



الأساليب الإدارية الحديثة الممارسة في  
إدارة الجامعات الخاصة وعلاقتها بالتميز  
الأكاديمي

أ.د. عباس بلة محمد احمد

جامعة أمّ القري - المملكة العربية السعودية

مجلة

كلية  
التربية

جامعة  
الخرطوم

العدد  
الخامس  
عشر

السنة  
الثانية  
عشرة

مارس ٢٠٢٠م





## الأساليب الإدارية الحديثة الممارسة في إدارة الجامعات الخاصة وعلاقتها بالتميز الأكاديمي .

اعداد : أ.د. عباس بلة محمد احمد

جامعة أمّ القري -المملكة العربية السعودية

### مستخلص

هدفت الدراسة للتعرف على الأساليب الإدارية الحديثة الممارسة في إدارة الجامعات الخاصة وعلاقتها بالتميز الأكاديمي لتلك الجامعات. واجريت الدراسة حصريا على جامعة العلوم والتقانة بأم درمان واتبع الباحث المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من منسوبي جامعة العلوم والتقانة في مجمع العلوم الإدارية، ومجمع العلوم الهندسية، ومجمع العلوم الطبية من أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في وظائف ثابتة بالجامعة، وكذلك من الإداريين، والبالغ عددهم (٢٠٠) فرد تقريبا، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) فردا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من هذه المجمعات. ولتحليل البيانات استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة بالنسبة للمعلومات الأولية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري. واختبار كروسكال واختبار مان وتني واختبار (ت) ومعامل الفا كرونباخ. خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها: أن درجة ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة في جامعة العلوم والتقانة كانت بدرجة متوسطة، حيث كان ترتيب الممارسة لهذه الأساليب حسب الممارسة (بدرجة متوسطة) من الأعلى للأسفل كالآتي: أسلوب الإدارة الاستراتيجية (وهو أكثر الأساليب ممارسة في الجامعة)، ثم أسلوب الإدارة المرئية، ثم أسلوب إدارة التغيير، ثم أسلوب إدارة الجودة الشاملة، ثم أسلوب الإدارة التحويلية (وهو أقل الأساليب ممارسة في الجامعة). كما تتوافر مؤشرات التميز الأكاديمي بجامعة العلوم والتقانة بدرجة متوسطة. وأهم توصيات الدراسة: فيما يتعلق بأسلوب الإدارة التحويلية يجب الاهتمام بإثارة اهتمام العاملين لعرض أعمالهم بصورة جديدة، تنمية القدرة في الأفراد ليصبحوا أنفسهم قادة، تحفيز العاملين للنظر إلى ما وراء

المصالح الخاصة، مساعدة الجميع على حل مشاكله في العمل بطريقة أكثر فعالية. ولما لإدارة الجودة الشاملة من أثر مباشر على تميُّز الجامعة، من الضروري الاهتمام بتدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات، استخدام دائرة خطط - أعمل - أفحص - نقّذ، إشراك جميع العاملين في التطوير، تقليل المهام عديمة الفائدة أو زمن العمل المتكرر .

### **Abstract**

The study aimed to identify the practice of modern management techniques in the management of private universities and its relationship with the academic excellence of these universities. The study was conducted exclusively on the University of Science and Technology in Omdurman .The researcher followed the descriptive method, and the questionnaire as a tool for data collection. The study population consisted of 200 employees of the University of Science and Technology in Administrative Sciences Campus, Engineering Sciences Campus, and Medical Science Campus who work in the university established posts, as well as administrative , The study sample consisted of (60) individual selected by simple random way of these campuses.To analyze the data, the researcher used frequencies and percentages to describe the study population for preliminary information and the arithmetic mean and standard deviation .oachtbar Kruskal and Mann Whitney test and t-test and Cronbach's alpha coefficient. The most important findings of the study :The degree of the practice of modern management methods at the University of Science and Technology was moderately, where was the order of the practice of these techniques by practice (moderately) from top to bottom as follows: - strategic management (which is more styles practice at the university, then the visible

management style, Then change management style, then total quality management approach, then manufacturing management style (which is below the exercise methods at the university)-Academic Excellence at the University of Science and Technology moderately indicators available. The most important recommendations of the study with regard to the method of manufacturing management should pay attention to arouse the interest of workers to present their work in a new, development capacity in individuals to become leaders themselves, motivate employees to look beyond the special interests, help everyone to solve problems at work in more effective way. -As the overall quality of a direct impact on distinguish the university administration, it is necessary attention to train employees on method of development operations, the use of circle plans-working - Check - carried out, the involvement of all employees in development, reduce useless tasks or repetitive work time

## مقدمة :

تعد إدارة مؤسسات التعليم العالي، من جامعات وكتليات ومعاهد نوع من أنواع الإدارة التربوية والتي هي جزء لا يتجزأ من علم الإدارة بشكل عام، حيث أن المفاهيم والمبادئ والوظائف الإدارية هي نفسها التي تطبق في كل التنظيمات الإدارية ولكن تختلف أساليب التطبيق والممارسة باختلاف الأهداف لتلك المؤسسات، والإدارة الجامعية بالإضافة لكونها تهدف إلى تخريج طلاب مؤهلين ومدرّبين ليكونوا وظيفيين في مجتمعهم، فإنها تعني أيضاً بإدارة مرحلة هامة من مراحل التعليم اللازمة لتنمية المجتمعات وتطورها، فهي مسؤولة عن تطوير جهاز التعليم في الجامعة، وتوظيف الموارد المتاحة لخدمة أهداف المؤسسة الجامعية .

لذلك يتطلب من إدارة الجامعات أن تتوخى الأساليب الإدارية الحديثة تنبئاً وتطبيقاً حتى تحقق أهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، بل لتصل للتميز المنشود في الخدمات التي تقدّمها سيما الخدمات الأكاديمية التي تعتبر من أهم الخدمات التي تقدمها الجامعة .

## مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تعدد الأساليب الإدارية وتنوع، وتلجأ المؤسسات المختلفة لتطبيق الأسلوب الإداري التي يتناسب ويتوافق وطبيعتها وما تسعى إليه من أهداف ،ويتطلب كل أسلوب إداري توافر العديد من العناصر والوسائل ليكون ناجحاً في المؤسسة يؤدي بها إلى الوصول إلى أهدافها والتي منها الوصول إلى الجودة والتميز والريادة ،لذلك جاءت هذه الدراسة لتبحث عن الأسلوب الإداري المطبق في جامعة العلوم والتقانة والتي أدى بها للتميز، حيث يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي :-

ما الأساليب الإدارية الحديثة الممارسة في إدارة جامعة العلوم والتقانة ، وعلاقتها بالتميز الأكاديمي لتلك الجامعة ؟. وتنبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية :-

- ١- ما الأساليب الإدارية الحديثة الممارسة في إدارة جامعة العلوم والتقانة ؟.
- ٢- ما إشارات التميز الأكاديمي المتوافرة في إدارة جامعة العلوم والتقانة موضوع الدراسة؟.

- ٣- ما علاقة الأساليب الإدارية الممارسة بالتميز الأكاديمي في إدارة جامعة العلوم والتقانة موضوع الدراسة ؟.
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزي لمتغيرات ( النوع، والمؤهل، وطبيعة الوظيفة، والخبرة ) في اجابات عينة الدراسة عن الأساليب الإدارية الممارسة وعلاقتها بالتميز الأكاديمي لتلك الجامعة ؟

### أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى الآتي :-

- ١- التعرف على الأساليب الإدارية الحديثة الممارسة في إدارة جامعة العلوم والتقانة .
  - ٢ -الوقوف على إشارات التميز الأكاديمي المتوافرة في جامعة العلوم والتقانة موضوع الدراسة.
  - ٣- إبراز العلاقة بين الأساليب الإدارية الممارسة و التميز الأكاديمي في جامعة العلوم والتقانة موضوع الدراسة .
  - ٤- التعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة احصائية في اجابات عينة الدراسة عن الأساليب الإدارية الممارسة وعلاقتها بالتميز الأكاديمي لتلك الجامعة
- أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من الآتي :-

- ١- من تناولها للإدارة في الجامعات، حيث تعد الجامعة هي البيئة الحاضنة للقوى البشرية التي تحتاجها عمليات التنمية الشاملة.
- ٢- من كونها تسلط الضوء على الأساليب الإدارية التي تميز العملية الإدارية في هذا العصر، حيث تعقدت العملية الإدارية وزادت أعبائها مما يتطلب السعي للجودة واثبات الفعالية والتميز للمنظمات العاملة في شتى المجالات خاصة المؤسسات التربوية .

- ٣- تناولها لموضوع التميز الأكاديمي لمؤسسات التربية الذي يظل من الأهداف الرئيسة لمؤسسات التربية .
- ٤- تتزامن هذه الدراسة مع الاهتمام العام لمؤسسات التعليم العالي في السودان بالجوانب الإدارية والسعي للتميز وجوده الأداء .
- ٥- يمكن أن تخدم مؤسسات التعليم العالي من خلال الكشف عن ضرورة الوصول للتميز الأكاديمي من خلال ممارسة الأساليب الحديثة للإدارة .
- ٦- قد تبرز نتائج يستفاد منها في الجانب الإداري الأكاديمي .
- ٧- يأمل الباحث أن تضيف الدراسة للأدب النظري في مجال الإدارة الجامعية والتميز .

### حدود الدراسة :

يمكن ذكر حدود الدراسة كالآتي :-

- الحد الموضوعي: الأساليب الإدارية الحديثة الممارسة في إدارة جامعة العلوم والتقانة ، وعلاقتها بالتميز الأكاديمي لتلك الجامعة (وستتناول أساليب إدارة التغيير، والإدارة المرئية، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة الاستراتيجية، والإدارة التحويلية).
- الحد المكاني :-جامعة العلوم والتقانة، بمدينة أم درمان .
- الحد البشري :- العاملين بجامعة علوم التقانة .
- الحد الزمني :- ( الفصلين الأول والثاني ) للعام الدراسي ٢٠١٥ - ٢٠١٦ م .

