق نماذج مرنة للتعامل مع الظروف والمواقف المتغيرة لإمتلاكهم مهارات تطبيق الإدارة الإستراتيجية والتخطيط المستقبلي، والتوجه الإستراتيجي نحو الريادة، ولحرص القيادات الجامعية على التعامل مع الأفكار والمبادرات الفردية من أعضاء هيئة التدريس كنواة لمشاريع تطويرية، وأيضاً المناخ التنظيمي بالجامعة مُحفّز للابداع والابتكار مما ينعكس على التوافق الإستراتيجي، ومشاركة الجميع في الإجراءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المناسبة في بيئة العمل الجامعي.

بينما انحصرت بقية المتوسطات الحسابية لباقي المجالات (3.82 - 3.43) وهي بدرجات عالية على ترتيبها (المسؤولية المشتركة ووضوح الرؤية والقدرات الأساسية والأهداف الإستراتيجية بالترتبة الأخيرة. ويمكن تفسير سبب ظهور مجال "الأهداف الإستراتيجية" بالترتبة الأخيرة على الرغم من قيمته بدرجة عالية بلغت (3.43) ولكنها تقترب من القيمة الحدية (3.40) التي تفصلها عن المستوى المتوسط وربما يُعزى ذلك لوجود تحديات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية تتعلق بالمنافسة مع الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية ومحاولة التوفيق بين توقعات ومتطلبات المستفيدين من الخدمات التعليمية بالجامعة وجهود التطوير لتحقيق الميزة التنافسية، وتعدد طبيعة مجالات الاهداف الاستراتيجية، التي تحرص القيادات الجامعية على تحقيقها وبالوقت نفسه تبحث الجامعة عن الأهداف المستقبلية التي تُلبي إحتياجات المستفيدين

من حيث جودة التعليم وخفض التكاليف والفترة الزمنية للبرامج الجامعية ومعايير الاعتماد الجامعي لخلق القيمة المضافة للمستفيدين، مما يزيد من حجم المسؤوليات.

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة سنو ودربال (2022) ودراسة النايف (2021) ودراسة أبو عرب (2022) ودراسة القرني (2020) ودراسة ابن ظفره (2021) وهلال (2021م) ودراسة سليم وحويجي (2020م) التي كشفت عن مستويات عالية في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وكشفت نتائج دراسة أبو جبارة (2020م) ودراسة عقيلات (2019م) والفقيه (2018م) و الضمور (2017م) ودراسة (Rotich,Okello,2019) ودراسة (الزغول،2022م) عن وجود درجات عالية في تطبيق الرشاقة الإستراتيجية.

بينما اختلفت مع نتيجة دراسة المحيميد (2022) التي تبين فيها أن واقع الأداء الإداري بدرجة "متوسطة"، واختلفت أيضاً مع نتيجة دراسة منصور (2020) التي ظهرت بدرجة متوسطة ، واختلفت أيضاً مع نتيجة دراسة عبدالعال (2019م) التي تبين فيها مستوى الرشاقة متوسطة كما اختلفت مع نتيجة دراسة اللمسي (2021) التي تبين فيها أن درجة تطبيق الرشاقة الاستراتيجية متوسطة، واختلفت مع نتيجة دراسة الزهراني (2022) التي تبين فيها أن مستوى الرشاقة لاستراتيجية بجامعة القصيم جاء بتقدير "متوسطة"، وفيما يلي عرضاً لنتائج مستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أفراد الدراسة حسب ترتيب عرضها بالاستبانة ، تفصيلاً للإجابة عن السؤال؛ حيث تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لل فقرات في كل بُعد وذلك على النحو الآتي:

(1) وضوح الرؤية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات في هذا البُعد وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب قيمة المتوسطات الحسابية أو حسب قيمة الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تتبين النتائج بجدول (8).

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد الدراسة في تقدير مستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الحكمة في مجال " وضوح الرؤية " مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى تطوير الأداء
1	يملك العاملین احساس واضح برؤية الجامعة المستقبلية	4.49	0.53	1	عالية جداً
2	تحدد الرؤية بالجامعة ما ترغب ان تكون عليه مستقبلاً.	3.65	1.38	2	عالية
3	تستخدم الرؤية لتوجيه القرارات الاستراتيجية في العمل	3.55	1.22	3	عالية
6	يشعر العاملین بالفخر بما تقدمه الجامعة للمجتمع	3.51	1.33	4	عالية
5	تتضح القيم التي تقود سلوك العاملین في تنفيذ العمليات الاستراتيجية	3.49	1.31	5	عالية
4	تسهل رؤية القيادة الجامعية الواضحة تفسير اهداف الجامعة الشاملة بفاعلية للاخرين	3.34	1.18	6	متوسطة
	المتوسط العام للبعد	3.67	0.99		متوسطة

يتبين من جدول (8) أن المتوسط العام لمستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أفراد الدراسة لمجال " وضوح الرؤية " بلغ (3.67) بدرجة عالية ، بإنحراف معياري (0.99) يدل على إختلاف إستجابات افراد الدراسة، وتراوحت الانحرافات المعيارية للفقرات من (0.53- 1.38) يدل على وجود إختلاف كبير في تقدير أفراد الدراسة لممارسات هذا البعد، وقد يعود السبب في ذلك إلى جودة الممارسات الاستراتيجية لتحقيق الرؤية الاستراتيجية بالجامعة سعياً من الجامعة لتحقيق التميز وتطوير غاية ورؤية ورسالة الجامعة ولحرص القيادات على المشاركة في التخطيط الإستراتيجي للجامعة وبناء الرؤية الواضحة والمحددة.

وقد كانت أعلى تلك الفقرات رقم (1) التي نصت على " يملك العاملین احساس واضح برؤية الجامعة المستقبلية " حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.49) بدرجة عالية جداً و بإنحراف معياري بلغ (0.53) يدل على اتفاق افراد الدراسة في ممارستها ويمكن تفسير ذلك لأهمية توحيد الرؤية بين العاملین بالجامعة والرؤية التي تتبناها الجامعة لجذب العاملین بالمشاركة في ترجمتها الى خطط تشغيلية وترجمة الرسالة إلى اهداف تنفيذية، والوضوح للغايات التي تتضمنها رؤية الجامعة ولوجود إهتمام كبير بالتخطيط الإستراتيجي والتشغيلي بالجامعة.

بينما جاءت الممارسات الأخرى بمتوسطات حسابية متقاربة تراوحت من (3.49-3.65) وهي :
: تحدد الرؤية بالجامعة ما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً وتستخدم الرؤية لتوجيه القرارات الاستراتيجية في العمل، ويشعر العاملین بالفخر بما تقدمه الجامعة للمجتمع ، وتتضح القيم التي تقود سلوك العاملین في تنفيذ العمليات الاستراتيجية.

بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي نصّها " تسهل رؤية القيادة الجامعية الواضحة تفسير أهداف الجامعة الشاملة بفاعلية للاخرين " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.34) وانحرافها المجالي (1.18) مما يدل على وجود تفاوت كبير في ممارستها وربما تُعزى النتيجة التي ظهرت فيها مستوى تطبيقها بدرجة متوسطة لكثرة القضايا الإستراتيجية التي يتطلب تضمينها برؤية ورسالة الجامعة ذات الابعاد الاكاديمية والريادية والاستثمارية والتميز وهذا يزيد من الضغط على الجامعة باختيار القضايا الاستراتيجية التي تخدم توجهاتها الحالية وتأجيل بعضها الآخر وفقاً للظروف المستقبلية، وهذا يحتاج إلى زيادة تدريب وتمكين القيادات من القدرات المعرفية والمهارية لبناء الرؤية الواضحة والمحددة.

(2) القدرات الأساسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات في هذا البُعد وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب قيمة المتوسطات الحسابية أو حسب قيمة الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تتبين النتائج بجدول (9).

