

## Requirements for strengthening the strategic leadership of academic leaders at private universities in Riyadh City

Magda Mostafa Abdelrazek

Fawzia Abdullah Al-Shehri

Basmaa Sudan Al-Muihi

Arab East College for Graduate Studies || KSA

**Abstract:** The study aimed to reveal the requirements for strengthening strategic leadership (human, organizational and material) among academic leaders in private universities in Riyadh, the researchers used the descriptive approach, and the study tool (questionnaire) was applied to faculty members in (Arab East Colleges, Al-Faisal University, and Yamama University In Riyadh, the sample size reached (80) faculty members. The study reached a number of results, the most important of which are The study members of the faculty members of the private universities agree with a high degree that one of the most important human requirements to enhance the strategic leadership of academic leaders is the following: (The leader's ability to predict the future needs of the department - Department of the department in creative and creative ways), also that one of the most important organizational requirements to enhance leadership The strategy for academic leaders is the following: (making new adjustments in work methods from time to time - the commitment of the leaders to a vision that helps to distinguish when selecting faculty members - making sure that the work is going according to the specified plans), and the study recommended the importance of developing the leader's ability to predict the future The department needs, in order to manage the department in creative and creative ways.

**Keywords:** Strategic Leadership - Academic Leadership - Private Universities.

## متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس

ماجدة مصطفى عبد الرازق

فوزية عبد الله الشهري

بسماء سودان المويهي

كلية الشرق العربي للدراسات العليا || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية (البشرية والتنظيمية والمادية) لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض، واستخدمت الباحثات المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على أعضاء هيئة التدريس في (جامعتي اليمامة، والفيصل، وكلية الشرق العربي) بمدينة الرياض، وقد بلغ حجم العينة (80) عضو هيئة تدريس. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: حصول متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر هيئة التدريس على متوسط كلي (3.37 من 5)، بتقدير لفظي للأهمية (متوسطة) وعلى مستوى المجالات: حصلت المتطلبات البشرية على أعلى متوسط (3.43) بتقدير أهمية (عالية)، ثم المتطلبات التنظيمية بمتوسط (3.38) وأخيراً المتطلبات

المادية بمتوسط (3.31) وكلاهما بتقدير (متوسطة)، واستناداً للنتائج قدمت الباحثات عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة تطوير سياسات الاختيار لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات عينة الدراسة، الاهتمام بمزيد من التدريب على معرفة استراتيجيات الأقسام، وضع نظام شامل للرعاية الصحية، وضع رؤية استراتيجية للعمل الإلكتروني.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية - القيادات الأكاديمية.

## مقدمة:

تعد القيادة بشكل عام والقيادة الاستراتيجية بشكل خاص من الظواهر المعقدة حيث أن المتغيرات الشخصية للقائد، وأنماط تميزه في علاقاته التبادلية مع الآخرين، وكيفية استخدامه للعمليات التنظيمية، ومهارات وقدراته في التعامل مع الآخرين تؤثر بدرجات متفاوتة في كل أدوار القيادة.

والقيادة الاستراتيجية تعد مطلباً رئيسياً مهماً لمنظمات الأعمال، فهي قيادة تمتلك رؤية واضحة نحو التجديد والتغيير من خلال تبني ودعم الأفكار الإبداعية الموجهة نحو تحقيق التطوير المرغوب وابتكار خدمات متطورة، فالقيادة الاستراتيجية تلعب دوراً كبيراً في تحريك الأفكار الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات، وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على توليد الأفكار المستقبلية. (أبوريشة، 2018م، 2).

وقد أشارت دراسة أحمد (2011/أ): إلى أن أبرز مستويات القيادة الجامعية المؤثرة في العمل الجامعي هي رؤساء الأقسام الأكاديمية؛ فقيادة رئيس القسم جزءاً حيوياً لنجاح الوحدة الأكاديمية؛ حيث تؤثر قراراته على إجراءات العمل للقسم الأكاديمي، وأن مستقبل المؤسسات الجامعية في القرن الحادي والعشرين يعتمد على وجود قيادات أكاديمية ذات ثقل في القسم العلمي، وأن القيادة الأكاديمية الجيدة تعمل على تطوير القسم.

وبناء على ذلك فقد أوصت العديد من الدراسات بأهمية القيادة الاستراتيجية، فأوصت دراسة العوامي (2015) بالاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال وضع رؤية ورسالة تشكل المسارات التي تنبثق منها سياسات وخطط تدعم هذه الممارسات، وأكدت دراسة خليل (2017) على أن القيادة الاستراتيجية هي المسئول عن تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة الرامية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ لذلك فإن القيادات الجامعية عليها أن تكون قيادات استراتيجية؛ حيث أن هناك اتفاق على أن القيادة الاستراتيجية هي عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية، والتي يتوقف نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها ووظائفها لاكتساب ميزة تنافسية؛ نظراً للدور الحيوي والمهم الذي تؤديه في تحقيق الأهداف التربوية؛ وبناء على ذلك تمثلت أهمية هذه الدراسة في التعرف على متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأهلية السعودية بمدينة الرياض.

## مشكلة الدراسة:

تشكل الأقسام الأكاديمية الوحدة التنظيمية الأساسية في المؤسسات الجامعية؛ إذ يقع على عاتقها الدور الأكبر في تحقيق أهداف الجامعات المتمثلة في نشر المعرفة وتنميتها عن طريق البحث وتطبيقها في خدمة المجتمع، وتعد وظيفة رئيس القسم الأكاديمي من أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي بالجامعات؛ إذ يأخذ رئيس القسم الدور الأكبر في تحديد مواصفات مؤسسات التعليم العالي من حيث الأداء والإنتاجية؛ ولكي يقوم رئيس القسم الأكاديمي بدوره لا بد من توفير البرامج التدريبية التي تصقل لديه المهارات القيادية وتوظيف تلك المهارات في القسم الذي يرأسه (الحجيلي وسنقر، 2010م، 62).

ومن هنا برزت الحاجة إلى إتباع نمط قيادي يحقق تطلعات الأقسام الأكاديمية وطموحاتها؛ ومن تلك الأنماط القيادة الاستراتيجية والذي يعد مكوناً حاسماً في التطوير الفعال للمؤسسات التعليمية؛ لأن القيادة

الاستراتيجية ليست نمطاً منفصلاً للقيادة بل تتسع لنماذج أخرى من القيادة، وهو ما يتطلب توافر عدد من المتطلبات لتعزيز هذا النمط الفعل للمؤسسات التعليمية (سليمان، 2017م، 197).