### مصطلحات الدراسة :

#### جامعة علوم التقانة :-

هي إحدى الجامعات السودانية غير الحكومية والتي أنشأت في مارس عام ١٩٩٥ م بمدينة أم درمان، تضم أكثر من (٢٠) كلية ومركز علمي يقدم خدماته العلمية والثقافية في كل ضروب العلوم النظرية والتطبيقية، وهي عضو أساسي في العديد من الاتحادات والمنظمات الإقليمية والعالمية، ولها الكثير من الاتفاقيات السارية ( مع الجامعات ومراكز البحث العلمي الإقليمية والعالمية ) والخاصة بالتبادل في أعضاء هيئة التدريس والبحث العلمي والتطوير الأكاديمي



والتعاون الأكاديمي .

### الإدارة الجامعية :

تعرف الإدارة الجامعية بأنها " ذلك النشاط الخاص بقيادة وتوجيه الجامعة، وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسة في الكيان الجامعي، من أفراد ومعدات ومنشآت وأموال، لتحقيق أهداف الجامعة المحددة، بأفضل الطرق وأقل التكاليف " (بدوي، ١٩٨٤م : ص ٢٥٤)

الأساليب الإدارية: يقصد بها في هذه الدراسة أساليب إدارة التغيير، والإدارة المروية، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الاستراتيجية، والإدارة التحويلية .

### التميز الإداري:-

- التميز في اللغة: (ذكر ابن منظور: ٢٠٠٣م، ص ٥) أن الميز: التمييز بين الأشياء. تقول: ميزت بعضه من بعض فأنا أميزه مئزاً، وقد أمار بعضه من بعض، وميزت الشيء أميزه مئزاً: عزلته وفرزته، وكذلك مئزته تميزاً فأنماز: ماز الشيء مئزاً وميزاً وميزاً: فصل بعضه من بعض.

- في الاصطلاح: هو (حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة) (المليجي، ٢٠١٢م، ص ١٠).

- وإجرائياً: يقصد به الباحث: تفرد وتفوق الجامعة في تقديم المخرجات بما يلي ويتجاوز احتياجات وتوقعات المستفيدين والجهات المعنية، من خلال التحسين المستمر والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

### الإدارة المروية :-

- اصطلاحاً: تعني إدارة المشكلة من المكان، حتى يمكن إدارة الوقت بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل ( عيروس ومحمد: ٢٠١١م، ٢٩٤).

- إجرائياً: يعرفها الباحث : بأنها إدارة العمل وتطويره من المواقع الميدانية للعمل من خلال النزول للميدان وبحث المشكلات وتذليلها الفوري حفاظاً للوقت والجهد .

### الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس:

- هي حرية عضو هيئة التدريس فيما يختص بتدريسه وابحائه لملاحقة الحقيقة حيثما كانت دون خوف من عقاب أو إنهاء خدمة .
- للطالب حقه وحرية في الكلام والتعبير والتفكير والمناقشة والمجادلة وتبادل الأفكار .

### الجامعات الخاصة :

- هي مؤسسات التعليم العالي غير الحكومية في السودان والتي تمنح درجات البكالوريوس والدبلومات فوق الجامعية، والمجستير، والدكتوراه .
- وفي هذه الدراسة : يقصد بها جامعة العلوم والتقانة، التي أنشأت في العام ١٩٩٥م بمدينة أم درمان بالسودان .

### الدراسات السابقة :-

أجريت العديد من الدراسات التي تناولت الأساليب الحديثة للإدارة وسنستعرض بعضها في الآتي

\* دراسة إبراهيم وآخرون (٢٠٠١م) بعنوان " الإدارة العصرية وجامعة المستقبل " هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مقارنة بين الأنماط الإدارية التقليدية لإدارة الجامعات و الأنماط العصرية الحديثة والمستجدة في عالم الإدارة الجامعية. وقد كشفت الدراسة عن وجود أنماط إدارية متعددة في إدارة الجامعات، وأنه يمكن إتباع نمطين إداريين عصريين في جامعة المستقبل، هما :

النمط الأول : الإدارة بالرؤية المشتركة : وهي الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف، بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة الجامعية إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم الإدارية والتنفيذية. وفي هذه

الحالة، لا تقسم الأهداف الاستراتيجية، ولكن تقسم أدوار وأدوات الوصول إلى هذه الأهداف، وتطلق الطاقات، وتعطي الحريات لكل العاملين بالمؤسسة الجامعية، للعمل من أجل الوصول إلى الهدف الأسى المنشود، وهو تنمية وتطوير الثروات البشرية بشكل حقيقي، لا يعتمد فقط على اجتياز الامتحانات والحصول على الشهادات .

النمط الثاني : الإدارة المرتبة : والإدارة المرتبة ليست أسلوباً لإدارة الأزمات فقط، ولكنها فوق ذلك، منهاج عمل مستمر لإدارة الأحداث اليومية في مكانها وزمانها.

\* دراسة فورك – Vorbeck (١٩٩٠م) بعنوان : "مسح لبنية الإدارة الجامعية في دول غرب أوروبا"

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إدارة جامعات أوروبا الغربية، لاعتمادها على فرضية تنص على أن التوسع في التعليم الجامعي يتطلب إدارة فعالة .

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، لملأته لطبيعة الدراسة، إلى جانب اعتمادها على الطريقة المسحية ( المنهج المسحي ) في جمع بيانات ومعلومات الدراسة من أفراد العينة . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها :-

- ١- اشتراك أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، في عملية اتخاذ القرارات الجامعية
- ٢- الاعتماد على الانتخاب في شغل الوظائف القيادية الإدارية .
- ٣- انتقال السلطة من الجامعة إلى الكليات والأقسام المكونة لها .

\* دراسة الزهراني (١٤١٦هـ) بعنوان " تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي، المبادئ والأسس، مدخل التطوير" وتهدف الدراسة إلى :

- ١- التعريف بالتغيير المخطط من حيث : المفهوم، والأهداف، الأهمية، والمصادر الحافزة له، والأنواع .
- ٢- تحديد القوى المحتملة لمقاومة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومصادرها ومبادئ التعامل معها
- ٣- تحديد الأسس المتعلقة بالقوى المناصرة للتغيير والصفات الواجب توفرها فيها .

٤- مناقشة الأسس المتعلقة بمقومات نجاح التغيير المخطط في مؤسسات التعليم العالي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١- أن مدخل التغيير في مجال التعليم العالي يقوم على دراسة وتحديد القوى الإيجابية المناصرة للتغيير بغية تقويمها وتنشيطها من ناحية، ومن ناحية أخرى تحديد القوى السلبية المناهضة للتغيير بغرض تحجيمها وإضعاف أثرها .

٢- أبرز العوامل المؤثرة في إحداث عملية التغيير هي : وكيل التغيير، العاملين، طبيعة التغيير ذاته، بنية المؤسسة المراد إحداث التغيير فيها .

\* دراسة عبد الفتاح (٢٠٠٨م) بعنوان " متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة المرئية على المنظومة الجامعية لتحقيق جودة إدارتها " تهدف الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المنظومة الجامعية في مصر مع التعرف على أهم التحديات التي تواجه المنظومة الجامعية في مصر، وقد أشار البحث إلى أهم الممارسات العلمية والإدارية الحديثة في مجال الإدارة الجامعية مع التعرف على المحددات العلمية لأسلوب الإدارة المرئية والتي تتمثل في مفهومها وأهدافها وأهميتها ومبررات الأخذ بها في المنظومة الجامعية في مصر، بالإضافة إلى أسسها ومبادئها ومزاياها ومثالبها، وقد استعرض البحث مسئوليات العاملين بالمنظومة الجامعية تجاه أسلوب الإدارة المرئية مع الإشارة إلى محاولة الوصول إلى مجموعة من السبل التي يمكن أن تسهم في تطبيق أسلوب الإدارة المرئية على المنظومة الجامعية في مصر لمواجهة تحديات المستقبل، وقد ابرز البحث بعض من التصورات والمقترحات للوصول إلى تلك السبل .

\* دراسة برهميين (٢٠١٢م) بعنوان " مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم " هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديرو الجامعات، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتم تعميم الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة من مدراء ووكلاء الجامعات الحكومية بالملكة، كانت نتائج الدراسة أن مستوى أداء الجامعات السعودية بتقدير ممتاز لكل من البعد

الإداري، والاجتماعي، السياسي، أما البعد الاقتصادي فجاء بتقدير جيد .

\*دراسة ماننغ : (Manning,2004) بعنوان " تحديد ممارسة إدارة الجودة الشاملة " قامت الدراسة بفحص النشاطات التي تتضمن الجودة في الكليات التربوية سعياً لتحسين الجودة، والخدمات الطلابية، والأبحاث التطويرية، واستخدمت أداة مسحية تضمنت أسئلة عن الهيكلية، وبرامج ضمان الجودة، ودوافع تطبيقها، والتغيرات الناتجة عنها . ووزعت الأداة على (٤٥) عميداً تربوياً في ولاية بنسلفانيا وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

١- تأكيد أهمية التشارك في قيادة عملية ضمان الجودة، وتجديد النشاطات إذ أن الدراسات بينت أهمية دور العميد في ضمان الجودة .

٣- إنَّ التخطيط الاستراتيجي من أكثر الطرق المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية وأهمية جهود العمداء المشتركة، والعمل من خلال الفريق والمجموعات .

\*دراسة عمر (٢٠٠٥م) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لدعم الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي " وهدفت الدراسة إلى :-

١. معرفة أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وأهم متطلبات تطبيقها، ومعوقاتها.

٢. معرفة أهم مكونات الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي، وأهم متطلبات تطبيقها، ومعوقاتها .