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد الدراسة في تقدير مستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الحكمة في مجال " القدرات الأساسية " مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى تطوير الأداء
9	تتوفر لدى القيادات المهارات المعرفية الاستراتيجية اللازمة لتحقيق نتائج مهمة جداً لمستفيدين	3.86	1.39	1	عالية
11	لدي القدرة على اكتشاف الفرص ومحاولة استغلالها	3.72	1.28	2	عالية
8	تحدد القيادات العمليات التي تضيف قيمة مضافة لخدمات الحالية	3.67	1.40	3	عالية
10	تهتم القيادات بسمعة الجامعة المحلية والعالمية (معاً)	3.60	1.51	4	عالية
7	تعزز قدرات العاملين استدامة الميزة التنافسية	3.49	1.17	5	عالية
12	تتوفر الشفافية الإدارية كأساس التعامل داخل لجامعة	3.16	1.28	6	متوسطة
13	إن أدائي لمهام غير روتينية يعطيني الفرصة للتميز عن الآخرين	3.15	1.22	7	متوسطة
	المتوسط العام للبُعد	3.52	1.14		عالية

يتبين من جدول (9) أن المتوسط العام لمستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أفراد الدراسة لمجال " القدرات الأساسية " بلغ (3.52) بدرجة عالية ، بانحراف معياري (1.14) يدل على إختلاف إستجابات افراد الدراسة، وتراوحت الانحرافات المعيارية لل فقرات من (1.17- 1.51) يدل على وجود إختلاف كبير في تقدير أفراد الدراسة لممارسات هذا البُعد، وربما تُفسّر النتيجة العامة لإدراك افراد الدراسة للمظاهر الدالة على الرشاقة الإستراتيجية والتي

تُمارسها القيادات الأكاديمية وخاصةً مجال الكشف عن إحتياجات المستفيدين وتقديم الخدمات بدرجة عالية من الجودة، والقدرة على اكتشاف الفرص ومحاولة استغلالها، وتحديد العمليات التي تضيف قيمة مضافة للخدمات الحالية التي تقدمها الجامعة، وأيضاً لاهتمام الإدارة العليا في جامعة دار الحكمة بسمعة الجامعة المحلية والعالمية بهدف تحقيق الميزة التنافسية الداخلية وتحقيق تميزها عالمياً .

وقد كانت أعلى تلك الفقرات التي ظهرت بدرجات عالية الفقرة رقم (9) التي نصّت على " تتوفر لدى القيادات المهارات المعرفية الاستراتيجية اللازمة لتحقيق نتائج مهمة جداً للمستفيدين " بالرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.86) بإنحراف معياري بلغ (1.39) يدل على إختلاف تقديرها ويمكن تفسير هذه النتيجة لأهمية امتلاك القيادات الأكاديمية مهارات معرفية واستراتيجية لتحقيق تطلعات المستفيدين، حيث أن الجامعات الأهلية تعتمد في تمويلها على سمعتها التنافسية وعلى ما يمكن تحقيقه من حاجات للمستفيدين من الخدمة، وهذا يتطلب من القيادات امتلاك المهارات الإدراكية والتصورية لاستشراف ما يُلبى حاجات المستفيد.

ثم تبعتها الفقرات " لدي القدرة على اكتشاف الفرص ومحاولة استغلالها وتحدد القيادات العمليات التي تضيف قيمة مضافة للخدمات الحالية وتهتم القيادات بسمعة الجامعة المحلية والعالمية (معاً) وتعزز قدرات العاملين استدامة الميزة التنافسية " حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (3.49-3.72) وهي جميعها بدرجات عالية.

بينما جاءت الممارسات الأخرى تتوفر الشفافية الإدارية كأساس التعامل داخل الجامعة وإن أدائي لمهام غير روتينية يعطيني الفرصة للتميز عن الآخرين " بدرجات متوسطة وتراوحت متوسطاتها الحسابية من (3.15-3.16) بإنحرافات معيارية كبيرة من (1.22-1.28) تدل على وجود تفاوت كبير في ممارساتها وربما لوجود بعض القيود داخل الجامعة تتعلق بتحديات تطبيقات حوكمة أمناء الجامعة، ولقوة المنافسة بين الجامعة ونظيرها من الجامعات الأخرى، ولمحدودية الكليات والتخصصات والبرامج يُسهم في تكرار للمهام ويُحد من وجود فرص ابتكارية جديدة.

(3) الأهداف الإستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للفقرات في هذا البُعد وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب قيمة المتوسطات الحسابية أو حسب قيمة الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تتبين النتائج بجدول (10).

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد الدّراسة في تقدير مستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الحكمة بمجال " الأهداف الإستراتيجية " مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى تطوير الأداء
18	توضع الأهداف الإستراتيجية في ضوء رؤية الجامعة ورسالتها	3.79	1.38	1	عالية
17	تنجز الادارة العليا في الجامعة العمليات بما يتلاءم وتوفير خدمة متميزة للفئات المستهدفة	3.73	1.34	2	عالية
19	تتواءم الأهداف الإستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة	3.56	1.25	3	عالية
16	تحدد الادارة العليا في الجامعة درجة تطوير الخدمة بما يفي بمتطلبات المستفيدين	3.41	1.30	4	عالية
14	تحدد الادارة العليا في الجامعة جوانب التميز عن المنافسين	3.19	1.28	5	متوسطة
15	تحدد الادارة العليا في الجامعة الاهداف الاستراتيجية الاكثر اهمية لخلق القيمة المضافة للمستفيدين	2.88	1.21	6	متوسطة
	المتوسط العام للبعد	3.43	1.11		عالية

يتبين من جدول (10) أن المتوسط العام لمستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أفراد الدّراسة لمجال " الأهداف الإستراتيجية " بلغ (3.43) بدرجة عالية، بإنحراف معياري (1.16) يدل على إختلاف إستجابات افراد الدّراسة، وتراوحت الإنحرافات المعيارية للفقرات من (1.21 - 1.38) يدل على وجود إختلاف كبير في تقدير أفراد الدراسة للممارسات القيادية في هذا البعد، ويمكن تفسير النتيجة العامة لإدراك أفراد الدّراسة للممارسات القيادية ذات العلاقة بإعداد وصياغة وتنفيذ وتقويم الأهداف الإستراتيجية الواردة بالوحدة الإستراتيجية بالجامعة (قسم أكاديمي / كلية) والتي تركز في غالبيتها على التميز في تقديم خدماتها إلى المستفيدين من الخدمات التعليمية والمتعاملين، والعاملين بالجامعة، والمعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة (مجلس الأمناء) وتلبية إحتياجات المجتمع (المؤسسات والوزارات والشركات)، وبناء الشراكات مع (قطاعات مجتمعية وإنتاجية) ويتطلب هذا أولاً إحتياجات المعنيين وتوقعاتهم، ومشاركتهم بصورة مستمرة في نشر إستراتيجية الجامعة، وبناء قيمة مستدامة، حيث تحرص إدارة الجامعة على منهجية الإدارة والتخطيط الإستراتيجي وفق أصولها العلمية بوضع الأهداف الإستراتيجية في ضوء رؤية الجامعة ورسالتها، وتنفيذ العمليات بما يتلاءم وتوفير خدمة متميزة للفئات المستهدفة، واستثمار الفرص الممكنة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة

وقد كانت أعلى تلك الفقرات الفقرة رقم (18) التي نصّت على " توضع الأهداف الإستراتيجية في ضوء رؤية الجامعة ورسالتها" حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.79) بإنحراف معياري بلغ (1.38) ثم الفقرة رقم (17) التي نصّت على " تنجز الادارة العليا في الجامعة العمليات بما يتلاءم وتوفير خدمة متميزة للفئات المستهدفة " بمتوسط حسابي (3.73) بإنحراف معياري بلغ (1.34) يدل على إختلاف التقديرات، ويمكن تفسير ذلك لإدراك افراد الدّراسة لأهمية الممارسات