ورغم أهمية القيادة الاستراتيجية إلا أن بعض الدراسات أشارت لضعف أو معوقات ممارسة القيادة الاستراتيجية، فقد أشارت دراسة الأكلبي (2018) إلى ضعف متطلبات تطبيق القيادة الاستراتيجية أيضاً توصلت إلى ضعف الخطوات والإجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة والممارسات العملية لاستقطاب عناصر مميزة والحرص عليها، وضعف إدراك منسوبي الجامعة لدرجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات، كما توصلت نتائج دراسة الحارثي (2019) إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وأبعادها الأربعة (التوجه الاستراتيجي، وسمات امتلاك رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، وتطبيق نظام رقابي متوازن) كانت بدرجة متوسطة؛ لذا جاءت هذه الدراسة التي تحاول الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؟

#### أسئلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- 1- ما المتطلبات البشرية لتعزيز القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر هيئة التدريس؟
- 2- ما المتطلبات التنظيمية لتعزيز القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر هيئة التدريس؟
- 3- ما المتطلبات المادية لتعزيز القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر هيئة التدريس؟

#### أهداف الدراسة:

1. التعرف على المتطلبات البشرية لتعزيز القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر هيئة التدريس.
2. التعرف على المتطلبات التنظيمية لتعزيز القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر هيئة التدريس.
3. التعرف على المتطلبات المادية لتعزيز القيادة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من:

- أهمية المتغيرات التي تتناولها (القيادة الاستراتيجية-رؤساء الأقسام)، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تسلط الضوء على مفهوم يتسم بالحدثة والجدة وهو متطلبات تطبيق القيادة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية.
- قد تساهم هذه الدراسة في إضافة علمية جديدة إلى المكتبة السعودية خاصة والمكتبة العربية عامة في مجال القيادة الاستراتيجية.

كما تستمد أهميتها العملية من أنها قد تفيد على النحو الآتي:

- التوصل إلى نتائج تساهم في تقديم تصور عن متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية.
- الخروج بمجموعة من التوصيات للقيادات الإدارية في الجامعات عينة الدراسة عن الواقع الفعلي لممارسات القيادة الاستراتيجية.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية.
- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات الأهلية
- الحدود المكانية: كليات الشرق العربي، وجامعة الفيصل، وجامعة الإمامة، بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني 1441 هـ / 2020م.

#### مصطلحات الدراسة:

- القيادة الاستراتيجية: وهي القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. (أحمد، 2010/ب)
- القيادة الأكاديمية: هي عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف. (رشوان، 2010، ص14)
- عرفت القيادة الاستراتيجية: تعرف اصطلاحاً بأنها: عملية جعل العاملين يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق النتائج المرغوبة أي أنها تنطوي على تطوير رؤية مستقبلية للمؤسسة وتحفيز العاملين على تحقيقها. (Carragher, 2016, 57).
- يعرف طولان (2016م، 450) القيادة الاستراتيجية بأنها حصيلة التفاعل بين القائد والمرؤوس والموقف، وهي العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل بإيجاد أو خلق العلاقة ذات التأثير في هؤلاء الأفراد نحو إنجاز الأهداف.
- يعرف لي وشين (2007,128) lee & chen القيادة الاستراتيجية بأنها: قدرة الشخص على التوقع، والتصور، وإبقاء المرونة، والتفكير بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبل قابل للنمو والازدهار للمنظمة.
- ويتضح من التعريفات السابقة أن القيادة الاستراتيجية تركز على:
  - امتلاك القادة لرؤية تساعد المؤسسة على استثمار الفرص.
  - القدرة والحرص على بناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة لمنسوبي المؤسسة وقادرة على الاحتفاظ بالعناصر المتميزة والاستفادة منها.
  - الحرص على إحداث التغيير الاستراتيجي وكسب ثقة تعاون الآخرين لتحقيق ذلك.
  - امتلاك مهارة تحقيق مبدأ التعلم التنظيمي ومن ثم عدم تكرار حالات الإخفاق وتحسين الأداء.
  - امتلاك مهارة تطوير قدرات الأفراد وتحفيزهم لتحقيق النتائج المستهدفة.
- وتعرف الباحثات القيادة الاستراتيجية لرئيس القسم بأنها قدرة القائد (رئيس القسم الأكاديمي) على التوجه الاستراتيجي بالقسم، وبناء رؤية حاملة، وحشد كافة الموارد والأعضاء لتحقيق تلك الرؤية، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للقسم.

- رؤساء الأقسام الأكاديمية:

- يعرف رؤساء الأقسام الأكاديمية بأنهم "أعضاء هيئة التدريس الذين يتميّزون بالكفاءات العلميّة والإداريّة، والذين تمّ تعيينهم لرئاسة الأقسام في الجامعات بقرار من مدير الجامعة، بناءً على ترشيح عميد الكلية، وتكون رئاستهم للقسم لمدة سنتين قابلة للتجديد، وهم المسؤولون عن تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية في القسم" (نظام مجلس التّعليم العالي والجامعات ولوائحه، 1436هـ، 47).

الجامعات الأهلية

- جامعة اليمامة الأهلية

- تأسست الكلية سنة 2001 بمدينة الرياض وتشتمل على كليات (إدارة الأعمال، الحاسب ونظم المعلومات، الهندسة والعمارة، القانون).
- عدد الطلاب (1953) طالب (بنين 1203، بنات 750).
- تتمثل رؤية الجامعة في السعي الدائم حتى تصبح رائدة في المجالين التدريبي والتعليمي، وتسعي جامعة اليمامة إلى تأسيس جيل مثقف ومتخصص وواع ليكون قادر علي الإبداع.
- قيم جامعة اليمامة فتمثل في دعمها للقيم النبيلة، وتحفيز الطلبة في البحث العلمي وتدعم قيمهم الوطنية.

- جامعة الفيصل

- تأسست سنة 2002 بالرياض وتقوم الجامعة (العلوم، الهندسة، الطب، إدارة الأعمال). تقدم الجامعة برامج ماجستير تابعة لمكتب الأبحاث والدراسات العليا في الجامعة وهي (إدارة الأعمال، العلوم الطبية، الهندسة ونظم الإدارة). وعدد الطلاب (2883) طالبا (بنين 1169، بنات 1714).
- الرؤية: جامعة الفيصل هي جامعة خاصة غير ربحية تسعى لتحقيق مستوى عالمي كجامعة بحثية تلتزم بابتكار ونشر وتطبيق المعرفة في مجالات الإدارة والهندسة وعلوم الحياة والطب.
- جامعة الفيصل هي جامعة محورها الطالب حيث تبني المعرفة وتنشرها من خلال برامجها ذات المستوى العالمي لدرجتي البكالوريوس والدراسات العليا، إضافة إلى الدخول والخدمات الأخرى التي تقود بالنفع علي المملكة العربية السعودية والمنطقة والعالم بأسرة.