٣. معرفة كيفية استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في دعم الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي .

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة المقسّم قسمين أحدهما يتعلق بالاستراتيجية والآخر خاص بالجودة الشاملة إلى ما يلي :-

١-الاستراتيجية : لصياغة استراتيجية ناجحة في الجامعة يجب أن يكون هناك اقتناع من قبل الإدارة العليا بفلسفة الجودة، ورغبتها في استخدامها لتطبيق وتحقيق الاستراتيجية الموضوعة للجامعة، ووضع خطة استراتيجية ناجحة قابلة للتنفيذ معتمدة على قاعدة بيانات عن أداء الجامعة السابق والحالي، بحيث تتولى الإدارة العليا إعداد الاستراتيجية، وتشمل رسالة

الجامعة وأهدافها وسياستها والخطط التفصيلية، وتحديد الهيكل التنظيمي والموارد اللازمة لتطبيق نظام الجودة .

٢- إدارة الجودة الشاملة : ويتطلب نجاح استخدام الجودة الشاملة لتنفيذ الاستراتيجية اقتناع الإدارة العليا كأداة إدارية لتحسين أهداف الجامعة الاستراتيجية، وصياغة سياسات وأنظمة الجودة، وبناء الهيكل التنظيمي، وتنفيذ عمليات الجودة الشاملة بتوفير كل الموارد اللازمة بشكل مرن وكامل، ثم متابعة التنفيذ .

\* دراسة مازور (Mazur:1991) بعنوان : " عملية الإدارة الاستراتيجية في كلية خاصة " وهدفت الدراسة إلى : ملاحظة أثر المشاركة في عملية الإدارة الاستراتيجية في بيئة ذات إعدادات تربوية عالية المستوى، بحيث تكون الاستنتاجات قائمة على المعلومات الصادرة من أعضاء مجتمع الكلية، ومعرفة تصوراتهم وخبراتهم خلال محاولة تخطيط استراتيجي لمدة سنتين في كلية خاصة .

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفيّ المسحيّ، وكانت أدواتها الاستبانة التي تم توزيعها على الأمناء، والهيئة التدريسية، والكادر، والطلبة والخريجين، والمقابلة الشخصية مع الكادر والهيئة التدريسية، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها :-

- كان المشاركون في نشاطات التخطيط الاستراتيجي أكثر معرفة حول المهمة والخطط الاستراتيجية .

- تأثير القيم المؤسسية للمؤسسة على عملية التخطيط الاستراتيجي .

- مزج وجمع دور كل من قائد العملية والقائد التنفيذي على أنه دور فرد واحد يخفف من فعالية العملية .

- إن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، والخطوة الاستراتيجية لم يكتمل بسبب عدم اتصال تلك العملية بشكل جيد إلى مجتمع الكلية.

\* دراسة الشريف (٢٠١٠م) بعنوان "انموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من ١٤٢٣ - ١٤٣٠هـ" وهدفت الدراسة الى :-

١- التعرف على مدى وضوح مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من (١٤٢٣ - ١٤٣٠هـ) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والتعرف على مدى

تطبيق الإدارة الاستراتيجية بها ومتطلبات ومعوقات تطبيقها .

٢- وضع أنموذجاً مقترحاً لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من (١٤٢٣ - ١٤٣٠هـ) وعددهم (٨٦٢) أكاديمياً موزعين على (١٦) جامعة، وهم مديري الجامعات ووكلائهم، وعمداء الكليات، ووكلائهم، وعمداء العمادات المساندة ووكلائهم، واعتمد الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :-

- وضوح مفهوم الاستراتيجية لمنسوبي هذه الجامعات .

- تطبيق الإدارة الاستراتيجية كان بدرجة عالية .

- متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية موافق عليها تماماً .

- معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية موافق عليها تماماً .

دراسة : مدين (٢٠١٢م) بعنوان "درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية " هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعات أم القرى، وتبوك، و الملك سعود، وكشفت نتائج هذه الدراسة عن أن درجة ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحولية متوفرة بدرجة كبيرة، وأن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس مرتفع، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التحولية ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، وكشفت نتائج هذه الدراسة أيضاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحولية تعزى لمتغيرات ( الجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة ).

\*دراسة الهادي (٢٠١٣م) بعنوان " إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو الجودة النوعية وتميُّز الأداء " هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة تغيير مؤسسات

التعليم العالي نحو الجودة النوعية و التميز في الأداء. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المستند على البيانات حول التنفيذ والجودة، وقد تناولت الدراسة كيفية إدارة التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية وأساليب إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء كمدخل حديث للتغيير ونماذج جوائز الجودة العالمية، للأخذ بالنموذج الأنسب لتطبيقه في الجامعات العربية. وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء بها نحو الجودة والتميز من خلال وضع تصور و نموذج هيكلي للتغيير، واختيار نموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة، وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام والمراحل تشمل على الترتيبات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجية المطلوبة تطويرها، ووضع عملية للتخطيط ذات السبع خطوات موضع التنفيذ، وكذلك إحداث التقييم الذاتي بحسب معايير نموذج الجودة المطبق، وأخيراً تطبيقات إجرائية مقترحة للتحويل نحو جودة وتميز في الأداء.

\*دراسة كيتونين (Kettunen : 2010) بعنوان "تقييم مراكز التميز في التعليم العالي" هدفت الدراسة إلى تقييم مراكز التميز في التعليم العالي، وتقديم مثال على تعزيز القيادة الهادفة إلى تحسين التنمية طويلة الأجل للتعليم، وتعرضت الدراسة لبرنامج البكالوريوس في الهندسة المدنية من جامعة توركو للعلوم التطبيقية، والتي حصلت على جائزة التميز كمركز للتميز.

توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن تقييم مراكز التميز هو وسيلة قوية لتطوير التعليم العالي، وأن التقييم يقر تطوير التعليم، ويبرز ارتفاع ممارسات الجودة للتعليم، وأن التطوير التعليمي مهم لتحقيق جودة عالية. كما أن لها دوراً هاماً في الاتحادات الدولية في هذا المجال، كما يساعد برنامج الربط الشبكي بدرجة كبيرة في البحث والتعليم والتنمية. كما أشارت النتائج إلى أن تقييم مراكز التميز من قبل وكالة ضمان الجودة (FINHEEC) هي على العملية والنتائج لوحدة التعليم، وأن التقييم يكمل عمليات مراجعة نظام الجودة للمؤسسة والتقييمات من قبل وزارة التربية والتعليم، وأن تقييم مراكز التعليم يشجع المؤسسات على القيام بتطوير التعليم على المدى البعيد. حيث أن إجراءات التقييم يمكن أن تستخدم أيضاً في بلدان أخرى.



\*دراسة النصير(٢٠٠٩م) بعنوان " تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة سعياً للتميز "

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع الجامعات العالمية والعربية والسعودية، وتجارب تلك الجامعات في تطبيق الجودة لتحسين أدائها والتغلب على مشكلاتها، وحصول بعضها على الاعتماد، كما تهدف إلى وضع تصور لتحسين جودة العمل الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوثائق والبيانات. وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها :-

١- هنالك حاجة ماسة لأي نظام جامعي إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة للوصول إلى الأفضل والمتميز.

٢- هنالك تفاوت بين الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق معايير الجودة الشاملة يعود للظروف الخاصة بهذه الجامعة أو تلك .

٣- هنالك بعض العقبات التي تعترض تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي بعضها يعود لضعف الموارد المالية أو ضعف الموارد البشرية أو سوء التخطيط والعشوائية .

٤- تجارب بعض الجامعات العربية ثرية ولكنها في بداياتها .

**تعليق على الدراسات السابقة :-**

من حيث الهدف : سعت جميع الدراسات إلى بحث الجوانب الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، الأنماط التقليدية للإدارة، ومتطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة .

من حيث المنهج والأداة معظمها استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات عدا دراسة (ابراهيم وآخرون : ٢٠٠١م) ودراسة (فورك – 1990)Vorbeckم) ودراسة (عمر : ٢٠٠٥م) التي استخدمت المصادر والمراجع المكتبية .

من حيث مجتمع الدراسة : كل الدراسات التي استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات كان مجتمعها منسوبي الجامعات، من إداريين أو أعضاء هيئة التدريس، أو طلاب .  
من حيث المجال والميدان : فنجد كل الدراسات اهتمت بالتعليم العالي، وكان ميدانها

الجامعات.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث الميدان، ومجال الدراسة، واتفقت مع بعضها من حيث الأداة المستخدمة، واختلفت مع بعضها من حيث المنهج .

### بعض الأساليب الإدارية الحديثة :

ولكي تتمكن الإدارة الجامعية من القيام بوظائفها وأداء رسالتها، لابد من تطوير إدارتها ورفع قدرات أفرادها وإكسابهم المهارات والخبرات اللازمة في العمل الإداري الملائم بكل أبعاده ومقوماته ومتطلباته، ومتطلبات الإدارة الجامعية كما ذكرها ( السعودي، ٢٠١٤م، ص٤١) تتمثل في الآتي :-

- ١- مساهمة ثورة التكنولوجيا :تحتاج الجامعات بنية تكنولوجيا شاملة، حيث تكنولوجيا المعلومات تعد عاملاً أساسياً لتشكيل وتطوير الجامعات إدارياً، وتحسين درجة كفاءة العمل الجامعي .
- ٢- ديمقراطية الإدارة : وهي عدماً لانفراد بالسلطة، بل لابد من التشاركية بين فئات الجامعة وشرائحها المختلفة في اتخاذ القرارات، وتحقيق الديمقراطية .
- ٣- التطوير الإداري : وذلك بتحديث السياسات والأنظمة والأساليب، والتهوض بالوظائف الإدارية من أجل تحسين العملية التعليمية، وتحقيق التنمية المستمرة للموارد البشرية، بما يتوافق مع متطلبات العصر .
- ٤- إتباع الأساليب الحديثة في الإدارة الجامعية : حيث أن هنالك اتجاهات عامة ظهر أهميتها في الحقبة الأخيرة لها الأثر الفعال في برمجة وتخطيط إدارة التعليم العالي تتمثل في إعادة بناء الهياكل التنظيمية، والنظم الإدارية، وأساليب الإدارة الحديثة .وفيما يلي وبصورة مختصرة نتعرض لبعض الجوانب من بعض أساليب الإدارة الحديثة :

### إدارة التغيير :

التغيير في أبسط تعريف له هو شيء جديد مختلف عن الشيء القديم . وهو شيء (عام) يطالب به من هو خارج الهيئة الإدارية أو من داخل الهيئة الإدارية أو عند تعيين مدير جديد أو عندما يتطلب الأمر التغيير.