التي تحرص القيادات الجامعية عليها وهي تبني مدخل الإدارة الإستراتيجية في تسيير أعمالها، وبناء الخطة الإستراتيجية للجامعة بالتركيز على المجالات والقضايا الإستراتيجية التي تُحقق تلبية احتياجات المستفيدين لتحقيق ميزتها التنافسية ولقدرتها على إحراز موقع تنافسي بسوق التعليم الجامعي ومواكبو تطلعات الجامعة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وجاءت الفقرات الأخرى أيضاً بدرجات عالية تراوحت متوسطاتها الحسابية من (3.56-3.41) وهي تتواءم الأهداف الإستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة و تُحدد الادارة العليا في الجامعة درجة تطوير الخدمة بما يفي بمتطلبات المستفيدين

بينما جاءت الفقرتان الأخرتان بدرجات متوسطة بمتوسطات حسابية متقاربة تراوحت من (3.19-2.88) وهما : تحدد الادارة العليا في الجامعة جوانب التميز عن المنافسين وتُحدد الادارة العليا في الجامعة الاهداف الاستراتيجية الاكثر اهمية لخلق القيمة المضافة للمستفيدين، وربما يُفسّر ذلك لقوة المنافسة بين جامعات القطاع الخاص في تحقيق جوانب الميزة التنافسية والتحديات التي تواجه الجامعة في التخطيط لإيجاد القيمة المضافة للمستفيدين، حيث بالرغم من وجود يقظة تنافسية لاستحداث تخصصات تنفرد بها الجامعة من حيث جودتها النوعية، إلا أنها بالوقت نفسه تواجه تحديات خارجية تتعلق بتسويق البرامج التعليمية ومنها توجّه الجامعات الحكومية لتسويق برامجها الأكاديمية وخاصّة في برامج الدراسات العليا المدفوعة.

(4) المسؤولية المشتركة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات في هذا البُعد وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب قيمة المتوسطات الحسابية أو حسب قيمة الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تتبين النتائج بجدول (11).

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد الدراسة في تقدير مستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة دار الحكمة مجال " المسؤولية المشتركة " مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى تطوير الأداء
22	تعتمد الجامعة على مبدأ المسؤولية التشاركية لإنجاح مشاريعها بشكل شمولي	3.96	1.12	1	عالية
24	يتحمل العاملون العديد من المسؤوليات الوظيفية	3.93	1.19	2	عالية
21	تتعامل الجامعة بشفافية مع المستفيدين من حيث إيصال المعلومات	3.91	1.09	3	عالية
20	تعتمد الجامعة على التغذية الراجعة كفرصة للتعلم من المستفيدين لمعالجة الأخطاء	3.66	1.31	4	عالية
23	تبقى الجامعة المستفيدين في حالة انخراط كامل في عملية التخطيط والتنفيذ للمشاريع لتعزيز أهمية دورهم في الوصول للنتائج	3.65	1.33	5	عالية
	المتوسط العام للبعد	3.82	1.13		عالية

يتبين من جدول (11) أن المتوسط العام لمستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أفراد الدراسة لمجال " المسؤولية المشتركة " بلغ (3.82) بدرجة عالية، بإنحراف معياري (1.13) يدل على إختلاف إستجابات افراد الدراسة، وتراوحت الإنحرافات المعيارية للفقرات من (1.09 - 1.33) يدل على وجود إختلاف كبير في تقدير أفراد الدراسة لممارسات هذا البعد، ويمكن تفسير النتيجة العامة لوجود اهتمام في تعزيز المسؤولية المشتركة من خلال توحيد رؤية العاملين بالجامعة مع رؤية الجامعة الإستراتيجية، ولوجود ثقافة تنظيمية تدعم التميز بالخدمات الجامعية، والاستفادة من الأخطاء أو الملاحظات من الإنحراف عن تحقيق الأهداف كمجالات جديدة للتعلم التنظيمي

وقد كانت أعلى تلك الفقرات الفقرة رقم (22) التي نصّت على " تعتمد الجامعة على مبدأ المسؤولية التشاركية لإنجاح مشاريعها بشكل شمولي " حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.96) بإنحراف معياري بلغ (1.12) ثم الفقرة رقم (24) التي نصّت على " يتحمل العاملون العديد من المسؤوليات الوظيفية." بمتوسط حسابي (3.93) بإنحراف معياري بلغ (1.19) يدل على إختلاف كبير بين التقديرات، ويمكن تفسير ذلك لإدراك افراد الدراسة المظاهر السلوكية التي تمارسها القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بتقاسم المسؤوليات ووضوح المهام ووجود هيكل تنظيمي يصف الوظائف المطلوبة.

كما جاءت الممارسات الأخرى بدرجات عالية بمتوسطات حسابية متقاربة تراوحت من (3.65-3.91) وهي : تتعامل الجامعة بشفافية مع المستفيدين من حيث إيصال المعلومات ، وتعتمد الجامعة على التغذية الراجعة كفرصة للتعلم من المستفيدين لمعالجة الأخطاء، وتبقى الجامعة المستفيدين في حالة انخراط كامل في عملية التخطيط والتنفيذ للمشاريع لتعزيز أهمية دورهم في الوصول للنتائج بالرتبة الأخيرة وربما يُعزى سبب ذلك لأهمية مشاركة المستفيد في

التخطيط الإستراتيجي من حيث توجيه الأهداف الإستراتيجية التي تحقق إحتياجاته ولكون المستفيد أيضاً مكوّن أساسي من مكوّنات التحليل البيئي للجامعة حيث يُنظر لجوانب الضعف (مؤشرات التحسين) أو مؤشرات القوة أو الفرص الممكنة أو التهديدات المحتملة (التحديات) في إطار ما يُحقق إحتياجات المستفيد والقدرة على تحقيق أكبر حصة سوقية بالتعليم الأهلي بجودة وكفاءة عالية.

(5) إتخاذ الإجراءات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات في هذا البُعد وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب قيمة المتوسطات الحسابية أو حسب قيمة الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تتبين النتائج بجدول (12).

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد الدّراسة في تقدير مستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الحكمة لمجال " إتخاذ الإجراءات " مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى تطوير الأداء
26	يُكيّف العاملين إستراتيجياتهم مع الظروف المتغيرة دون الإخلال بالأهداف الإستراتيجية العامة	4.01	1.17	1	عالية
27	تشجع الجامعة العاملين بإطلاق أفكارهم لتطوير طرق العمل	3.96	1.45	2	عالية
25	تتأكد الجامعة من أن العاملين فيها على توافق مع استراتيجياتها	3.75	1.35	3	عالية
28	يشارك الجميع في الإجراءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المناسبة في بيئة العمل الجامعي	3.67	1.43	4	عالية
	المتوسط العام للبُعد	3.85	1.28		عالية

يتبين من جدول (12) أن المتوسط العام لمستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أفراد الدّراسة لمجال " إتخاذ الإجراءات " بلغ (3.85) بدرجة عالية، بإنحراف معياري (1.28) يدل على إختلاف إستجابات افراد الدّراسة، وتراوحت الإنحرافات المعيارية للفقرات من (1.17- 1.45) يدل على وجود إختلاف كبير في تقدير أفراد الدراسة للممارسات هذا البُعد، ويمكن تفسير النتيجة العامة، لوجود ممارسات إستراتيجية بديلة وفق خيارات متعددة يتم تحضيرها أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية بالجامعة، حيث جاءت الفقرة رقم (26) بالرتبة الأولى وبدرجة عالية" يُكيّف العاملين إستراتيجياتهم مع الظروف المتغيرة دون الإخلال بالأهداف الإستراتيجية العامة" بمتوسط حسابي (4.01) بإنحراف معياري بلغ (1.17) ثم تشجع الجامعة العاملين بإطلاق أفكارهم لتطوير طرق العمل، و تتأكد الجامعة من أن العاملين فيها على توافق مع استراتيجياتها ويشارك الجميع في الإجراءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المناسبة في بيئة العمل الجامعي بالرتبة الأخيرة (3.67) ربما الظروف التنظيمية تخدم التوجهات الإستراتيجية في جامعة دار الحكمة من حيث محدودية أعداد أعضاء هيئة التدريس والتباين في

التخصصات تُسهم في تكامل الخبرات والاستفادة من بعضهم البعض في عمليات التخطيط الإستراتيجي ووضوح الرؤية والرسالة ساهم بصورة عامة في تحقيق رشاقتها التنظيمية بصورة إيجابية، لتحقيق تطلعات الرؤية الوطنية 2030.