- كلية الشرق العربي:

- هي كلية أهلية تمنح برنامج البكالوريوس في التخصصات التالية (إدارة الأعمال، المحاسبة، القانون، الحاسب الآلي، التربية) والدراسات العليا تأسست عام 2008 تقدم درجة الماجستير للبرامج (إدارة الأعمال، المحاسبة، القانون، الحاسب الآلي، التربية). وعدد الطلاب (348)، (219) طالب و(129) طالبة
- رؤية الكلية: إثراء من خلال تقديم الدراسات العليا في الكليات، وذلك لإعداد خريج دراسات عليا متميز علميا وبحثيا يساهم بفعالية في مجاله.
- التميز: تقديم برامج أكاديمية متميزة تلي طموحات الطلبة وتساهم في تنمية المجتمع.
- الجودة: تلتزم الكلية بتطبيق معايير الجودة التي تمنح المخرجات والخدمات مزايا تنافسية.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري

#### مفهوم القيادة:

كما يذكر أبراهيم (2012) أن مفهوم القيادة الممكن تطبيقها في مؤسساتنا العربية هي القيادة بالقلب والعقل، وذلك لأن القلب هو الوسيلة الأعلى تأثيراً في سلوك المشارك وهو أيضاً النمط المفوض. والقيادة هي ما يعمل القائد من اهتمام وتوجيه نحو أفرادها من أجل إنجاز أهدافها بوسائل متعددة مثل التفكير والتعاون مع الجماعة لرسم الخطط وتوزيع المسؤولية على مقدار القدرات البشرية والمادية (العجمي، 2010).

#### أهمية القيادة:

للقيادة أهمية بالغة في كونها فعالة للربط بين الأفراد والموارد المتوفرة في المؤسسة معاً لتحقيق وإنجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط. (العلاق، 2010) وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص، فالقائد التشاوري على سبيل المثال يخلق جواً إنسانياً في العمل حيث يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس بسهولة قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل. (القحطاني، 2016)

وحيث أن المرؤوسين يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية وتحترم المواهب الفردية المتميزة وتعمل على إيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التميز والإبداع وتحمل المخاطر وتفويض السلطات فإن القادة بدورهم بحاجة إلى مرؤوسين يتحمسون لتحمل المسؤولية والنضج والتطلع إلى تحقيق الأفضل وليس إلى مرؤوسين ينفذون الأوامر فقط. (القاضي، 2006م: 59)

#### تعريف الاستراتيجية:

هي: «عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة» (الدوري، 2013) مجمل القرارات التي تتخذ لإيجاد توافق بين متطلبات فرص البيئة الخارجية مع محددات وقوة الوضع الداخلي للمنظمة» وركز (Evans) على الميزة التنافسية وعرف الاستراتيجية بأنها « الطريقة التي تهدف بواسطتها المنظمة إلى تطوير القدرات اللازمة لبلوغ الميزة التنافسية » (الغالي و ادريس، 2006م، ص30-35).

#### مهام القيادة الاستراتيجية:

- أشار موفق (2013م، 302) إلى عدد من المهام للقيادة الاستراتيجية، تتمثل فيما يلي:
- تحديد التصور الاستراتيجي للمؤسسة: أي تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد للهدف الاستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملمهم.
  - اكتشاف المقدره الجوهرية والمحافظة عليها: وتشير المقدره الجوهرية أو المقدره المميزه إلى موارد المؤسسة وقابليتها التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها.
  - تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسات.

- المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة: وتتمثل في التركيز على أبعادها الجوهرية والسلوكية معاً ووسيلة لتحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والفعل تبعاً لما يعرف بالنسيج الثقافي.
- التأكيد على الممارسات الأخلاقية: حيث تشير الأخلاق إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمؤسسة من جهة ثانية.

#### أهمية القيادة الاستراتيجية:

تأتي أهمية القيادة الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية من طبيعية البيئة المحلية والعالمية التي تعمل فيها الجامعات، والتي تتميز بحالة من الغموض والتعقيد والتغير المستمر، فضلاً على التنافسية الشديدة، وكذلك من طبيعة الأدوار التي يقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديمية.

وتبرز أهمية القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية والتعليمية وفقاً لما ذكره الشبل (2019م، 178)، عبود (2020م، ص198) فيما يلي:

- تعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال المشاركة في صنع القرار من قبل المستويات التنظيمية المختلفة، والإسهام في حل المشكلات.
- تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وتأهيلها لتمكينها في المستقبل.
- يمتد تأثيرها إلى مساحات توصف بأنها خارج المساحات الوظيفية الخاصة بالقائد ووحدات الأعمال وحتى خارج المؤسسة.
- القائد الاستراتيجي يبقي الأهداف طويلة المدى في التفكير، بينما العمل يكون لإنجاز الأهداف قصيرة الأجل مما يتطلب إحداث الموازنة والمواءمة بين هذين النوعين من الأهداف.
- ويمكن تلخيص أهمية القيادة الاستراتيجية فيما يلي (محمد، 2011م، 17):
- بناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة.
- القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المؤسسة والتنسيق مع جهات لم يكن بينها تفاعل من قبل.
- إن القيادة الاستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما أنها بمثابة الممثل للمؤسسة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة.
- الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية- المحلية والعالمية- (رؤية الصورة الكبيرة للمؤسسة) من أجل اتخاذ قرارات فطنة ورشيدة حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية. وزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص هذه البيئة. أن القيادة الاستراتيجية تعطي المعنى والمنطق والمغزى لاضطراب وغموض البيئة، وتقدم رؤية وخريطة طريق تسمح للمنظمة في التطور والإبداع.
- صناعة عملية التعلم التي تتميز بالضرورة، والتي تشمل الأفراد والفرق والمجموعات والمؤسسة ككل. ومن خلال تأصيل عملية التعلم تلك تقوم برعاية والعناية بالجيل القادم أو الصف الثاني من القادة والمدبرين.
- المساهمة في بناء رؤية ورسالة المؤسسة وخلق وعيا استراتيجيا وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال المؤسسة.

- تدبير وإدارة الموارد المؤسسية الضرورية (المالية والمادية والبشرية) كجزء جوهري من عمليات تغيير استراتيجي ومتكامل، والقيام بذلك على نحو فعال ربما يشكل تحدياً في أوقات تراجع وتقلص الموارد.