ويعرّف (فليه وعبد المجيد ٢٠٠٥م، ص ٣٥٩) التغيير بأنه تلك العملية المنهجية المنظمة التي تتضمن إدخال المعرفة العلمية الجديدة وإضافة التكنولوجيا المعاصرة إلى مدخلات وعمليات النظم الإدارية بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية في إطار التشريعات والقوانين والمعايير العلمية والاجتماعية والفكرية .

### تعريف إدارة التغيير:

هي قيام مجموعة من الإداريين برئاسة المدير بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة .

التغيير حقيقة واقعية وحتمية وذلك نتيجة للآتي :

١. تكتيك جديد يتماشى مع متطلبات العصر
٢. تغطية مطالب جديدة نتيجة التغير التكتيكي والعلمي
٣. الاحتياج إلى تطوير في المناهج لرفع مستوى التعليم
٤. استراتيجية عمل مرتبطة بالتطور العالمي
٥. رفع مستوى الإدارة إلى حيّز التغيير الجديد

### استراتيجيات قيادة التغيير:

هنالك عدد من الاستراتيجيات التي تستخدم لإدارة وقيادة التغيير، أوردها (عبوى: ٢٠٠٦م، ص ٣١-٣٢) كالآتي :-

#### ١. استراتيجية العقلانية الميدانية Normative Rational :

وتقوم على افتراض أن المعيق الرئيس للتغيير الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيس الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات، وتشجيع البعثات، وإجراء البحوث.

#### ٢. استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة Normative Reductive :

وتفترض هذه الاستراتيجية أنّ الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص في المعلومات أو

عدم توافرها، بل عدم اقتناع الاشخاص أو المنظّمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه. وهنا يحاول القائد أو الإداري الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلّب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك، التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

### ٣. استراتيجية القوة القسريّة : Power coercive

وهذه الاستراتيجية ترى استخدام كافة الأساليب لإحداث التغيير، فالتغيير يفرض بالقوة، ويتم التغلّب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم.

## الإدارة المرئية: Visual Management

الإدارة المرئية أسلوب إداري مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع وهي منهاج عمل مستمر لإدارة الأحداث اليومية في مكانها وزمانها، وتستمد قيمتها كنمط إداري من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسيّة والأفقية في أركان العمل المؤسسي. ولأن التواصل الفعال ركيزة أساسية ومطلباً هاماً من متطلبات نظم الإدارة الحديثة في إدارة المنظمات، تأتي أهمية الإدارة المرئية كمنهجية سهلة وفعّالة في إدارة وتحسين الأداء في المؤسسات من خلال استخدام أساليب وتقنيات سهلة وبسيطة تعتمد على النمط المرئي في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة لاستخدام الموارد بشكل أفضل لتحقيق الرؤى والأهداف المؤسسية.

ويعرفها ناودوري (Nowduri, 2006) بأنّها ( إدارة يابانية مبنية على سير المدير بين المكاتب على الأقدام بصفة متكررة ومفاجئة للتعرف إلى موظفيه، والاستماع إليهم ومتابعة أحوال المؤسسة .

## المبادئ الأساسية للإدارة المرئية :

ذكر الكتاب والمهتمين بأسلوب الإدارة المرئية العديد من المبادئ التي يجب مراعاتها عند تطبيقها في المنظمات المختلفة، من هؤلاء الكتاب (المغازي: ٢٠٠٧م، ص ٢٣) حيث أورد

مبادئ الإدارة المرئية في الآتي :-

- ١- التواصل الجيد " Good Communication " : مبدأ أساسي للإدارة الجيدة والرسالة المحددة والكاملة والواضحة هي هدف التواصل الجيد والرؤية خير وسيلة لوصول الرسالة المحددة والواضحة والشاملة وفي الوقت الأقل ،وبالتالي هي أكثر الطرق فاعلية للتواصل .
- ٢- ليس من راء كمن سمع :والرؤية هي اساس الاعتقاد، والصورة أو الشكل ممكن أن يعبر عن صفحات عديدة من الكلمات ويقدر أن الكثيرين يحصلون على ٨٠% من معلوماتهم من الرؤية حيث يقول تعالى (وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّ ارْنِي كَيْفَ تُحْيِي الْمَوْتَى قَالَ أُولَئِمُ تُؤْمِنُ قَال بَلَى وَلَكِن لِّيَطْمَئِنَّ قُلُوبِي قَالَ فَخُذْ أَرْبَعَةً مِّنَ الطَّيْرِ فَصُرْهُنَّ إِلَيْكَ ثُمَّ اجْعَلْ عَلَى كُلِّ جَبَلٍ مِّنْهُنَّ جُزْءًا ثُمَّ ادْعُهُنَّ يَأْتِينَكَ سَعْيًا وَاعْلَمْ أَنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ) (سورة البقرة آية ٢٦٠) وعن أبي هريرة قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : "كفى بالمرء كذباً أن يحدث بكل ما سمع " رواه مسلم / مقدمة الصحيح ٥ .
- ٣- الرؤية ( الاحساس البصري ) : مستوى الإدراك والاحساس المتولد عن حاسة البصر ( ما رآته العين ) أكبر بكثير من ذلك المتولد عن حاسة السمع أو اللمس أو التذوق أو الشم ( الإنسان ممكن أن يسمع ويشم ويتذوق ويحس من مجرد الرؤية ) .
- ٤- المشاركة في اتخاذ القرار: كلما يتم تحديد المشكلة بشكل مرئي يزداد عدد الذين يرونها وبالتالي يزداد عدد المشاركين في الدراسة والتحليل لها، وبالتالي تزداد فرصة وجود حلول جيدة وسريعة للمشكلة .
- ٥- التأثير البصري : نحن نعيش في عالم من الأشياء المرئية ( نسبح في بحر من الأشياء المرئية ) ونبذل جهد عضلي وعصبي كبير للرؤية ولتأثير الرؤية، فكم تثير الصورة المرئية أو الشكل المرئي من الشجون والعواطف وتحرك المشاعر.

### إدارة الجودة الشاملة :

إن مفهوم الجودة في الأداء والعمل ليس بالمفهوم الجديد بل نادى به الإسلام منذ أكثر من أربعة عشر قرناً وهناك أدلة عديدة في القرآن والسنة على ذلك نذكر منها على سبيل المثال قول الله تعالى { وَقُلْ اعْمَلُوا ۖ فَسَيرَی اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَ الْمُؤْمِنُونَ وَسَارُدُونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ } (التوبة، آية ١٠٥) وقال تعالى { وَلَنُسْأَلَنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ } (النحل آية ٩٣). كما أكد الرسول صلى الله عليه وسلم على أهمية تجويد وإتقان العمل والذي جاء في الحديث [ إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ] حسنه (الألباني: ١٤١٥هـ)

عرّف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي الجودة بأنها (أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى مقدار تحسن الأداء، كمّاً ونوعاً) (الشمري: ١٤٢٨هـ، ص ٣٠) كما عُرِّفت الجودة الشاملة بأنها (مدخل للقيام بالأعمال يهدف إلى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال التحسين المستمر لجودة ما تقدمه من خدمات، والأفراد العاملين بها، والعمليات التي تقوم بها، وحتى البيئة التي تعمل فيها) (شعبان: ٢٠٠٩م).

وحسب إطلاع الباحث على عدد من التعريفات الواردة يتضح إن الجودة لا مفهوم لها محدد يتفق عليه المهتمين بأمورها والدارسين لها، وأنّ التعاريف العديدة تشترك تقريبا في عناصر منها :-

- عملية شاملة لتشجيع العاملين على العمل كفريق واحد .
- التحسين المستمر للعمل .
- الاستخدام الفعال لجميع العناصر الماديّة والبشريّة .
- أداء العمل المطلوب دون قصور .
- محاولة جادة لتحقيق رضا المستفيد .

أما الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعيّ يعرف بأنها مجموعة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة سواءً منها ما يتعلق

بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات والتي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق تلك المعايير من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية بالجامعة (أبو العلاء وعباس: ٢٠٠٦م).

ويعتبر تطبيق الجودة الشاملة من الوسائل التي تتبعها إدارات مؤسسات التعليم الجامعي لتحقيق أهدافها وتدعيم موقفها التنافسي وتحسين استخدام مواردها مما يؤدي إلى تفعيل مخرجاتها لكسب المستفيد ومتلقي خدماتها، لذلك يمكن القول أن تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات تؤدي إلى (عليما: ٢٠٠٨م)

- ١- أداء الأعمال بشكل صحيح، وفي أقل وقت، وبأقل جهد، وأقل تكلفة .
- ٢- إشباع حاجات المتعلمين، وزيادة الإحساس بالرضا لدى العاملين بالجامعة .
- ٣- تحسين سمعة الجامعة في نظر الهيئة التدريسية والطلاب والمجتمع .
- ٤- تنمية روح التنافس بين الجامعات المختلفة .
- ٥- تحقيق جودة المتعلم في الجوانب المعرفية والمهارية والأخلاقية .
- ٦- تنمية مهارات عديدة لدى قيادات الجامعة مثل مهارة حل المشكلات، وتفويض الصلاحيات، وتفعيل النشاطات، وغيرها .
- ٧- تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم.