عرض نتائج الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشته

نص السؤال الثاني على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 $\alpha \leq$ في استجابات أفراد الدراسة لمستوى أداء القيادات الأكاديمية في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجية في جامعة دار الحكمة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة في الجامعة، المسمى الوظيفي)؟

للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين رتب متوسطات مستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية (وضوح الرؤية، القدرات الأساسية، الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) وفقاً لمتغير الجنس، تمّ استخدام اختبارمان وتني (Mann-Whitney- U Test) كما تم استخدام اختبار كروسكال ولاس (Kruskal-Wallis) اللامعلمي ، للكشف عن دلالة الفروق بين رتب متوسطات مستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية وفقاً لمتغير الرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة في الجامعة والمسمى الوظيفي، واختبار بينفروني لتحديد اتجاه الفروق على التفصيل التالي:

(1) الجنس

يوضح جدول (13) دلالة الفروق الإحصائية بين رتب متوسطات مستويات أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية وفقاً لمتغير الجنس.

جدول (13) نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney- U Test) للكشف عن دلالة الفروق بين رتب متوسطات مستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية وفقاً لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	قيمة ز	مان وتني U	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	الجنس	
0.044	2.015-	228.000	283.00	28.30	10	ذكر	وضوح الرؤية
			3372.00	44.96	75	أنثى	
0.875	0.158-	363.500	418.50	41.85	10	ذكر	القدرات الأساسية
			3236.50	43.15	75	أنثى	
0.569	0.570-	333.500	388.50	38.85	10	ذكر	الأهداف الإستراتيجية
			3266.50	43.55	75	أنثى	
0.736	0.337-	350.500	405.50	40.55	10	ذكر	المسؤولية المشتركة
			3249.50	43.33	75	أنثى	
0.994	0.007-	374.500	430.50	43.05	10	ذكر	اتخاذ الإجراءات
			3224.50	42.99	75	أنثى	
0.617	0.500-	338.500	393.50	39.35	10	ذكر	الدرجة الكلية للأداء
			326	43	7	أنثى	

يتبين من جدول (13) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رتب متوسط مستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية وفقاً لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة (ز) (-0,500) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0,617) وهي قيمة تزيد عن حد الدلالة المسموح بالدراسة مما يدل على عدم وجود فروق بالدرجة الكلية لتقدير مستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية وفقاً لمتغير الجنس.

كما تبين عدم وجود فروق بالمجالات (القدرات الأساسية، الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) حيث تراوحت قيمة (ز) من (-0.007، -0.570) وكانت دلالاتها الإحصائية تزيد عن (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين رتب متوسطات المجالات . وربما يُعزى ذلك لتمائل وإتفاق المستجيبين في تقديرهم للممارسات الدالة على تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية كما يُدركها جميع العاملين الذكور والإناث ولكون تأثير الممارسات التنظيمية ذات العلاقة بابعاد الرشاقة الإستراتيجية واحدة ومتشابهة تُمارس ويتفق عليها الجميع بوجودها بدرجات عالية لتطوير الأداء، بينما تبين وجود فروق في مجال " وضوح الرؤية" حيث بلغت قيمة (ز) (-2.015) وكانت دلالاتها الإحصائية (0.044) وهي تقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (0.05) وقد كانت الفروق لصالح الإناث بلغت قيمة متوسط الرتب (44.96) مقابل الذكور (28.30) وربما يُفسر ذلك أن الاحساس برؤية الجامعة المستقبلية وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً، تتأثر بالتواصل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية التي تُسهم في توحيد الرؤية المشتركة بين العضوات وخاصة وأن غالبية الأعضاء من الإناث.

اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة المحيميد (2022) التي توصلت لوجود فروق تُعزى للجنس لصالح الذكور .

(2) **الرتبة العلمية**

يوضح جدول (14) دلالة الفروق الإحصائية بين رتب متوسطات مستويات أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية وفقاً لمتغير الرتبة العلمية.

جدول (14) نتائج اختبار كروسكال - والس: (Kruskal-Wallis Test) للكشف عن دلالة الفروق بين رتب متوسطات مستوى أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية وفقاً للرتبة العلمية

المجالات	الرتبة العلمية	التكرار	متوسط الرتب	Chi-Square	درجات الحرية	مستوى الدلالة
وضوح الرؤية	استاذ	5	76.30	47.869	3	0.0000
	استاذ مشارك	8	73.38			
	استاذ مساعد	49	46.73			
	محاضر	23	17.24			
القدرات الأساسية	استاذ	5	63.50	45.043	3	0.0000
	استاذ مشارك	8	55.50			
	استاذ مساعد	49	52.48			
	محاضر	23	14.00			
الأهداف الإستراتيجية	استاذ	5	67.50	49.800	3	0.0000
	استاذ مشارك	8	51.25			
	استاذ مساعد	49	53.38			
	محاضر	23	12.70			
المسؤولية المشتركة	استاذ	5	61.10	43.736	3	0.0000
	استاذ مشارك	8	59.25			
	استاذ مساعد	49	51.87			
	محاضر	23	14.52			
إتخاذ الإجراءات	استاذ	5	60.70	42.276	3	0.0000
	استاذ مشارك	8	56.50			
	استاذ مساعد	49	52.07			
	محاضر	23	15.13			
الدرجة الكلية للأداء	استاذ	5	74.70	53.677	3	0.0000
	استاذ مشارك	8	61.00			
	استاذ مساعد	49	51.17			
	محاضر	2 ₃	12.43			

يتبين من الجدول السابق (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) $\alpha \leq$ بين رتب متوسطات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية بالدرجة الكلية وفقاً للرتبة العلمية بلغت قيمة كاي تربيع (53,677) وكانت دلالاتها الاحصائية تقل عن مستوى الدلالة (0,05) مما يعني وجود فروق بين رتب المتوسطات في تقدير مستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية وفقاً للرتبة العلمية، كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رتب متوسط تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية بالمجالات تراوحت قيم كاي تربيع من (42,276 – 49,800) وكانت دلالاتها الاحصائية تقل عن

0,05 مما يدل على وجود فروق بين رتب المتوسطات ولمعرفة إتجاه الفروق تم استخدام اختبار بونفيروني (Bonferroni Test) وكانت نتائجه كالتالي:

جدول (15): نتائج اختبار بونفيروني (Bonferroni Test) لتحديد اتجاهات الفروق بين رتب متوسطات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية وفقاً للرتبة العلمية

المجالات	مستويات الرتبة العلمية	متوسط الرتب	أستاذ	مشارك	مساعد	محاضر
وضوح الرؤية	استاذ	76.30	----	----	*	*
	استاذ مشارك	73.38	---	----	*	*
	استاذ مساعد	46.73	----	----	----	*
	محاضر	17.24	----	----	----	----
القدرات الأساسية	استاذ	63.50	----	----	----	*
	استاذ مشارك	55.50	---	----	----	*
	استاذ مساعد	52.48	----	----	----	*
	محاضر	14.00	----	----	----	----
الأهداف الإستراتيجية	استاذ	67.50	----	----	----	*
	استاذ مشارك	51.25	---	----	----	*
	استاذ مساعد	53.38	----	----	----	*
	محاضر	12.70	----	----	----	----
المسؤولية المشتركة	استاذ	61.10	----	----	----	*
	استاذ مشارك	59.25	---	----	----	*
	استاذ مساعد	51.87	----	----	----	*
	محاضر	14.52	----	----	----	----
إتخاذ الإجراءات	استاذ	60.70	----	----	----	*
	استاذ مشارك	56.50	---	----	----	*
	استاذ مساعد	52.07	----	----	----	*
	محاضر	15.13	----	----	----	----
الدرجة الكلية للأداء	استاذ	74.70	----	----	----	*
	استاذ مشارك	61.00	---	----	----	*
	استاذ مساعد	51.17	----	----	----	*
	محاضر	12.43	----	----	----	----

*فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه المتوسط الأعلى

يتبين من نتائج جدول (15) وجود الفروق في مستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية بالدرجة الكلية وفي المجالات لصالح تقدير أعضاء هيئة التدريس على الرتب الأكاديمية (أستاذ ومشارك ومساعد) مقابل المحاضر. وربما تُعزى هذه النتائج لكون معظم الذين يشغلون المناصب القيادية سواء بالعمادة أو الوكالة أو رئاسة القسم من الفئات الثلاث وتكوّنت لهم فرص للإطلاع والمشاركة بالجوانب الإدارية بالجامعة، بخلاف المحاضرين الذين تكون طبيعة المهام الأولى لهم بالتدريس وذات طبيعة أكاديمية وقلة الفرص الإدارية كما يمكن تفسير إتجاه الفروق التي ظهرت في بُعد " وضوح الرؤية " لصالح الأستاذ والمشارك مقابل المساعد والمحاضر بحكم أن الوظائف القيادية العليا يشغلها الأعضاء على رتبة أستاذ

وأستاذ ومشارك وبالتالي فرص إدراكهم لجوانب تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجية أعلى من الأعضاء المساعدين والمحاضرين.

(3) عدد سنوات الخبرة بالجامعة

يوضح جدول (16) دلالة الفروق الإحصائية بين رتب متوسطات مستويات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة بالجامعة

جدول (16) نتائج اختبار كروسكال - والس: (Kruskal-Wallis Test) للكشف عن دلالة الفروق بين رتب متوسطات مستوى أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية لمتغير عدد سنوات الخبرة بالجامعة

المجالات	عدد سنوات الخبرة بالجامعة	التكرار	متوسط الرتب	Chi-Square	درجات الحرية	مستوى الدلالة
وضوح الرؤية	اقل من (5) سنوات	22	16.73	63.268	2	0.000
	من خمس لاقل من (10)	37	38.14			
	من (10) سنوات فاكثر	26	72.15			
القدرات الأساسية	اقل من (5) سنوات	22	13.39	43.617	2	0.000
	من خمس لاقل من (10)	37	51.88			
	من (10) سنوات فاكثر	26	55.42			
الأهداف الإستراتيجية	اقل من (5) سنوات	22	11.66	48.489	2	0.000
	من خمس لاقل من (10)	37	54.04			
	من (10) سنوات فاكثر	26	53.81			
المسؤولية المشتركة	اقل من (5) سنوات	22	12.66	45.624	2	0.000
	من خمس لاقل من (10)	37	52.74			
	من (10) سنوات فاكثر	26	54.81			
اتخاذ الإجراءات	اقل من (5) سنوات	22	12.48	47.054	2	0.000
	من خمس لاقل من (10)	37	52.69			
	من (10) سنوات فاكثر	26	55.04			
الدرجة الكلية للأداء	اقل من (5) سنوات	22	11.57	49.782	2	0.000
	من خمس لاقل من (10)	37	51.18			
	من (10) سنوات فاكثر	26	57.96			

يتبين من الجدول السابق (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين رتب متوسط تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية بالدرجة الكلية وفقاً لعدد سنوات الخبرة بالعمل الجامعي بلغت قيمة كاي تربيع (49,782) وكانت دلالتها الاحصائية تقل عن مستوى الدلالة (0,05) مما يعني وجود فروق بين رتب المتوسطات في تقدير تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية وفقاً للخبرة، كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رتب متوسطات المجالات تراوحت قيم كاي تربيع من (43,617) -

63,268) وكانت دلالاتها الاحصائية تقل عن 0,05 مما يدل على وجود فروق بين رتب المتوسطات في تطوير أداء القيادات الأكاديمية وفقاً لابعاد الرشاقة الإستراتيجية .

ولمعرفة إتجاه الفروق تم استخدام اختبار بونفيروني (Bonferroni Test) وكانت نتائجه كالتالي:

جدول (17): نتائج اختبار بونفيروني (Bonferroni Test) لتحديد اتجاهات الفروق بين متوسطات مستوى أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية لمتغير عدد سنوات الخبرة بالجامعة

المجالات	عدد سنوات الخبرة بالجامعة	متوسط الرتب	أقل من (5)	من خمس لأقل من (10)	من (10) سنوات فأكثر
وضوح الرؤية	أقل من (5) سنوات	16.73	----	----	----
	من خمس لأقل من (10)	38.14	*	----	----
	من (10) سنوات فأكثر	72.15	*	*	----
القدرات الأساسية	أقل من (5) سنوات	13.39	----	----	----
	من خمس لأقل من (10)	51.88	*	----	----
	من (10) سنوات فأكثر	55.42	*	----	----
الأهداف الإستراتيجية	أقل من (5) سنوات	11.66	----	----	----
	من خمس لأقل من (10)	54.04	*	----	----
	من (10) سنوات فأكثر	53.81	*	----	----
المسؤولية المشتركة	أقل من (5) سنوات	12.66	----	----	----
	من خمس لأقل من (10)	52.74	*	----	----
	من (10) سنوات فأكثر	54.81	*	----	----
إتخاذ الإجراءات	أقل من (5) سنوات	12.48	----	----	----
	من خمس لأقل من (10)	52.69	*	----	----
	من (10) سنوات فأكثر	55.04	*	----	----
الدرجة الكلية للأداء	أقل من (5) سنوات	11.57	----	----	----
	من خمس لأقل من (10)	51.18	*	----	----
	من (10) سنوات فأكثر	57.96	*	----	----

*فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه المتوسط الأعلى

يتبين من نتائج جدول (17) وجود الفروق في مستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية بالدرجة الكلية وفي المجالات لصالح الذين تراوحت سنوات خبرتهم من خمس سنوات لأقل من (10) ومن (10) سنوات فأكثر مقابل الذين خبراتهم تقل عن خمس سنوات، وتفسر هذه النتيجة بسبب المرور بالخبرة الجامعية، حيث أنه كلما مرّ عضو هيئة التدريس بسنوات الخبرة الجامعية يكون قد شارك أو شاهد مواقف إدارية لتطوير الممارسات في ضوء مجالات تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالجامعة بينما حديثي الخبرة الذين تقل خبراتهم عن (5) سنوات ما زالت خبراتهم والفرص التي من خلالها يُدركون الممارسات التي تدل على تطوير الأداء في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجية محدودة. وأيضاً تبين وجود فروق في وضوح الرؤية لصالح الذين خبراتهم تزيد عن (10) سنوات مقارنة بالفئة من خمس لأقل من (10) سنوات لنفس السبب حيث أنه كلما زادت خبرات الأعضاء بالتدريس والعمل الجامعي كلما تعرض إلى

خبرات إدارية تعكس مواكبته للخطط الإستراتيجية السابقة وما شارك فيها من أعمال بعكس الأقل خبرة. وانفقت مع نتائج دراسة النايف (2021) التي كشفت عن وجود فروق تُعزى للخبرة الأعلى واختلفت مع نتيجة دراسة (الزغول، 2022م) التي تبين فيها أثر ولم يتبين وجود فروق تُعزى للرتبة والخبرة.