#### دور القيادة الاستراتيجية في المجال التربوي:

- أشار الأسمرى (2017م، 123): إلى أن أهم أدوار القائد الاستراتيجي في المجال التربوي تتمثل فيما يلي:
- الرؤية المتميزة: أن المؤسسات التربوية تولد لتبقى في المدى البعيد وهذا لن يكون ممكناً بدون رؤية توفر قاعدة العمل المسبق في قيادة الظروف وليس الاستجابة لها.
- القدرة على تحقيق التوافق وتشير هذه الخاصية إلى قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق توافق جميع سياسات وخطط المؤسسة التربوية مع الرؤية الاستراتيجية بما يحقق وحدة الاتجاه في عمل الإدارة.
- القدرة على الإبداع الإداري: أن الإبداع الإداري هو الإتيان بالجديد الإداري أي أنه يشير إلى التوصل للمفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تميز المؤسسة التربوية على منافسها.
- التركيز الاستراتيجي على الأفراد وتتمثل في التواصل المباشر والفعال مع العاملين المؤهلين بالإضافة إلى التكنولوجيا العالية.

#### متطلبات القيادة الاستراتيجية:

- أشارت دراسة كل من عقيلي (2015م، 229)، المغربي (2017م، 201) إلى عدد من متطلبات القيادة الاستراتيجية، تتمثل فيما يلي:
- 1. المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للكفاءة في مختلف المنشآت، فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم، ويتخذ القرارات، وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة، وتتألف إدارة رأس المال البشري لمؤسسة ما من مجموع الأفراد الذين يعملون بها والذي يعتمد عليهم نجاح العمل، أن رأس المال البشري يمثل العامل المهم في المؤسسة الذي يعطيها الطابع المميز، فالعناصر البشرية في المؤسسة هي تلك العناصر القادرة على التعلم، والتغيير، والابتكار، وتوفير القوة الدافعة للخلاقة والتي ما إذا تم تحفيزها كما ينبغي تضمن بقاء طويل الأمد للمؤسسة.
- 2. المتطلبات التنظيمية: يعتبر التنظيم أحد أهم العناصر في العملية التربوية؛ حيث أن الإدارة من المنظور التنظيمي هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى، وتتجاوز المهام الموجودة في المؤسسة قدرات الفرد الواحد، وتتضمن أعمال جماعية منظمة، ويعني إعداد التنظيم التوفيق بين المهام المتقاسمة مع متابعة الأهداف العامة، وتطبيق آليات التنسيق فيما بينها، وتحدد السمات المختلفة للتنظيم بالأشخاص والبنى والإجراءات.
- 3. المتطلبات المالية: تمثل المتطلبات المالية عاملاً هاماً للقيادة الاستراتيجية، ومن هذه المتطلبات المزايا والخدمات التي يمكن أن تقدم للعاملين

#### التحديات والمشكلات التي تواجهه القيادة الاستراتيجية:

- هناك مجموعة من التحديات والمشكلات التي تُضعف من قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وإيجاد الاستدامة التي تسعى للوصول بالمنظمة إلى حالة مستقبلية من النماء والحيوية بحيث تبقى وتدوم على المدى البعيد، ومن هذه التحديات والعقبات (7: 2009, Heuz&Bity).



- قلة أو ندرة الموارد المالية والمادية المتاحة للقائد في مواجهة المطالب والاحتياجات المتزايدة للطلاب والعاملين.
- ضعف الموارد البشرية العاملة بالقسم والكلية، وقلة دافعيتها للعمل وللالتحاق ببرامج التنمية المهنية والتطوير المؤسسي. إذ أن إيجاد الميزة الاستراتيجية المستدامة للقسم الأكاديمي ليس مهمة سهلة، فهو يتطلب أشخاص يتمتعون بالحنق والذكاء والقدرة.
- البيروقراطية والجمود في الإجراءات التنظيمية بين المستويات الجامعية، وشيوع المركزية في العمل الجماعي، مما يضعف ويقلل من انسيابية العمل وسهولة الإجراءات.
- الاستراتيجية غير المحددة أو المحددة بشكل غير واضح، إذ من النادر أن تتبنى المؤسسات استراتيجية واضحة، تبين دون لبس ما سوف تفعله وما ستمتنع عن فعله. كما أن الافتقار إلى الوضوح في الاستراتيجية المؤسسية يعرقل قدرة رؤساء الأقسام على التحول إلى قادة استراتيجيين.
- غياب الفهم المشترك للاستراتيجية، مما يسمح للعاملين بوضع وأتباع أجنداتهم ورؤاهم الشخصية، وتطوير المعايير الشخصية للنجاح دون الاعتراف بالمرجعية المؤسسية الموضوعية للنجاح التنظيمي.
- الافتقار إلى الوقت الكافي أمام قادة المؤسسات الجامعية وبخاصة رؤساء الأقسام الأكاديمية نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية، ويشكل الافتقار إلى الوقت الكافي أحد التحديات الشخصية التي تعرقل تحول رؤساء الأقسام إلى قادة استراتيجيين.
- الخطط غير المرتبطة نتيجة غياب فهم الأفراد في كافة مستويات مؤسساتهم لكيف تدعم أدوارهم رسالة المؤسسة واستراتيجيتها، وقد يكمن السبب في أن الاستراتيجية لا تحدث التركيز المطلوب، أو أن أنظمة الاتصال الرسمية والمنسقة عاجزة أو غير موجودة أصلاً.
- المدى المحدود، حيث يركز القادة على تحقيق النجاح على المدى القصير على حساب قابلية التطبيق على المدى البعيد. أن إقامة التوازن بين الحاجات التشغيلية الحالية وبين الرؤية عبر المنظور بعيد المدى يعتبر التحدي الأصعب الذي يواجه القادة الاستراتيجيين، أن عليهم الابتعاد عن الانهماك في الأنشطة اليومية وقضاء المزيد من الوقت في التفكير بالمستقبل. وتبدو صعوبة ذلك مع رؤساء الأقسام الأكاديمية بخاصة والمؤسسات التعليمية بعامة والذين يواجهون الكثير من التفاصيل والقضايا الجزئية يوميا.
- البحث عن حلول نهائية وقابلة للقياس الكمي للمستقبل، حيث يؤكد مينزبرج (Mintzberg, 1999) أن البحث عن حلول نهائية وقابلة للقياس الكمي للمستقبل لا يمكن بلوغه على المدى الطويل، بل أنه يمكن أن يعوق الالتزام ويُخلف رؤية ضيقة، ويجعل إحداث التغيير أقل احتمالاً.
- فقدان التأثير في الآخرين بصورة أكثر فاعلية، خصوصاً باتجاه عمودي (نحو الرؤساء والمرؤوسين) وأفقي (نحو الزملاء، والمعنيين خارج المؤسسة) إذ أن ضم الآخرين إلى المسعى الاستراتيجي يمكن أن يكون أشد صعوبة، وكثيراً ما يمثل ذلك أهم عامل في بناء وتحقيق الاستدامة.
- فقدان الصورة الكبيرة big picture، والتي تساعد القادة على الانتقال من منظور الوظيفة والقسم إلى المنظور المؤسسي الأشمل، وتساعدهم كذلك على الانتقال من الحدود المؤسسية الضيقة إلى علاقة المؤسسة ببيئتها المحلية والعالمية، وعلى النظر في ماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة الأكلبي (2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، طبقت على عينة عددها (450) عضو هيئة تدريس، وقد

توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها ضعف الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة والممارسات العملية لاستقطاب عناصر مميزة والحرص عليها وضعف إدراك منسوبي الجامعة لدرجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات كذلك إدراكهم لتوجه القيادات إلى الاهتمام بالعموميات مع الانشغال بالتفاصيل والجزئيات وأن منسوبي الجامعة يدركون أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة بالإضافة إلى أن نظم الاتصال وتبادل المعلومات ونظام التقارير ودورها في الجامعة وكلياتها لا تتوافق مع مقومات ومتطلبات الأداء المؤسسي، ومحدودية استثمار دور القيادات الاستراتيجية في الجامعة وكلياتها لتفعيل دورها في دعم الأداء المؤسسي من خلال تمكين المستوى الثاني في الإدارة ومنحهم صلاحيات التصرف لتحقيق الأهداف وتوفير مرونة لقيادات الجامعة وكلياتها بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لمقومات الأداء المؤسسي.

- دراسة الزهراني (2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي) في جامعة أم القري، وتحديد درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي. استخدم المنهج الوصفي التحليلي. واستعان بأداة الاستبانة التي طبقت على عينة بلغ عددها (384) من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في جامعة أم القري. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية.

- دراسة اليافعي (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية. من حيث مراحل الأزمات، وكذلك معرفة الأساليب والاستراتيجيات التي تقوم بها القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات الحالية والمستقبلية المحتملة الحدوث. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل عينة الدراسة في الجامعات اليمنية. وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير إيجابي لدور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات لدى الجامعات اليمنية.

- دراسة الحارثي. (2019). هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة الطائف ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بهذه الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف بلغ عددها (209) من الأفراد، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأكاديمية بجامعة الطائف للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وبأبعادها (التوجه الاستراتيجي، وسماة امتلاك رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، وتطبيق نظام رقابي متوازن) كانت ممارسة متوسطة، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف.

- دراسة عبد الرحيم (2019). هدفت الدراسة إلى تحديد أهم الكفاءات القيادية المطلوبة في القائد الاستراتيجي، وضع مقترح يساعد المؤسسات تحديد معايير القيادة الاستراتيجية في إعداد قادة لديهم القدرة على تحقيق النضج المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن هنالك ضعفاً في توجه المؤسسات العامة نحو النضج المؤسسي، بالإضافة إلى أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء.

- دراسة العيسي والشهري (2020) هدفت الدراسة إلى معرفة واقع القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، وذلك فيما يخص مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لديهم. استخدم

المنهج الوصفي المسحي، واستخدم استبانة صممت لجمع بيانات الدراسة على عينة بلغت (118) من القيادات الأكاديمية. توصلت الدراسة إلى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية (الفكرية والسلوكية والفنية) لدى القيادات الأكاديمية عينة الدراسة.

### تعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها للقيادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية والعربية ماعدا دراسة عبد الرحيم (2019) والتي تناولت الموضوع من وجهة نظر المؤسسات العامة غير الجامعية. واختلفت جميع الدراسات السابقة مع دراسة الباحث في المتغير التابع، ما عدا دراسة العيسي والشهري (2020) والتي اتفقت في متغيرين الدراسة ولكنها اختلفت في دراسة الحالة حيث تناولت الدراسة الحالي أعضاء هيئة التدريس في (جامعتي اليمامة، والفيصل، وكلية الشرق العربي بينما تناول دراسة العيسي والشهري في جامعة الملك سعود.

وتتميز هذه الدراسة بأنها طبقت على عدد من الجامعات الأهلية بمدينة الرياض وهذا ما ميزها على الدراسات السابقة حيث معظمها كانت على جامعة حكومية، وكان مجال التطبيق على جامعة واحدة فقط وبينما الدراسة الحالية طبقت على عدد من الجامعات.

### الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- صياغة الإطار النظري للدراسة.
- 2- اختيار بعض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل الدراسة.
- 3- أسلوب المنهج الذي سلكته الدراسة الحالية.
- 4- أسلوب بناء أداة الدراسة (الاستبانة).
- 5- اختيار مشكلة وأهداف وأسئلة الدراسة

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي بهدف التعرف على متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ ذلك أن المنهج الوصفي المسحي هو المناسب لإجراء هذه الدراسة.

#### مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع العينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات التالية: (جامعة اليمامة- كليات الشرق العربي- جامعة الفيصل) حيث بلغ عددهم (400) عضو هيئة تدريس وتم اختيار عينة عشوائية وفقاً لجدول موقن بنسبة 20% لتصبح العينة (80)

#### وصف عينة الدراسة:

جدول رقم (1) يبين وصف العينة

| سنوات الخدمة % |      |          | الرتبة الأكاديمية % |       |       | النسبة % | الجامعة           |
|----------------|------|----------|---------------------|-------|-------|----------|-------------------|
| أكثر من 10     | 10-5 | أقل من 5 | استاذ               | مشارك | مساعد |          |                   |
|                |      |          |                     |       |       | 50       | اليمامة           |
| 82.5           | 13.8 | 3.7      | 77.5                | 20    | 2.5   | 41.3     | الفيصل            |
|                |      |          |                     |       |       | 8.7      | كلية الشرق العربي |

يتبين من الجدول (1) الآتي:

أولاً- وفقاً لمتغير الجامعة- الكلية: تبين أن (50.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى جامعة اليمامة، في حين وجد أن نسبة (41.3%) من إجمالي أفراد ينتمون إلى جامعة الفيصل، في حين وجد أن نسبة (8.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى كليات الشرق العربي.

ثانياً- وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية: تبين أن (77.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة برتبة استاذ، في حين وجد أن نسبة (20.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة برتبة استاذ مشارك، بينما وجد أن نسبة (2.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة برتبة استاذ مساعد.

ثالثاً- وفقاً لمتغير سنوات الخدمة: تبين أن (82.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خدمتهم (10) سنوات فأكثر، في حين وجد أن نسبة (13.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خدمتهم من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات، بينما وجد أن نسبة (3.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات.

#### أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة بشكل خاص لجمع البيانات وذلك لتحديد عبارات والتي تم إعدادها بالاستفادة من استبيانات الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وبمراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وهنا تم تصميم استبانة تعكس أهداف هذه الدراسة حيث تكونت من جزأين وهما:

- الجزء الأول: ويشمل البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة وهي (الجامعة- الكلية - الرتبة الأكاديمية- سنوات الخدمة)

- الجزء الثاني: يتكون من محور رئيس وهو المتطلبات لتعزيز القيادة الاستراتيجية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض، وينقسم إلى ثلاث محاور فرعية وهي:

- الأول: المتطلبات البشرية لتعزيز القيادة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين، ويشتمل على (10) عبارات.
- الثاني: المتطلبات التنظيمية لتعزيز القيادة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين، ويشتمل على (11) عبارة.
- الثالث: المتطلبات المادية لتعزيز القيادة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين، ويشتمل على (9) عبارات.

#### صدق أداة الدراسة:

أولاً- الصدق الظاهري لأداة الدراسة

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها في صورتها الأولية على عدد (6) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس وفي ضوء آراء المحكمين تم إجراء التعديلات المناسبة، حيث قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت في إثراء الأداة وتحسينها مما ساعد على إخراجها بصورة ملائمة، وبذلك تبين أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

### صدق الاتساق الداخلي

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات العينة الاستطلاعية التي بلغ عددها (30) فرداً وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة من محاور الاستبانة.

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم تطبيقها ميدانياً على العينة تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما يوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (2) معاملات الارتباطات لبيرسون لمحاور الدراسة بين درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور نفسه الذي تنتمي إليه

| معامل الارتباط لمحور المتطلبات البشرية | رقم العبارة | معامل الارتباط لمحور المتطلبات التنظيمية | رقم العبارة | معامل الارتباط لمحور المتطلبات المادية | رقم العبارة |
|--|-------------|--|-------------|--|-------------|
| **0.705                                | 1           | **0.828                                  | 1           | **0.556                                | 1           |
| **0.465                                | 2           | **0.196                                  | 2           | **0.647                                | 2           |
| **0.618                                | 3           | **0.784                                  | 3           | **0.744                                | 3           |
| **0.448                                | 4           | **0.524                                  | 4           | **0.769                                | 4           |
| **0.806                                | 5           | **0.758                                  | 5           | **0.782                                | 5           |
| **0.549                                | 6           | **0.511                                  | 6           | **0.811                                | 6           |
| **0.646                                | 7           | **0.745                                  | 7           | **0.633                                | 7           |
| **0.514                                | 8           | **0.586                                  | 8           | **0.715                                | 8           |
| **0.552                                | 9           | **0.677                                  | 9           | **0.719                                | 9           |
| **0.513                                | 10          | **0.417                                  | 10          |  |             |
|  | 11          | **0.724                                  | 11          |  |             |

دالة عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ )

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى أن محاور الدراسة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات محاور الاستبانة وصلاحيته للتطبيق الميداني.

### ثالثاً: الصدق البنائي

تم حساب الصدق البنائي لمحاور الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة المحور، والدرجة الكلية للاستبانة الذي ينتمي إليه المحور وجاءت قيم معاملات الارتباط بين درجة المحور، والدرجة الكلية للأداة ككل عالية؛ حيث تتراوح ما بين (0.660)، و(0.820)، وجميعها موجبة ودالة إحصائياً (عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

يمثل قياس ثبات الاستبانة أن نتائج الدراسة ثابتة؛ ويفيد في التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة.

### جدول رقم (3) ثبات الاستبانة

| معامل الفا كرونباخ | المحور يكتب اسم المحور  |
|--------------------|---|
| 0.830              | الأول: المتطلبات البشرية لتعزيز القيادة الاستراتيجية للقيادة الأكاديميين              |
| 0.772              | الثانية: الثاني: المتطلبات التنظيمية لتعزيز القيادة الاستراتيجية للقيادة الأكاديميين، |
| 0.841              | الثالثة: المتطلبات المادية لتعزيز القيادة الاستراتيجية للقيادة الأكاديميين            |

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة واتضح أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عالي، حيث يتراوح ما بين (0.772-0.841)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام (0.855)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

### الوزن النسبي (معياري الإجابات):

قامت الباحثات بحساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة. ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية:

### جدول (4) يوضح المتوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة

| القيم عند إدخال البيانات | مدى المتوسط    | درجة أهمية المتطلب |
|--------------------------|----------------|--------------------|
| 1                        | من 4.21 - 5    | مهم جداً           |
| 2                        | من 3.41 - 4.20 | مهم                |
| 3                        | من 2.61 - 3.40 | متوسط              |
| 4                        | من 1.81 - 2.60 | قليل               |
| 5                        | من 1 - 1.80    | قليل جداً          |

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة:

- للتحقق من ثبات الاستبانة تم استخدام معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ.
- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق البناء (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية عند التحليل الوصفي للبيانات.

### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

- مناقشة نتائج السؤال الرئيس: ما متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض؟  
وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض السعودية على عبارات محور " متطلبات

تعزيز القيادة الاستراتيجية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض " والجدول الآتي يوضح النتائج المتصلة بهذا المحور:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض على مستوى المحاور الثلاثة لمتطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية والمستوى

#### الكلية

| م | محاو الدراسة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الأهمية |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 1 | المتطلبات البشرية لتعزيز القيادة الاستراتيجية للقيادة الأكاديميين   | 3.43            | 0.29              | 1       | عالية        |
| 2 | المتطلبات التنظيمية لتعزيز القيادة الاستراتيجية للقيادة الأكاديميين | 3.38            | 0.33              | 2       | متوسطة       |
| 3 | المتطلبات المادية لتعزيز القيادة الاستراتيجية للقيادة الأكاديميين   | 3.31            | 0.40              | 3       | متوسطة       |
|   | المتوسط العام لأداة الدراسة ككل                                     | 3.37            | 0.25              |         | متوسطة       |

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض السعودية على محاور متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض جاءت بدرجة أهمية (متوسطة)، حيث جاء المتوسط العام للمحور (3.37 من 5)، كما جاء محور "المتطلبات البشرية لتعزيز القيادة الاستراتيجية للقيادة الأكاديميين" بالمرتبة الأولى، وبدرجة أهمية (عالية)، وبمتوسط (3.43) يليه محور "المتطلبات التنظيمية لتعزيز القيادة الاستراتيجية للقيادة الأكاديميين" بالمرتبة الثانية، وبدرجة أهمية (متوسطة)، وبمتوسط (3.38) يليه محور "المتطلبات المادية لتعزيز القيادة الاستراتيجية للقيادة الأكاديميين" بالمرتبة الثالثة، وبدرجة أهمية (متوسطة)، وبمتوسط (3.31)

وتتفق النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة الأسمرى (2017) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة وكان أهمها تطبيق القيادة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خطة الإدارة. وفيما يلي النتائج التفصيلية فيما يتعلق متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض.

• مناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول: ما المتطلبات البشرية لتعزيز القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر هيئة التدريس؟

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية على فقرات محور "المتطلبات البشرية مرتبة تنازلياً

| م | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الأهمية |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 1 | قدرة القائد على التنبؤ المستقبلي باحتياجات القسم    | 3.83            | 0.65              | 1       | عالية        |
| 3 | إدارة القسم بأساليب مبدعة وخلاقة                    | 3.80            | 0.56              | 2       | عالية        |
| 9 | تفعيل سياسات الأمن والسلامة للعاملين بيئياً ومهنياً | 3.79            | 0.52              | 3       | عالية        |

| م  | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الأهمية |
|----|---|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 7  | تهيئة نظام التدريب للموارد البشرية لتفعيله بصورة إيجابية                            | 3.75            | 0.49              | 4       | عالية        |
| 5  | العمل على تحقيق التوازن بين ظروف العمل المادية والمعنوية                            | 3.69            | 0.70              | 5       | عالية        |
| 8  | تزويد نظام تدريب الموظفين بنوعية جديدة من المهارات (تدوير العمل، التفاوض، الابتكار) | 3.13            | 0.40              | 6       | متوسطة       |
| 2  | المعرفة التامة بالاستراتيجية العامة لإدارة القسم                                    | 3.10            | 0.54              | 7       |              |
| 6  | القدرة على إيجاد حلول للمشاكل الأساسية والفرعية وارتباط ذلك بتوقيتاتها.             | 3.08            | 0.35              | 8       |              |
| 10 | تدريب الموظفين لاستخدام مصادر المعرفة المتوفرة بطريقة فاعلة                         | 3.08            | 0.47              | 9       |              |
| 4  | العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين  | 3.06            | 0.33              | 10      |              |
|    | المتوسط العام للمحور  | 3.43            | 0.29              |         | عالية        |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية على عبارات محور (المتطلبات البشرية لتعزيز القيادة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين، حيث يشمل المحور (10) فقرات، وجاءت استجابات أفراد الدراسة على فقرات المحور بدرجة أهمية (متوسطة / عالية) على أداة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (3.06 إلى 3.83)، بينما بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور (3.43) وانحراف معياري (0.29) ويشير إلى درجة أهمية (عالية) على أداة الدراسة. وتفسير ذلك أن إدراك القائد بعمق للاحتياجات المستقبلية للقسم واتخاذ الإجراءات السليمة لتوفيرها بوقت كافي يضمن استمرارية العمل دون توقف والحفاظ على مستويات الجودة فيه.

- مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما المتطلبات التنظيمية لتعزيز القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر هيئة التدريس؟  
جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية على فقرات محور "المتطلبات التنظيمية" مرتبة تنازلياً

| م  | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الأهمية |
|----|--|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 9  | إجراء تعديلات جديدة في أساليب العمل بين فترة وأخرى                 | 3.68            | 0.59              | 1       | عالية        |
| 1  | التزام القادة برؤية تساعد على التميز عند اختيار أعضاء هيئة التدريس | 3.66            | 0.62              | 2       | عالية        |
| 11 | التأكد من أن العمل يسير وفق الخطط المحددة                          | 3.63            | 0.60              | 3       | عالية        |
| 3  | دعم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكافة أنماطها.             | 3.61            | 0.67              | 4       | عالية        |
| 5  | تواصل القيادات مع الجهات الأخرى لوضع برامج تطويرية                 | 3.61            | 0.65              | 5       | عالية        |
| 7  | تقييم القادة لأدائهم ذاتياً لتطوير مهاراتهم                        | 3.56            | 0.73              | 6       | عالية        |
| 10 | مراقبة العمل بهدف الوقوف على ما تحقق من نتائج                      | 3.14            | 0.50              | 7       | متوسطة       |
| 8  | تطوير سياسات الاختيار لأعضاء هيئة التدريس                          | 3.11            | 0.53              | 8       | متوسطة       |
| 4  | مشاركة القيادات في إعداد المجموعات المهنية المتخصصة                | 3.10            | 0.41              | 9       | متوسطة       |
| 2  | توفير بيئة مشجعة جاذبة لأعضاء هيئة التدريس المتميزين               | 3.04            | 0.34              | 10      | متوسطة       |
| 6  | وضع معايير محاسبية لجميع المستويات الإدارية                        | 2.99            | 0.54              | 11      | متوسطة       |
|    | المتوسط العام للمحور   | 3.38            | 0.33              |         | متوسطة       |



يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية على عبارات محور (المتطلبات التنظيمية لتعزيز القيادة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين، حيث يشمل المحور (11) فقرة، وجاءت استجابات أفراد الدراسة على فقرات المحور بدرجة أهمية (متوسطة / عالية) على أداة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (2.99 إلى 3.68)، بينما بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور (3.38) وانحراف معياري (0.33) ويشير إلى درجة أهمية (متوسطة) على أداة الدراسة.
- كشفت متوسطات المحور عن مستويات إجابات أفراد عينة الدراسة من القيادة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين، ويعزى ذلك أن القائد لابد أن يتمتع بخبرات تنظيمية طويلة تساعد على اختيار أفضل العناصر للتدريس حسب الاحتياجات والتخصصات والمهارات التي يمتلكونها، ويعزى ذلك ربما أن توفير مقومات بيئة عمل مرنة متعاونة خالية من الصراعات التنظيمية يحقق جذب أكبر عدد ممكن من أعضاء التدريس المتميزين.
- وتفسير ذلك أن توفير تلك المعايير الدقيقة المقننة بشكل سليم يضمن المحاسبة العادلة للجميع بمختلف مستوياتهم الإدارية ومختلف المهام التي تسند إليهم.
- وتفق نتيجة السؤال الأول مع نتيجة دراسة الأكلبي. (2018) التي توصلت إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجية في الجامعة.