### الإدارة الاستراتيجية :

هي إحدى الأساليب الإدارية التي تلجأ إليها المؤسسات باعتبارها أسلوباً يمكن أن يكون وسيلة للتطوير وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف. ووردت تعريفات عديدة للإدارة الاستراتيجية منها (أنها عملية إبداعية، عقلانية التحليل، وحديثة التصور الإنساني، كما أنها عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة، وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بكفاءة وفعالية، والقدرة على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبلاً أفضل) (ياسين: ٢٠١٠م نص ٢٠).

كما عرّفت بأنّها ( عمليّة نظاميّة تهتم بكل الأمور ذات العلاقة بالمؤسسة، داخلها وخارجها، ماضيها وحاضرها ومستقبلها، في الأجل الطويل والمتوسط والقصير، وتتعامل معها وفق مدخل النظم لرؤيّة الأمور على حقيقتها، وترتيب كافة الجهود لإيجاد وتنميّة الامكانيات والموارد اللازمة، لتحقيق الطموحات والأهداف وفق الاسس والضوابط المهنيّة، لتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها ) (أبوبكر والنعيم ١٤٢٩هـ)

وانطلاقاً من التعريفات السابقة يمكننا القول أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليميّة يتضمن الآتي :-

- القرارات والعمليّات والأدوار التي ينبغي أن تسعى لها المؤسسات التعليميّة من خلال تحليلها لمتغيرات البيئة الداخليّة والخارجيّة .
- صياغة الاستراتيجية وتحديد الرسالة والرؤيّة والأهداف التي تعمل على تحقيقها تلك المؤسسات .
- التركيز على تنفيذ الاستراتيجيّات ابتداءً من الوقت الحالي وامتداداً نحو المستقبل .
- المتابعة والتقييم .

#### مزايا وفوائد الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة :-

ذُكرت عدد من المزايا والفوائد التي تحققها الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات تتمثل في الآتي (إدريس والمرسي: ٢٠٠٧م)

- ١- وضوح الرؤيّة المستقبلية من خلال دقة صياغة الاستراتيجية .
- ٢- تحقيق التفاعل البيئيّ في المدى الطويل من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة، والحد من المخاطر البيئيّة .
- ٣- تدعيم المركز التنافسيّ .
- ٤- تمكين المؤسسات من استخدام مواردها، وامكانيّاتها بطريقة فعّالة .
- ٥- القدرة على إحداث التغيير من خلال الرغبة الجادة في التطوير، ومواجهة التحديات .
- ٦- تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المرضية .



للإدارة الاستراتيجية عند التطبيق في أي مؤسسة مراحل ذكرت في العديد من الأدبيات التي تناولت دراسة الإدارة الاستراتيجية يمكن أن نلخصها في الآتي (المغربي: ١٩٩٩م) (الدوري: ٢٠٠٥م)، (إدريس والمرسي: ٢٠٠٧م) (مختار: ٢٠٠٩م).

- ١- التحليل البيئي : ويشمل تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية .
- ٢- صياغة الاستراتيجية : وتشمل تطبيق تحليل SWOT، وصياغة الرؤيا والرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتنمية الاستراتيجيات، ووضع السياسات .
- ٣- تنفيذ الاستراتيجية : وتشمل البرامج والموازنة والاجراءات .
- ٤- تقييم الاستراتيجية : وتشمل الرقابة على مستوى المؤسسة، والرقابة على مستوى الوحدات الادارية، والرقابة على المستوى الوظيفي، والتقييم يكون مستمرا.

### الإدارة التحويلية :

وهي أحد الأساليب الإدارية التي تستخدم وتطبق في المؤسسات بهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء، حيث إن الإدارة التحويلية تتطلب إحداث تغييرات جذرية من خلال التأثير الإيجابي في العاملين لتقديم مصلحة العمل عن طريق اقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمؤسسة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الشخصي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي. ويتطلب ذلك أن يتحول دور المرؤوسين من إتباع للتعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز قدراتهم على التفكير في الصالح العام، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية واتخاذ قرارات مناسبة للجميع ويشارك الكل في تنفيذها .

ولا تنفصل الإدارة التحويلية عن القيادة التحويلية باعتبار أن القائد بالضرورة يكون إداريًا، وغالباً ما يطلق لفظ القائد في المؤسسات الإدارية على مدير المؤسسة، لذلك ولعدم توافر الأدبيات النظرية للإدارة التحويلية وتوافر هذه الأدبيات في جانب القيادة التحويلية. فإنَّ الباحث يورد هنا بعض ما تحصل عليه من أدب نظري في جانب القيادة التحويلية، حيث يعرف تروفينو (Trofino, 2000, 233) القيادة التحويلية (بأنَّها تعني مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية

وتطوير الجماعات في المؤسسة كلها ) .وينظر مورلو وآخرين (Molero,Others,2007,359) للقيادة التحويلية على أنها ( القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى على التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم تلك الرؤية).

ويجب ان تعمل الإدارة التحويلية على الآتي : ليثيود (Leithwood,1992,17-21) :

١. تطوير أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقلل عزلتهم المهنية وتدعم التغيرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية .
٢. جعل العاملين يقدّمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفّزهم على الانخراط في نشاطات جديدة، وبذل جهودا إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها .
٣. إشراك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة، وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام .
٤. تقديم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام جميع العاملين بالمنظمة، وتشركهم في صناعة القرارات التنظيمية، وتقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم .
٥. تتحسس حاجات العاملين وتسعى جاهدة لإشباعها، وتستجيب لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير .

### أهمية القيادة التحويلية :

إن تطبيق وممارسة الإدارة التحويلية تنعكس فوائد على المؤسسة وتساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتحسن الأداء، وقد أمّن الكتاب المهتمين بالإدارة والقيادة التحويلية بأهميتها للمؤسسات المختلفة، حيث ذكر ( العمرى :٢٠٠٨م، ٣٨) أن أهمية القيادة التحويلية تتمثل في الآتي :-

١. أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية .
٢. الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة

- بالعمل في مؤسسات التعليم .
٣. زيادة فاعلية عملية تطوير العاملين، فزيادة دافعية العاملين تتم عندما يتمكن القائد أو الإداري من شخصنة اهداف التطوير المهني لدى العاملين من خلال التزامهم تجاه مهمة المؤسسة، واعطاء العاملين في المؤسسة دور في حل المشكلات والتأكد من وضوح أهداف المؤسسة .
٤. لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.
٥. تحمل فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكّل عنصراً فعالاً في تحفيز العاملين للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة. وتسهّل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة .
٦. يمكن أن توجد في أية مؤسسة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشّحها أن تكون صالحة للتطبيق في المؤسسات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

### التميز:

- بدأ الاهتمام بالتميز كمستوى للأداء في المؤسسات المختلفة حديثاً، فالتميز هو مستوى الأداء المنشود في عصر التنافسية والمعرفة، فإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي هي أنه لا بقاء للمؤسسات الضعيفة فإن الفلسفة الحديثة اليوم هي أنه لا بقاء إلا للمؤسسات المتميزة.
- والتميز هو التفوق على الآخرين في تحقيق النتائج المنشودة ونيل رضا المستفيدين بل الوصول لنتائج غير مسبوقة، وتفوق توقعات المستفيد، وتحقيق التميز مهم لكل المؤسسات بأنواعها، إلا أن له أهميه بصورة أكبر في الجامعات وذلك للآتي (Bergho,2011) :
١. تحتاج الجامعة إلى أساليب متنوعة من أجل التعرف على التحديات التي ستواجهها في حال ظهورها بشكل مفاجئ.

٢. تحتاج الجامعة إلى طريقة خاصة من أجل القيام بجمع المعلومات، وذلك لتتمكن من اتخاذ القرارات الهامة فيما يتعلق بالموارد البشرية .
  ٣. تحتاج الجامعة إلى تحسين في أداء أعضائها ومواردها بشكل مستمر سواء مديرين أو عاملين، وذلك ليتمكنوا من المساهمة في جعلها أكثر تميّزاً عن غيرها من مؤسسات التعليم العالي المنافسة .
  ٤. تحتاج الجامعة إلى إتاحة كافة المهارات اللازمة لصنّاع القرار فيها، وتقديم الأهميّة للدور الذي يقومون به في تحقيق الإبداع والتميّز فيها
- جدول رقم ( ١ ) : ملخص للتوجهات في تميّز التعليم في التعليم العالي .

	التقليديّ	الأدائيّ	النفسيّ	النقديّ
لمن؟	النخبة الاجتماعيّة	أصحاب الجدارة	الأفراد	المواطنون أصحاب الأطلاع
أين توجد؟	المعرفة التخصصيّة	الأنظمة والقواعد	علاقة الطالب والمدرس	متطلبات ماديّة
المعرفيّة؟	البحث عن الحقيقة	المعرفة القابلة للتطبيق	التفسير المتميز	النقد الاجتماعيّ
الأسلوب الاستدلاليّ؟	المحاضرة	التعليم الذي يقوم على العمل	عمل المجموعة	الحوار التشاركيّ
دور المعلم؟	خبير بالموضوع	يمارس الدور الإجماليّ بالنسبة للمعايير	مشخص نفسي	ناقد فكريّ
الهدف	إعادة إنتاج ثقافيّ	كفاءة النظام	فعاليّة التعليم	التحرر

المصدر: الفقهاء، سام عبد القادر، ٢٠١٢م  
يتضح من الجدول (١) أن فهم التميّز في التعليم العالي يختلف بشكل واسع وهذا ما يؤكد مدى

الاختلاف الحاصل في مفهوم التميز في التعلم والتعليم.

## إجراءات الدراسة

### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المناسب لموضوع الدراسة.