(4) المسمى الوظيفي

يوضح جدول (18) دلالة الفروق الإحصائية بين رتب متوسطات مستويات أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (18) نتائج اختبار كروسكال - والس: (Kruskal-Wallis Test) للكشف عن دلالة

الفروق بين رتب متوسطات تطوير مستوى أداء القيادات الأكاديمية وفقاً للمسمى الوظيفي

المجالات	المسمى الوظيفي	التكرار	متوسط الرتب	Chi-Square	درجات الحرية	مستوى الدلالة
وضوح الرؤية	العمداء	5	76.30	50.730	3	0.000
	الوكلاء	6	75.75			
	رؤساء الأقسام	14	69.32			
	اعضاء هيئة التدريس	60	30.81			
القدرات الأساسية	العمداء	5	63.50	11.747	3	0.008
	الوكلاء	6	51.17			
	رؤساء الأقسام	14	56.64			
	اعضاء هيئة التدريس	60	37.29			
الأهداف الإستراتيجية	العمداء	5	67.50	9.936	3	0.019
	الوكلاء	6	42.50			
	رؤساء الأقسام	14	54.07			
	اعضاء هيئة التدريس	60	38.43			
المسؤولية المشتركة	العمداء	5	61.10	7.840	3	0.049
	الوكلاء	6	57.17			
	رؤساء الأقسام	14	49.79			
	اعضاء هيئة التدريس	60	38.49			
إتخاذ الإجراءات	العمداء	5	60.70	8.441	3	0.038
	الوكلاء	6	57.50			
	رؤساء الأقسام	14	50.64			
	اعضاء هيئة التدريس	60	38.29			
الدرجة الكلية للأداء	العمداء	5	74.70	16.649	3	0.001
	الوكلاء	6	54.17			
	رؤساء الأقسام	14	54.36			
	اعضاء هيئة التدريس	60	36.59			

يتبين من الجدول السابق (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين رتب متوسطات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية

بالدرجة الكلية وفقاً للمسمى الوظيفي بلغت قيمة كاي تربيع (16,649) وكانت دلالاتها الاحصائية تقل عن مستوى الدلالة (0,05) مما يعني وجود فروق بين رتب المتوسطات وفقاً للمسمى الوظيفي، كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رتب المتوسطات بالمجالات تراوحت قيم كاي تربيع من (7,840 – 50,730) وكانت دلالاتها الاحصائية تقل عن 0,05 مما يدل على وجود فروق بين رتب المتوسطات ولمعرفة إتجاه الفروق تم استخدام اختبار بونفيروني (Bonferroni Test) وكانت نتائجه كالتالي:

جدول (19): نتائج اختبار بونفيروني (Bonferroni Test) لتحديد اتجاهات الفروق بين دلالة الفروق بين رتب متوسطات مستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية وفقاً للمسمى

الوظيفي					المجالات
الاعضاء هيئة التدريس	رؤساء الاقسام	الوكلاء	العمداء	متوسط الرتب	المسمى الوظيفي
*	----	----	----	----	العمداء
*	----	----	----	----	الوكلاء
*	----	----	----	----	رؤساء الاقسام
*	----	----	----	----	اعضاء هيئة التدريس
*	----	----	----	----	العمداء
*	----	----	----	----	الوكلاء
*	----	----	----	----	رؤساء الاقسام
*	----	----	----	----	اعضاء هيئة التدريس
*	----	----	----	----	العمداء
*	----	----	----	----	الوكلاء
*	----	----	----	----	رؤساء الاقسام
*	----	----	----	----	اعضاء هيئة التدريس
*	----	----	----	----	العمداء
*	----	----	----	----	الوكلاء
*	----	----	----	----	رؤساء الاقسام
*	----	----	----	----	اعضاء هيئة التدريس
*	----	----	----	----	العمداء
*	----	----	----	----	الوكلاء
*	----	----	----	----	رؤساء الاقسام
*	----	----	----	----	اعضاء هيئة التدريس

*فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه المتوسط الأعلى

يتبين من نتائج جدول (19) وجود الفروق في مستوى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الرقابة الإستراتيجية بالدرجة الكلية وفي المجالات لصالح العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام مقابل الأعضاء، وربما يُعزى ذلك إلى أن العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام يشغلون مناصب قيادية وإدارية وهم مطلّعين أكثر على ممارساتهم وفق مجالات الرقابة الإستراتيجية بصورة أعلى من رؤية الأعضاء لها. اتفقت النتيجة مع نتائج دراسة المحيميد (2022) وفقاً للمنبص الوظيفي لصالح العمداء.

(2) التوصيات :

- في ضوء ما خلصت اليه الدراسة فإن الباحثة تُقدّم عدداً من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء القيادات الأكاديمية وفق الرقابة الإستراتيجية ، ومنها :
- التأكيد على أهمية الاستمرار والمحافظة على مستويات تطوير الأداء للقيادات الأكاديمية بجامعة دار الحكمة وفق الرقابة الإستراتيجية لما كشفت عنه نتائج الدراسة من وجود درجات عالية في الأداء.
 - التركيز على المستفيدين في خطط الجامعة الإستراتيجية وتبني خطط مرنة بحيث يتم تقديمها كبداية للتوجهات الإستراتيجية التي قد تعترض بالتحديات .
 - التوجه نحو المستقبل لتحقيق الاحتياجات التي تُشكّل له قيمة مضافة لجذب الطلاب وللحصول على أكبر حصة سوقية منافسة للجامعات الأخرى.
 - العمل على تبني استراتيجيات لتسويق الخدمات التعليمية بالجامعة بالتركيز على جوانب التميز عن المنافسين حيث كشفت النتائج عن وجود درجة متوسطة في تحقيقها.
 - تدريب القيادات الأكاديمية بجامعة دار الحكمة على أساليب التخطيط الزمني لتنفيذ الخطة التشغيلية وربطها بعمليات اتخاذ القرار حيث كشفت النتائج عن بعض القصور بهذا الجانب.
 - التركيز على تنمية مهارات القيادات الأكاديمية بمجال الرقابة الإستراتيجية لتنمية الأداء حول معايير التميز عن المنافسين والتدريب على تكييف الاهداف الاستراتيجية لخلق القيمة المضافة للمستفيدين
 - التأكيد على أهمية اليقظة التنافسية وفي نفس الوقت تبني مبدأ الشفافية الإدارية كأساس التعامل داخل الجامعة وتقديم المعلومات للمجتمع لرفع سمعة الجامعة.
 - تحفيز القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في تقديم الأفكار والمبادرات الإبداعية لدعم التميز
 - التخطيط لحل المشكلات والتحديات التي تحد من تسهيل رؤية القيادة الجامعية لتوجيه الاهداف الجامعية الشاملة بفاعلية لتحقيق ميزتها التنافسية.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

ابن ظفره، فايز عوض سعد. (2021). الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات السعودية في ظل جائحة كورونا: جامعة الملك خالد أنموذجاً. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية*، 8(2)، 349 - 410.

أبو جبارة، على. (2020). *الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أبو خضير، إيمان سعود. (2015). *التعلم بالممارسة كمدخل لتطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية*. رسالة التربية وعلم النفس، دورية علمية محكمة. جامعة الملك سعود، الرياض (42) ص 2-16.

أبو زيادة، زكى عبدالمعطي، و الزين، إيناس موسى. (2021). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية تحليلية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 14(50)، 1 - 30.

أبو عرب، إيمان شعبان. (2022). *توظيف استراتيجية محطات التعلم الرقمية عبر منصات التعليم الإلكتروني لتحسين الرشاقة المعرفية والاستمتاع بالتعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا لدى طالبات الاقتصاد المنزلي بكلية التربية النوعية جامعة الإسكندرية*. *مجلة بحوث التربية النوعية*، (67)، 645 - 714.

أبو علام، رجاء محمود (2019) *مناهج الدراسة في العلوم النفسية والتربوية*، القاهرة: دار النشر للجامعات.

أل يحي، نجلاء غازي حامد، و عبدالقادر، سالم برشيد. (2022). العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 12(2)، 204 - 216.

التركي، عبد الله سعيد عبد الله (2019) *التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأهلية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 نموذج مقترح* (رسالة دكتوراة غير منشورة) كلية التربية، جامعة الملك سعود.