- نتائج السؤال الثالث: ما المتطلبات المادية لتعزيز القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر هيئة التدريس؟
- جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية على فقرات محور " المتطلبات المادية " مرتبة تنازليا"

| م | العبرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الأهمية |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 8 | تطوير الأجهزة القديمة بأجهزة حديثة تساهم في إنجاز العمل           | 3.64            | 0.64              | 1       | عالية        |
| 2 | توفير الخدمات الصحية العاملين                                     | 3.60            | 0.63              | 2       | عالية        |
| 4 | توفير أحدث وسائل تقنية للعاملين                                   | 3.58            | 0.65              | 3       | عالية        |
| 6 | وضع لائحة مادية لتقييم التنظيم                                    | 3.56            | 0.74              | 4       | عالية        |
| 1 | توفير مظلة تأمينية مناسبة لجميع العاملين                          | 3.11            | 0.45              | 5       | متوسطة       |
| 7 | تأسيس المكاتب بشكل يساهم على الارتقاء بالأداء                     | 3.10            | 0.54              | 6       | متوسطة       |
| 3 | منح مزايا مادية لساعات العمل الإضافية                             | 3.08            | 0.57              | 7       | متوسطة       |
| 9 | وضع رؤية استراتيجية للتحويل من العمل المكتبي إلى العمل الإلكتروني | 3.08            | 0.57              | 8       | متوسطة       |
| 5 | وضع نظام شامل للرعاية الاجتماعية                                  | 3.06            | 0.54              | 9       | متوسطة       |
|   | المتوسط العام للمحور  | 3.31            | 0.40              |         | متوسطة       |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية على عبارات محور (المتطلبات المادية لتعزيز القيادة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين، حيث يشمل المحور (10) فقرات، وجاءت استجابات أفراد الدراسة على فقرات المحور بدرجة أهمية (متوسطة / عالية) على أداة الدراسة، حيث

تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (3.06 إلى 3.64)، بينما بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور (3.31) وانحراف معياري (0.54) ويشير إلى درجة أهمية (متوسطة) على أداة الدراسة.

#### مناقشة النتائج:

- من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصلت الباحثات للنتائج التالي:
- قدرة القادة بالجامعات عينة الدراسة على تقييم أدائهم والتنبؤ باحتياجات الأقسام.
  - توفر الجامعات المدروسة؛ الخدمات الصحية، والوسائل الحديثة، عمل برنامج تدريبي منتظم لهيئة التدريس.
  - يتم إدارة الأقسام بالجامعات عينة الدراسة بطريقة منظمة وعلمية.
  - تسعى الإدارات موضع الدراسة إلى وضع برنامجي تطويري عبر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

#### التوصيات والمقترحات.

- استناداً إلى نتائج الدراسة توصي الباحثات ويقترحن بالآتي:
- 1- ضرورة تطوير سياسات الاختيار لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات عينة الدراسة
  - 2- الاهتمام بمزيد من التدريب على معرفة استراتيجيات الأقسام، وضع نظام شامل للرعاية الصحية، وضع رؤية استراتيجية للعمل الإلكتروني.
  - 3- الاهتمام بالحوافز المادية.
  - 4- كما تقترح الباحثات ضرورة القيام بدراسات مستقبلية عن:
    - أ- القيادة الاستراتيجية الفعالة.
    - ب- دور القيادة الاستراتيجية في تطوير التعلم التنظيمي

#### قائمة المراجع.

##### أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، آل محمد الحسن عمر (2012) دور القيادة الادارية في تنمية الاداء الاداري للعاملين "دراسة تطبيقية على شركة زين بالخرطوم" رسالة ماجستير. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
- أبو ريشة، هيثم مصطفى. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في الإبداع المنظمي: الدور الوسيط للتمائل المنظمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- أحمد، أشرف السعيد (2011/أ) تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، 75 (2)، 172-245.
- أحمد، أشرف السعيد. (2011/ب). القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران، مجلة التربية، جامعة الأزهر، 146 (1)، 571-615.
- الأسمرى، نوره عبد الله عوضه. (2017). ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى قائدات مكتب الإشراف التربوي بمدينة أبها، مجلة البحث العلمي في التربية، 18 (8)، 115-137.

- الأكلبي، عايض شافي. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 19 (1)، 213-256.
- الحارثي، سعود عبد الحبار. (2019). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف، المجلة التربوية، ج (66)، 129-177.
- الحجيلي، نصر؛ وسنقر، صالحه. (2010). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية، مجلة جامعة دمشق، مج (22)، 59-92.
- خليل، ياسر محمد. (2017). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، 18 (5)، 123-144.
- الدوري، زكريا مطلق (2013). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- رشوان، حسن عبد الحميد (2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
- الزهراني، إبراهيم (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي دراسة حالة جامعة أم القرى، جامعة القصيم.
- سليمان، منى محمد. (2017). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لعمداء كلية جامعة الملك خالد، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، 18 (9)، 195-230.
- الشبل، يوسف بن عبد الرحمن بن يوسف. (2019). تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء القيادة التشاركية: استراتيجية مقترحة، مجلة البحث العلمي في التربية، 20 (7)، 161-198.
- طولان، تهاني زكي. (2016). دور القيادة الاستراتيجية في إعداد وبناء القيادة المستقبلية، المجلة العلمية للدراسات البيئية، جامعة قناة السويس، مج (7)، 445-475.
- عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي، المجلة العربية للإدارة، مج39، ع1.
- عبود، عبد الله بشير. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 40 (1)، 193-210.
- العجمي، محمد حسنين (2008م). "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية". عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- عقيلي، عمرو صفى (2015). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط 3، حلب، دار وائل.
- العوامي، أحمد محمد علي. (2015). تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مج (6)، 68-92.
- العيسي، غزبل والشهري، صالحه (2020). القيادة الاستراتيجية لدي القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها، المجلة العربية للإدارة، مج40، ع1
- الغالبي، طاهر محسن؛ وإدريس، وائل محمد (2006). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل.
- القاضي، محمد حسن (2006). السلوك التنظيمي. والإدارة القاهرة. دار المعارف.

- القحطاني، سالم بن سعيد (2016). "القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي". الرياض: مكتبة العشي.
- محمد، أشرف السعيد أحمد. (2011). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع (5)، 1-42.
- المغربي، عبد الحميد (2017)، الإدارة الاستراتيجية "بقياس الأداء المتوازن"، المنصورة، مكتبة الكتب العربية.
- موفق، سهام. (2013). مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع (14)، 293-293.
- وزارة التعليم العالي. (1436 هـ). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه في المملكة العربية السعودية الصادر من وزارة التعليم العالي. مطابع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- اليافعي، إبراهيم عبده (2019). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية، جامعة إب

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Carragher, J , (2016) Leadership and emotional intelligence in nursing and midwifery education and practice: a discussion paper, Journal of advanced nursing, 73 (1),p 85-96.
- Eacott, Scott (2010) Tenure, Functional Track and Strategic Leadership, International Journal of Educational Management, Vol. 24, No.5 pp: 448-458.
- Lee, Yuan-Duen & Chen, Shih-Hao (2007) A Study of the Correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution - An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia.
- Pisapia, John (2009), The Strategic Leader - New Tactics for a Globalizing World, Information Age Publishing, USA.
- Ugurluglu, U.; Celik, Y. & Pisapia, J. (2010) The use of strategic leader actions by hospital managers in Turkey. American Journal of Business Research. Vol. 3, No.1.