### مجتمع الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من منسوبي جامعة العلوم والتقانة في مجمع العلوم الإدارية، ومجمع العلوم الهندسية، ومجمع العلوم الطبية من أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في وظائف ثابتة بالجامعة، وكذلك من الإداريين، والبالغ عددهم (٢٠٠) فرداً تقريباً حسب إفادة الجهات المسؤولة بالجامعة في يوليو ٢٠١٦م.

### عينة الدراسة :

تكوّنت عينة الدراسة من (٦٠) فرد تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من هذه المجموعات (العلوم الإدارية، والعلوم الهندسية، والعلوم الطبية )

### وصف لعينة الدراسة :-

### توزيع العينة وفقاً للنوع

جدول (٢) توزيع العينة وفقاً للنوع

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية
١	ذكور	٢٨	٤٦.٧ %
٢	إناث	٣٢	٥٣.٣ %
المجموع		٦٠	١٠٠ %

يتضح من الجدول (٢) أن ٤٦.٧ % من العينة من الذكور، ٥٣.٣ % منهم من الإناث.

## توزيع العينة وفقاً للمؤهل

جدول (٣) توزيع العينة وفقاً للمؤهل

م	المؤهل	العدد	النسبة المئوية
١	ما قبلالجامعي	٠	٠
٢	جامعي	٣١	٥١.٧ %
٣	فوق الجامعي	٢٩	٤٨.٣ %
المجموع		٦٠	١٠٠ %

يتضح من الجدول (٣) أن ٥١.٧ % من العينة مؤهلهم جامعي، ٤٨.٣ % منهم مؤهلهم فوق الجامعي، بينما لا يوجد أحد مؤهلهم ما قبل الجامعي.

توزيع العينة وفقاً لمسمى الوظيفة :

جدول (٤) توزيع العينة وفقاً لمسمى الوظيفة

م	مسمى الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
١	عضو هيئة تدريس	٣٢	٥٣.٣ %
٢	إداري	٢٥	٤١.٧ %
٣	رئيس وحدة إدارية	٣	٥ %
المجموع		٦٠	١٠٠ %

يتضح من الجدول (٤) أن ٥٣.٣ % من العينة أعضاء هيئة تدريس، بينما ٤١.٧ % منهم من الإداريين، ٥ % منهم من رؤساء لوحات إدارية.

توزيع العينة وفقاً لسنوات الخبرة :

جدول (٥) توزيع العينة وفقاً لسنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
١	أقل من (٥) سنوات	٢	٣.٣ %
٢	من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	٣٣	٥٥ %
٣	من (١٠) سنوات إلى أقل من (١٥) سنة	١٨	٣٠ %
٤	(١٥) سنة وأكثر	٧	١١.٧ %

المجموع	٦٠	١٠٠ %
---------	----	-------

يتضح من الجدول (٥) أن ١١.٧ % من العينة خبرتهم ١٥ سنة فأكثر، ٣٠ % منهم خبرتهم من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة، ٥٥ % منهم خبرتهم من ٥- أقل من ١٠ سنوات، ٣.٣ % منهم خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

### أداة الدراسة :-

تم إعداد استبانة لجمع المعلومات للدراسة

تصميم الاستبانة: تم تصميمها باتباع الخطوات التالية :-

١- الاطلاع على العديد من الدوريات والمجلات التربوية والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية .

٢- بناء على موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، تم صياغة الأسئلة في صورتها الأولية وتم عرضها على مجموعه من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وذلك لتحكيمها.

### صدق وثبات الأداة :

#### صدق الأداة:

#### الصدق الظاهري

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد طُلب من المحكمين التكرم بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة، وذلك من حيث مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية و ملائمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، وتم تعديل بعض فقرات الاستبانة في ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم وتم حذف أو إضافة بعض الفقرات وإعادة ترتيب بعضها.

### صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الأداة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه على عينة بلغت ٢٧ فرداً، وجاءت النتائج كما بالجدولين (٥،٦) التاليين:

جدول (٦) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد بمحور أساليب الإدارة

١٢		الإدارة المرئية		إدارة الجودة		الإدارة الاستراتيجية		الإدارة التحويلية	
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
١	٠.٥١**	١	٠.٤٩*	١	٠.٥١**	١	٠.٥٤**	١	٠.٤٤*
٢	٠.٤٦*	٢	٠.٦٤**	٢	٠.٥٠*	٢	٠.٤٩*	٢	٠.٤٨*
٣	٠.٥٣**	٣	٠.٥٨**	٣	٠.٤٩*	٣	٠.٤٨*	٣	٠.٤٥*
٤	٠.٤٨*	٤	٠.٤٣*	٤	٠.٤٨*	٤	٠.٤٢*	٤	٠.٥١**
٥	٠.٤٩*	٥	٠.٤٢*	٥	٠.٦٤**	٥	٠.٤٣*	٥	٠.٤٦*
٦	٠.٤٦*	٦	٠.٥١**	٦	٠.٤٥*	٦	٠.٥١**	٦	٠.٥٢**
٧	٠.٥٧**	٧	٠.٤٢*	٧	٠.٤٢*	٧	٠.٦٤**	٧	٠.٤٣*
٨	٠.٦١**	٨	٠.٤٤*	٨	٠.٤٣*	٨	٠.٤٥*	٨	٠.٤٤*
٩	٠.٤٢*	٩	٠.٥٨**	٩	٠.٤١*	٩	٠.٤٤*	٩	٠.٤٦*
١٠	٠.٤١*	١٠	٠.٥٦**	١٠	٠.٤٤*	١٠	٠.٤٨*	١٠	٠.٥١**

يتضح من الجدول (٦) أنّ قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة ودرجة البعد دالة عند ٠.٠٥ & ٠.٠١ مما يعني أن العبارات تقيس ما يقيسه البعد أي يوجد اتساق داخلي وهو مؤشر على الصدق.

جدول (٧) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد لمحور التميز الأكاديمي

م	الارتباط	م	الارتباط
١	٠.٥١**	٦	٠.٥١**



٢	٠.٥٤**	٧	٠.٤٨*
٣	٠.٥٦**	٨	٠.٤٩*
٤	٠.٤٨*	٩	٠.٦٢**
٥	٠.٤٦*	١٠	٠.٤٤*

يتضح من الجدول (٧) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة ودرجة البعد دالة عند ٠.٠٥ & ٠.٠١ مما يعني أن العبارات تقيس ما يقيسه البعد أي يوجد اتساق داخلي وهو مؤشر على الصدق.

### ثبات الأداة :

ثبات الأداة كما يرى عبيدات وآخرون (٢٠٠٢م، ١٩٨) بأنه : " يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس الأفراد وفي نفس الظروف " وتم التحقق من ثبات الأداة بطريقة ألفاكرونباخ للأبعاد والدرجة الكلية وجاءت النتائج وفقا للجدول التالي :

جدول (٨) قيم معاملات الثبات للاستبانة

م	البعد	معامل الثبات
١	إدارة التغيير	٠.٧٩
٢	الإدارة المرئية	٠.٨١
٣	إدارة الجودة	٠.٦٩
٤	الإدارة الاستراتيجية	٠.٧٥
٥	الإدارة التحويلية	٠.٨٤
٦	التميز الجامعي	٠.٧٧

يتضح من الجدول (٨) أن قيم معاملات الثبات للاستبانة والأبعاد تقع ما بين ٠.٧٥ - ٠.٨٤ وهي قيم عالية ومقبولة.

### وصف الأداة :

تكونت الاستبانة من جزئين أساسيين وهما :-

١/الجزء الأول : وشمل البيانات الأولية لعينة الدراسة من حيث (النوع، المؤهل، مسمي الوظيفة، سنوات الخبرة)

٢/الجزء الثاني : وشمل محاور الاستبانة وهي :-

المحور الأول : أساليب الإدارة المطبقة : وتكوّن من (٥٠) فقرة وزعت كالآتي :

- إدارة التغيير العبارات من ( ١ إلى ١٠).
- الإدارة المربّية العبارات من ( ١١ - ٢٠ ) .
- إدارة الجودة العبارات من ( ٢١ - ٣٠ ) .
- الإدارة الاستراتيجية العبارات من ( ٣١ - ٤٠ ) .
- الإدارة التحويلية العبارات من ( ٤١ - ٥٠ ) .

المحور الثاني : التميز الأكاديمي .

إجراءات تطبيق أداة الدراسة :

بعد مراجعة أداة الدراسة بعد تحكيمها تم إقرار الأداة في صورتها النهائية .

تم توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم ٦٠ فرداً.

تم استعادة جميع الاستبانات الموزعة بنسبة ١٠٠ % .

الأساليب الإحصائية :

تم تحديد فئات الاستجابة وفقاً للخطوات التالية:

- حساب مدى الدرجات وهو يساوي  $3-1 = 2$  .
- تم قسمة المدى على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية : كالتالي:  
 $2 \div 3 = 0.67$  .
- رُتبت الفئات ( طول الخلية ) تنازلياً من ٣- ١ وذلك للحكم على مدى درجة الإسهام في ضوء المتوسط الحسابي لكل فقرة وفقاً للجدول التالي .

جدول (٩) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

درجة الاستخدام	طول الخلية ( المتوسط الحسابي )	
	من	إلى
مرتفعة	٢.٣٤	٣
متوسطة	١.٦٧	أقل من ٢.٣٤
منخفضة	١	أقل من ١.٦٧

للإجابة عن تساؤلات الدراسة فقد استخدم في تحليل البيانات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية :

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة بالنسبة للمعلومات الأولية
٢. المتوسط الحسابي وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (المحور).
٣. الانحراف المعياري .
٤. اختبار كروسكال لإيجاد الفروق في إجابات مجتمع الدراسة وفقاً للمرحلة .
٥. اختبار مان وتني لإيجاد الفروق في إجابات مجتمع الدراسة وفقاً للمرحلة .
٦. اختبار ( ت ) للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة.
٧. معامل الفا كرونباخ للثبات . وإيجاد الاتساق الداخلي للأداة.