توصيات مؤتمر التعليم العالي(2012) بعنوان "مؤتمر التعليم العالي الأول المنعقد في جامعة الزرقاء الأهلية ، الاردن .

توصيات المؤتمر العربي الثالث (2013) بعنوان " ضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزيتونة الاردنية ، عمان: الاردن.

الجماعي، عزيزة أحمد عبدالله، الحميري، علي محمد عبدالجبار، و الهوب، أحمد غالب. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأهلية في محافظة إب - اليمن. *مجلة جامعة الجزيرة*، 3(5) ، 337 - 344.

الهارون، أمل صلاح. (2019). *درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة (عمان) وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الحربي محمد محمد احمد. (2015). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن، *دراسة مقدمة إلى المؤتمر التربوي الاول" تطوير الاداء الأكاديمي لكليات التربية: رؤية استشرافية*، بالفترة من 5-6 جماد الاولى (1436هـ) الموافق 24-25-2015م.

الحربي، متعب بن عليته بن هديب (2017) *القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية*، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى.

حسن، راوية محمد .(2004). *إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية*، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع

الحنزاب، محمد بن عبدالله وأبو قاعد غازي. (2020). أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 20(2)، 260-273.

الخازم، محمد عبدالله. (2018). *جامعة 2030 رؤية في تحول الجامعات السعودية*. بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون .

الختاتنة، ميسون كريم فلاح. (2018). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز عملية التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية. *مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي*، 22(66) ، 123 - 172.

الختانة، ميسون كريم.(2018م). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز عملية التعلم التنظيمي. مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، ع66، مج22، ص ص 123-172.

الخلواني، مروة محمود إبراهيم (2019) تجويد الاداء الإداري للقيادات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. "الثقافة والتنمية: جمعية الثقافة من أجل التنمية"، 18(225) 284 - 330.

خيري، رواء خيري حسن. (2018). أثر الإدارة الإستراتيجية في جودة مخرجات التعليم العالي الأهلي: دراسة حالة جامعة أم درمان الأهلية (2006 - 2017م) (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان.

الديب، سالى سعيد عبده حسن. (2019). الرشاقة الاستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، (87)، 1 - 37.

ربيع، هادي مشعان (2018) *الادارة الجامعية الحديثة*، عمان: مكتبة المجتمع العربي

الرشيدي، على بن ضبيان بن شلال. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، 33(71)، 1 - 39.

رضوان، محمود عبدالفتاح.(2014). *مدير المتميز و تطوير الأداء الإداري* ، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر

الرقب، توفيق زايد محمد. (2022). التأثير المعدل للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(44)، 63 - 103.

الزايدي، أحمد بن محمد خلف. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لجامعة الملك عبدالعزيز. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (9)، 157 - 183.

الزغول، جمانة يوسف محمد. (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

زمان، حسام (2017) السجل العلمي لمنندى أسبار الدولي 2017 م: الإبداع والابتكار في سياق اقتصاد المعرفة - الثورة الصناعية الرابعة: الرياض، مركز أسبار للدراسات

والبحوث والإعلام، ص 105-109

الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد. (2022). أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم: دراسة ميدانية. **مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 14(1) ص 101 - 117.**

ستو، فاطمة الزهراء، و دربال، سمية. (2022). دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: الأزمة الصحية لجائحة فيروس "كوفيد-19" أنموذجا: دراسة حالة جامعة الوادي. **مجلة العلوم الإدارية والمالية، 6(2) ، 250 - 272.**

السكرانة، بلال خلف. (2013). **التطوير التنظيمي والإداري، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.**

سليم، حسن مختار حسين، و حويحي، محمد أحمد غريب السيد. (2020). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية. **مجلة كلية التربية، 8(21) ، 133 - 179.**

السيد، جمعة، (2020) التمويل المستدام للتعليم الجامعي، الآليات والخيارات. **مجلة كلية التربية لجامعة بور سعيد، 31(1)، 58-91.**

سيد، نصر علي رحيم. (2019). استخدام نموذج تنمية وتطوير البرامج لمواجهة ضعف التمويل بالجمعيات الأهلية. **مجلة الخدمة الإجتماعية، ع62، ج8 ، 319 - 351. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1105595>**

الشريف، نهى بنت علي بن محمد، و مصطفى، جمال مصطفى محمد. (2020). دور الجامعات السعودية الأهلية في تعزيز الشراكة المجتمعية في ضوء أهداف التربية الإسلامية: **دراسة ميدانية. أبحاث المؤتمر الدولي السادس: الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم - دراسات وتجارب، مج3 ، 78 - 129.**

الشلال، عبدالرحمن بن سليمان. (2021). دور الجامعات والكليات السعودية الأهلية في نشر الفكر المعتدل لدى طلابها: دراسة تطبيقية على كليات عنيزة. **دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 132(1)، 181 - 200.**

الشملان، خالد بن عبد العزيز حمد، والفوزان، الجوهرة بنت سليمان (2017) "متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية 2030 من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة." **في أبحاث مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030م** - جامعة القصيم - السعودية القصيم: جامعة القصيم، 229 - 268.

الضبعان، شلاش بن مقبل. (2016). **استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي**. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الضمور، معنم. (2017). الرّشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

عبدالعال، شيرين محمد حسن (2022). **الرشاقة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس** (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.

عبدالعال، عنتر محمد أحمد. (2019). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجاً. **المجلة التربوية**، (59) ، 255 - 316.

عبدالعزيز، أحمد محمد محمد. (2020). هندسة البشر "الأرجونوميكا" كمدخل لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية لنظم البراعة التسويقية بالجامعات المصرية. **العلوم التربوية**، (4)28 ، 471 - 540.

عبدالله، أنيس أحمد، و ذياب، أمين طلال. (2019). أثر خصائص شخصية المؤسسة في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية: بحث تحليلي لعدد من الجامعات الأهلية في العراق. **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، 15(48) ، 105 - 123.

عتريس، محمد عيد. (2022). الرشاقة القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الزقازيق: دراسة ميدانية. **دراسات تربوية ونفسية**، (115) ، 19 - 181.

العتيبي ، نواف محمد. (2013). **تطوير الأداء في الجامعات بين التأصيل المنهجي والتطبيق** ، الكويت: دار المسيلة للنشر

العتيبي، عالية محمد. (2017). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. *مجلة العلوم التربوية*. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد (11)، ص ص379-474.

العجمي، منيرة خالد الهيلم. (2021). درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 45(3)، 15-58. م

العساف، صالح محمد (2018) مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة العبيكان: الرياض.

عقيلات، هند ناصر أحمد. (2019). أثر الرقابة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة. *مجلة كلية التربية*، 35(9)، 642 - 667.

العنزي، مشعل بن سليمان العدوانى. (2021). تطبيق الرقابة الإستراتيجية في الجامعات السعودية: تصور مقترح. *مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية*، (9)، 16 - 55.

العنزي، نايف بن عمّاش السويلم. (2022). دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 46(3)، 265 - 293.

عوض الله، فوزية علي سلطان. (2018). أثر الرقابة الاستراتيجية في ضوء القدرات المعرفية على التميز التنظيمي في التعليم الجامعي: دراسة ميدانية. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، 38(4)، 177 - 221.

الفحيلة، إبراهيم، (٢٠١٥). *تطوير الجامعات السعودية الأهلية في ضوء الإدارة الاستراتيجية*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

الفيقيه، منال أحمد على. (2020). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. *مجلة الجامعة الوطنية*، (13)، 167 - 202.

القحطاني، سالم بن سعيد بن سالم (2015) *ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى إدارات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض*، (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

القرني، حسن محمد. (2021). تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسبوط*، 37 (7) يوليو، 166-200.

القرني، علي بن حسن يعن الله. (2020). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة إرتباطية تنبؤية. *مجلة التربية*، 1(188)، 359 - 406.