### نتائج الدراسة

الإجابة عن السؤال الأول وينص على : ما مستوى ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة الجامعات الخاصة ؟ .

للإجابة على هذا السؤال تم حساب متوسط درجات أفراد العينة على كل عبارة وتحديد درجة الاستخدام لكل أسلوب وفقاً للمعيار السابق وترتيب العبارات وفقاً للمتوسط وجاءت النتائج وفقاً للجداول التالية:

## أولاً: أسلوب إدارة التغيير .

جدول (١٠) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات أسلوب إدارة التغيير

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	التغيير الدائم في آليات العمل .	١.٩٢	٠.٦٥	متوسطة	٦
٢	تبني التحسين المستمر	٢.٠٠	٠.٧٤	متوسطة	٤
٣	العمل على تغيير السلوكيات والأفكار التي لا تتناسب مع معطيات العصر .	٢.٣٥	٠.٦٦	مرتفعة	١
٤	الحفاظ على الحيوية الفاعلة .	٢.١٠	٠.٧٥	متوسطة	٣
٥	تبني القيادة العليا للجامعة كل جديد أفضل .	٢.١٢	٠.٨٣	متوسطة	٢
٦	معالجة الروتين والسلبية في الأداء .	١.٧٨	٠.٦٩	متوسطة	٧
٧	العمل على تغييرات الاتجاهات والتوقعات .	١.٦٣	٠.٦٦	منخفضة	٩
٨	تغيير طرق الاستقطاب والتعيين والتدريب للكادر البشري .	١.٦٠	٠.٦٩	منخفضة	١٠
٩	العمل على إعادة تحديد علاقات السلطة .	١.٧٠	٠.٦٥	متوسطة	٨
١٠	تغيير فعاليات العمل وطرق انجازه (تدفقات العمل).	١.٩٨	٠.٧٢	متوسطة	٥
البعد كاملاً		١.٩٢	٠.٢٤	متوسطة	

يتضح من الجدول (١٠) أن معظم عبارات أسلوب إدارة التغيير جاءت درجة ممارستها متوسطة ما عدا عبارة (العمل على تغيير السلوكيات والأفكار التي لا تتناسب مع معطيات العصر). كما جاء تقدير درجة ممارسة العبارتين التاليتين انهما منخفضة وهي

- العمل على تغييرات الاتجاهات والتوقعات
- تغيير طرق الاستقطاب والتعيين والتدريب للكادر البشري .

كما بلغ المتوسط العام لأسلوب إدارة التغيير (١.٩٢) مما يعني درجة ممارسة متوسطة لهذا الأسلوب من الإدارة وجاءت العبارة (العمل على تغيير السلوكيات والأفكار التي لا تتناسب مع معطيات العصر) في الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة بينما جاءت العبارة (تغيير طرق الاستقطاب والتعيين والتدريب للكادر البشري) في الترتيب الأخير من حيث درجة الممارسة . حيث يعتبر التغيير من المطالب الدائمة لمؤسسات التعليم العالي حتى تصل الجامعة لأهدافها وتحقق الريادة والتغيُّ

ز، ولكن عادة نجد مقاومين ومعترضين لأسلوب التغيير، لذلك يتطلب الآتي :-

١- التعريف بالتغيير المخطط من حيث : المفهوم، والأهداف، الأهمية، والمصادر الحافزة له، والأنواع

٢- تحديد القوى المحتملة لمقاومة التغيير في المؤسسة ومصادرها ومبادئ التعامل معها.

٣- تحديد الأسس المتعلقة بالقوى المناصرة للتغيير والصفات الواجب توفرها فيها .

٣- مناقشة الأسس المتعلقة بمقومات نجاح التغيير المخطط في المؤسس

### ثانياً: أسلوب الإدارة المرنّية .

جدول (١١) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات أسلوب الإدارة المرنّية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١١	الاتصال والتواصل مع الموظفين (الأفراد العاملين في الجامعة)	٢.٠٠	٠.٨٤	متوسطة	٥
١٢	مراقبة ومتابعة الأداء مباشرة وميدانياً	٢.١٠	٠.٧٣	متوسطة	٤
١٣	كسب ثقة الطلاب (المستفيدين )	٢.٥٠	٠.٧٠	مرتفعة	١
١٤	بناء الثقة والولاء	٢.٢٢	٠.٧٤	متوسطة	٣
١٥	تحفيز الموظفين ورفع روحهم المعنوية .	١.٥٥	٠.٧٥	منخفضة	١٠

١٦	ترسيخ المبادئ والقيم .	٢.٢٧	٠.٦٩	متوسطة	٢
١٧	إشاعة روح المرح .	١.٧٣	٠.٧٣	متوسطة	٨
١٨	علاج المشكلات .	١.٨٥	٠.٨٠	متوسطة	٧
١٩	معالجة ضغوط العمل .	١.٥٥	٠.٧٠	منخفضة	٩
٢٠	خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر	١.٨٧	٠.٧٢	متوسطة	٦
البعد كاملا		١.٩٦	٠.٣١	متوسطة	

يتضح من الجدول (١١) أن معظم عبارات أسلوب الإدارة المرئية جاءت درجة ممارستها متوسطة ما عدا عبارة (كسب ثقة الطلاب (المستفيدين) جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، كما جاء تقدير درجة ممارسة العبارتين التاليتين بدرجة منخفضة وهي:

- معالجة ضغوط العمل .

- تحفيز الموظفين ورفع روحهم المعنوية .

كما بلغ المتوسط العام لأسلوب الإدارة المرئية (١.٩٦) مما يعني درجة ممارسة متوسطة لهذا الأسلوب من الإدارة وجاءت العبارة (كسب ثقة الطلاب (المستفيدين) في الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة بينما جاءت العبارة (تحفيز الموظفين ورفع روحهم المعنوية) في الترتيب الأخير من حيث درجة الممارسة.

وعموما وبالرجوع للجدول (١١) يمكننا القول أن أسلوب الإدارة المرئية يمارس في جامعة العلوم والتقانة بدرجة متوسطة، وهذا يتفق جزئياً مع دراسة (إبراهيم وآخرون :٢٠٠١م) حيث توصلت إلى أنه يمكن ممارسة نمطين عصريين في إدارة جامعة المستقبل، أحدهما نمط الإدارة المرئية .

كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ( برهميين : ٢٠١٢م) حيث توصلت إلى أن مستوى تطبيق الإدارة المرئية في الجامعات السعودية بتقدير ممتاز.

وكما ورد في دراسة ( عبد الفتاح : ٢٠٠٨م) أن تطبيق أسلوب الإدارة المرئية في المنظومة

الجامعيّة المصريّة يؤدي إلى جودة إدارتها .

### ثالثاً: أسلوب إدارة الجودة .

جدول (١٢) قيم المتوسطات والانحرافات المعياريّة وترتيب عبارات أسلوب إدارة الجودة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٢١	إشراك جميع العاملين في التطوير .	١.٦٥	٠.٧٦	منخفضة	٨
٢٢	متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليّات .	١.٧٧	٠.٧٠	متوسطة	٦
٢٣	تحسين جودة المخرجات .	٢.٠٨	٠.٧٠	متوسطة	١
٢٤	زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات .	١.٨٣	٠.٧٢	متوسطة	٥
٢٥	تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليّات.	١.٥٧	٠.٧٢	منخفضة	١٠
٢٦	تقليل المهام عديمة الفائدة أو زمن العمل المتكرر.	١.٧٢	٠.٧٤	متوسطة	٧
٢٧	تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين .	١.٩٠	٠.٧٥	متوسطة	٤
٢٨	استخدام دائرة خطط-أعمل - أفحص - نفّذ	١.٦٣	٠.٦٩	منخفضة	٩
٢٩	تبني سياسة الوقاية خير من العلاج .	١.٩٧	٠.٧٨	متوسطة	٣
٣٠	تشجيع العمل وتشكيل فرق العمل التعاوني .	١.٩٧	٠.٧٤	متوسطة	٢
البعد كاملاً		١.٨١	٠.١٧	متوسطة	

يتضح من الجدول (١٢) أن معظم عبارات أسلوب إدارة الجودة جاءت درجة ممارستها متوسطة ما عدا تقدير درجة ممارسة العبارات التالية انهما منخفضة وهي:

- إشراك جميع العاملين في التطوير .
- استخدام دائرة خطط-أعمل - أفحص - نفّذ
- تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليّات.