اللمسي، عادل حلمي أمين. (2021). الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 45(4)، 303 - 384.

مجد، أسامة عبدالرحمن، و السعدي، وليد بن أحمد عايد. (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة. *المجلة العربية للأداب والدراسات الانسانية*، (24)، 421 - 464.

مجلس شؤون الجامعات (1442) *اللائحة المؤسسة للشؤون المالية بالجامعات*، متاح على الرابط: <https://2u.pw/iZ1gn> تاريخ الاسترجاع: 13/4/1444هـ.

محمد، أشرف السعيد أحمد. (2020). الرشاقة الاستراتيجية للجامعات المصرية في مواجهة جائحة كورونا (Covid-19) ضرورة حتمية. *المجلة العربية للقياس والتقويم*، 1(2)، 206 - 238.

محمد، خالد خير الله، و عبودي، صفاء إدريس. (2021). تأثير القيادة المستدامة في تحقيق السلوك الإستباقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية العراقية. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 17(54)، 350 - 371.

المحيميد، باسم بن إبراهيم. (2022). تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، (26)، 150 - 181.

المشرعي، عبد الرحمن محمود. (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع ومعاهد التعليم الفني والمهني بمحافظة الحديدة في ضوء التحديات المعاصرة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5(12) مارس، ص 1-40.

مصطفى، محمد. (2013). *معجم مصطلحات الموارد البشرية: التخطيط، التنمية، الاستخدام، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة*

المملكة العربية السعودية (2016) *برنامج الرؤية الوطنية 2030* على الرابط الإلكتروني <https://vision2030.gov.sa/> تاريخ الدخول 2023/2/1

منصور، منار منصور أحمد. (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 4(21) ، 1 - 45.

المواضية، عارف شاكر، و البشاشة، سامر عبدالمجيد هزيم. (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. *مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 37(3) ، 267 - 302.

المواضية، يوسف عطوي مرزق. (2016). *دور التعلم الإستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية: دراسة ميدانية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

النايف، سعود بن عيسى. (2021). الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تميز الأداء الإداري بالجامعات السعودية: جامعة حائل نموذجاً. *مجلة كلية التربية النوعية*، 14(1)، 433 - 484.

نايل، سحر. (2017). *الإدارة الاستراتيجية للجامعات: نماذج عالمية*. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

الهدبان، تغريد بنت عبدالله بن هيدان (2019) *تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية* "تصور مقترح، كلية التربية، (رسالة دكتوراة غير منشورة) جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

هلال، محمد سعيد عبدالمطلب. (2021). تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية. *مجلة الإدارة التربوية*، 8(29) ، 249 - 337.

وزارة التعليم " العالي " (2011) وكالة الوزارة للشؤون التعليمية، الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء (1424-1450 / 2004-2029م) الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية " آفاق"، الكُتيب تعريفى، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية ص1-17.

وزارة التعليم (2019) لائحة الجامعات الأهلية تم استرجاعه بتاريخ 2023/5/1 من الرابط الإلكتروني <https://www.moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry.pdf>.

وزارة التعليم (2019) *لائحة الجامعات الأهلية* تم استرجاعه بتاريخ 2023/4/14 من الرابط الإلكتروني <https://www.moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry.pdf>.

وزارة التعليم، مجلس شؤون الجامعات، 2020، نظام الجامعات الجديد، النسخة الصادرة عن مجلس شؤون الجامعات الصادر بموجب المرسوم الملكي 1441 هـ /3/ رقم (م/ 27) وتاريخ 2023/4/14، الرياض.

وزارة التعليم، مجلس شؤون الجامعات، 2020، نظام الجامعات الجديد، النسخة الصادرة عن مجلس شؤون الجامعات الصادر بموجب المرسوم الملكي 1441 هـ /3/ رقم (م/ 27) وتاريخ 1441/3/2 هـ، الرياض.

يوسف، سناء درويش أحمد. (2016). دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الأداء في التعليم العالي بالسودان بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالسودان: دراسة حالة جامعة أم درمان الأهلية. *مجلة الدراسات العليا*، 5(20)، 92 - 126.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Alzahrani, Ibrahim Hanash (2018) "Strategic Leadership and Their Impact in the Development of Organizational Learning Capabilities" Study practice in the Umm Al Qura University", *International Journal for Research in Education*: 42(2) p189-238

Bond University (. 2022). <https://bond.edu.au/> Retrieved on 1/11/2022.

Brinci, M., & Eren, E. (2013). The effects of strategic Management practices on the Performance of the Leder universities in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 13(3), 17-32

David, F. (2009), "*Strategic Management: Concepts and Cases*", 12th ed., Prentice-Hill, Pearson Education International Inc. USA:46.

Doz, Y., Kosnen, M. (2010), 'Embedding strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal', *Long range Planning*, 43, (2): 370-3 82.

Enriquez, J. (2016). *Decision-making and Strategic Management as Sources of Sustained Competitive Advantage in a High-Cost Private Multi-Campus University in México*, (Phd) management and Business Administration), Corvinus University, Mexico

Gichohi, P. (2015). The Strategic Management Practices in Academic Librariessin Kenya: The Case of USIU Libraries, *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. 12-
<http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac>

Harvard University. (2022) <https://online.hbs.edu/> Retrieved on 1/5/2023.

- Melbourne University Private.** (2023)
<http://www.internationalschoolguide.com/australia/muprivate.htm>
Retrieved on 1/11/2022.
- Nambi, K. (2015). Evaluating implementation of strategic performance management practices in Private universities in Uganda. *Measuring Business Excellence*, 19(2)P42-56
- Narasimhan, R.; Swirk, M.; Kim, S. (2006), “Disentangling Leanness and agility: An empirical investigation”, *Journal of Operations Management*, 24,(5) 442-465.
- Page, K., Morgan, R. (2008), “Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility”, *Strategic Change*, 17, 5/6.
- Reid, Linda,(2010) *Relationship Between Strategic Management And Presidential Leadership in Selected Colorado State-supported and Private institute of Higher Education* ,Nova Southeastern University.
- Riccio, S. (2010). Talent Management in Higher Education: Developing Emerging Leaders Within the Administration at Private Colleges and Universities. *Educational Administration: (Theses, Dissertations), and Student Research*.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Talent-Management-in-Higher-Education%3A-Developing-Riccio/b156e550cb11543dd33c5a3e1a4c79c77e93c812>
- Rotich, J., & Okello, B. (2019). The effect of resource fluidity on strategic agility among universities in Kenya: Case of Masinde Muliro University of Science and Technolog. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6 (2), 2176 – 2190.
- Sambamurthy, V., Bhardwaj, A.; Grover, V.; (2003) “Shaping Agility Through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms”, *Mis Quarterly*, 27, (2), 237-263.
- Saska, P., Namusonge, G., & Sakwa, M. (2014). Effects Of Strategic Management Practices on Corporate Social Responsibility Performance Of Parastatals in Kenya. *European Journal of Business and Innovation Research*, 12(1), 106-128
- Schemerhon,j. (2005), “*Management*, 8th, ed., Wiley and SoDs, New-Jersey: 220.
- Swafford, P.; Ghosh, S.; Murthy, N. (2006), “The antecedents of supply Chain agility of a firm: Scale development and Model testing, *Journal of Operations Management*, 24(1)539-579

Thompson,S K (2012) **Sampling**, Third Edition, Print ISBN: 9780470402313 Online ISBN: 9781118162934 |DOI:10.1002/9781118162934, Copyright © 2012 John Wiley & Sons, Inc.

Yale University. (2022) <https://www.yale.edu/> Retrieved on 1/5/2023.

The University of Oxford. (2023) <https://www.ox.ac.uk/> Retrieved on 1/5/2023

University of Bristol. (2023) <https://www.bristol.ac.uk/> Retrieved on 1/5/2023

University of Edinburgh. (2023) <https://www.ed.ac.uk/> Retrieved on 1/5/2023