كما بلغ المتوسط العام لأسلوب إدارة الجودة (١.٨١) مما يعني درجة ممارسة متوسطة لهذا الأسلوب من الإدارة وجاءت العبارة (تحسين جودة المخرجات) في الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة بينما جاءت العبارة (تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات) في الترتيب الأخير من حيث درجة الممارسة

#### رابعاً: أسلوب الإدارة الاستراتيجية .

جدول (١٣) يبين قيم المتوسطات والانحرافات المعياريّة وترتيب عبارات أسلوب الإدارة الاستراتيجية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٣١	صياغة رؤية واضحة وشاملة للجامعة .	٢.٢٠	٠.٨٢	متوسطة	٣
٣٢	صياغة أهداف كليّة للجامعة، وأخرى وظيفيّة .	٢.٢٥	٠.٧٩	متوسطة	١
٣٣	بتحليل دائم للبيئة الداخليّة .	١.٩٢	٠.٧٤	متوسطة	٩
٣٤	بتحليل دائم للبيئة الخارجيّة .	٢.٠٠	٠.٦٦	متوسطة	٨
٣٥	السعي للاستفادة من الفرص المتاحة .	٢.٠٥	٠.٧٩	متوسطة	٧
٣٦	السعي الدؤوب لتجنب المهددات والتقليل منها	٢.١٠	٠.٧٥	متوسطة	٤
٣٧	محاولة معالجة نقاط الضعف في الجامعة .	٢.٠٨	٠.٧٧	متوسطة	٥
٣٨	السعي للحفاظ على نقاط القوة، وتقويتها بصورة أفضل .	٢.٢٢	٠.٨٠	متوسطة	٢
٣٩	المراجعة المستمرة للهيكل التنظيمي للجامعة من كل نواحيه	١.٩٠	٠.٨٤	متوسطة	١٠
٤٠	الالتزام، والاستعمال الذكي للسلطة .	٢.٠٥	٠.٧٧	متوسطة	٦
	البعد كاملاً	٢.٠٨	٠.١٢	متوسطة	

يتضح من الجدول (١٣) أن كل عبارات أسلوب الإدارة الاستراتيجية جاءت درجة ممارستها متوسطة، كما بلغ المتوسط العام لأسلوب الإدارة الاستراتيجية (٢.٠٨) مما يعني درجة ممارسة متوسطة لهذا الأسلوب من الإدارة وجاءت العبارة (صياغة أهداف كليّة للجامعة، وأخرى وظيفيّة .) في الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة بينما جاءت العبارة (المراجعة المستمرة



للهيكل التنظيمي للجامعة (من كل نواحيه) في الترتيب الأخير من حيث درجة الممارسة. إن ممارسة أسلوب الإدارة الاستراتيجية في جامعة العلوم والتقانة بدرجة (متوسطة)، وهذا يختلف مع ما توصلت إليه دراسة ( الشريف :٢٠١٠م) بأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة كانت بدرجة (عالية) .

#### خامساً: أسلوب الإدارة التحويلية .

جدول (١٤) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات أسلوب الإدارة التحويلية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٤١	التطوير والارتقاء بقدرات العاملين إلى مستوى عال.	١.٧٧	٠.٧٢	متوسطة	٦
٤٢	إيجاد يقظة ووعياً برسالة الجامعة	٢.٠٨	٠.٧٠	متوسطة	١
٤٣	إيجاد يقظة ووعياً برسالة فرق العمل العاملة في الجامعة .	١.٨٧	٠.٦٨	متوسطة	٤
٤٤	إثارة اهتمام العاملين لعرض أعمالهم بصورة جديدة	١.٧٢	٠.٧٤	متوسطة	١٠
٤٥	مساعدة الجميع على حل مشاكله في العمل بطريقة أكثر فعالية	١.٧٥	٠.٦٨	متوسطة	٧
٤٦	السعي للتحويل من الوقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود.	٢.٠٠	٠.٧٨	متوسطة	٢
٤٧	العمل على المحافظة على روح المسئولية بين أفراد العمل.	١.٩٥	٠.٨٣	متوسطة	٣
٤٨	تنمية القدرة في الأفراد ليصبحوا أنفسهم قادة.	١.٧٥	٠.٧٧	متوسطة	٩
٤٩	مساعدة فرق العمل على تكوين ثقافة مهنية جامعية.	١.٧٨	٠.٧٢	متوسطة	٥

٥٠	تحفيز العاملين للنظر إلى ما وراء المصالح الخاصة .	١.٧٥	٠.٧٣	متوسطة	٨
	البعد كاملاً	١.٨٤	٠.١٣	متوسطة	

يتضح من الجدول (١٤) أن كل عبارات أسلوب الإدارة التحويلية جاءت درجة ممارستها متوسطة، كما بلغ المتوسط العام لأسلوب الإدارة التحويلية (١.٧٥) مما يعني درجة ممارسة متوسطة لهذا الأسلوب من الإدارة وجاءت العبارة (إيجاد يقظة ووعياً برسالة الجامعة) في الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة بينما جاءت العبارة (إثارة اهتمام العاملين لعرض أعمالهم بصورة جديدة) في الترتيب الأخير من حيث درجة الممارسة.

يتضح مما سبق أن أسلوب الإدارة الاستراتيجية جاء في الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة بينما جاء أسلوب الإدارة التحويلية في الترتيب الأخير من حيث درجة الممارسة.

إن الممارسة لأسلوب الإدارة التحويلية في جامعة العلوم والتقانة كان بدرجة (متوسطة). حيث يختلف هذا مع ما توصلت إليه دراسة (مدين ٢٠١٢م) بأن ممارسة الإدارة التحويلية في الجامعات كانت بدرجة (كبيرة)

#### الاجابة عنالسؤال الثاني والذي نصه: ما إشارات التميز الأكاديمي المتوافرة في الجامعات

##### الخاصة ؟

للإجابة على هذا السؤال تمّ حساب متوسط درجات أفراد العينة على كل عبارة وتحديد درجة الاستخدام لمؤشرات التميز الأكاديمي وفقاً للمعيار السابق وترتيب العبارات وفقاً للمتوسط وجاءت النتائج وفقاً للجدول التالي:

جدول (١٥) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات مؤشرات التميز الأكاديمي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	سعي الجامعة للتطوير المستدام للبيئة الجامعية.	١.٨٨	٠.٨٤	متوسطة	١٠
٢	سعي الجامعة للتطوير المستدام للمناهج والبرامج الأكاديمية.	١.٩٠	٠.٦٦	متوسطة	٩

٣	الرضا الواضح من المستفيدين من الخدمات الأكاديمية التي تقدمها الجامعة.	١.٩٥	٠.٧٥	متوسطة	٦
٤	تطوير الجامعة لقدراتها التنظيمية في كليّاتها وإداراتها.	٢.١٢	٠.٧٦	متوسطة	٣
٥	تشجيع وتبني الجامعة للإبداع والابتكار الطلابي .	١.٩٨	٠.٧٢	متوسطة	٥
٦	وجود قادة واداريين وأكاديميين ذوو روى مستقبلية.	١.٧٨	٠.٦٤	متوسطة	١٢
٧	تميز التخطيط بالجامعة بالمرونة والتحرك السريع للاستجابة للمتغيرات.	١.٩٢	٠.٧٠	متوسطة	٨
٨	تحاول الجامعة الوصول للنجاح من خلال إطلاق مواهب العاملين بها .	١.٩٣	٠.٦٩	متوسطة	٧
٩	تعمل الجامعة على تحقيق التميز من خلال رفع الكفاية والفاعلية في نوع الخدمة .	٢.١٠	٠.٧١	متوسطة	٤
١٠	تقبل الجامعة الطلاب المتميزين أكاديمياً .	١.٨٧	٠.٧٠	متوسطة	١١
١١	تخصص الجامعة نسبة كبيرة من ميزانيتها لجودة الأداء والتدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس ورفع كفاءاتهم .	٢.٢٨	٠.٧٢	متوسطة	١
١٢	الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس والطالب.	٢.١٢	٠.٧٤	متوسطة	٢
البعد كاملاً		١.٩٩	٠.١٤	متوسطة	

يتضح من الجدول (١٥) أن كل عبارات التميز الأكاديمي جاءت درجة توافرها متوسطة، كما بلغ المتوسط العام للتميز الأكاديمي (١.٩٩) مما يعني درجة توافرها متوسطة وجاءت العبارة (تخصص الجامعة نسبة كبيرة من ميزانيتها لجودة الأداء والتدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس ورفع كفاءاتهم .) في الترتيب الأول من حيث درجة توافرها بينما جاءت العبارة (وجود

قادة وإداريين وأكاديميين ذوو روى مستقبلية) في الترتيب الأخير من حيث درجة توافرها .

**الاجابة عن السؤال الثالث والذي نصه : ما علاقة الأساليب الإدارية الممارسة بالتميز الأكاديمي في الجامعات الخاصة؟**

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين درجات الأفراد وفق تقديرهم لكل أسلوب إداري ودرجاتهم على بعد التميز الأكاديمي وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (١٦) قيم معاملات الارتباط بين درجة ممارسة أساليب الإدارة الحديثة والتميز الأكاديمي

م	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	إدارة التغيير	٠.٥٣	٠.٠١
٢	الإدارة المرنية	٠.٥٨	٠.٠١
٣	إدارة الجودة	٠.٧٤	٠.٠١
٤	الإدارة الاستراتيجية	٠.٦٦	٠.٠١
٥	الإدارة التحويلية	٠.٧٩	٠.٠١

يتضح من الجدول (١٦) وجود معاملات ارتباط دالة موجبة بين كل أساليب الإدارة والتميز الأكاديمي، وتزداد هذه العلاقة مع أسلوب الإدارة التحويلية.

وهذه نتيجة طبيعية تتناسب مع النتائج التي أشارت لها الجداول السابقة، فممارسة الأساليب الحديثة للإدارة له علاقة حقيقية مع الوصول للتميز، ويمكننا هنا أن نربط بين الأسلوب الأكثر الذي يؤدي إلى التميز والريادة وجعله أسلوباً نركز عليه للإدارة في الجامعة.

**الاجابة عن السؤال الرابع والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزي للمتغيرات ( النوع، والمؤهل، وطبيعة الوظيفة، والخبرة) في اجابات عينة الدراسة عن الأساليب الإدارية الممارسة وعلاقتها بالتميز الأكاديمي لتلك الجامعات؟**

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين مجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق وفقاً للجنس والمؤهل، واختبار كروسكال واليس للتعرف على الفروق وفقاً للوظيفة

والخبرة نظرا لوجود تباين في أعداد المجموعات، وكذلك وجود مجموعات صغيرة العدد مما يتعدّر معه تحقيق شرط تجانس التباين اللازم لاستخدام تحليل التباين الأحادي مع ملاحظة أنه في متغيّر الخبرة تم ضم مجموعة الخبرة الأقل من (٥) سنوات لوجود فردين فقط فيها مع مجموعة الخبرة (١٠- ١٥) سنوات وجاءت النتائج وفقا للجداول التالية:

### ثانيا: الفروق وفقا للجنس :

جدول (١٧) قيمة اختبار (ت) ودلالاتها للفروق في تقدير درجة ممارسة أساليب الإدارة الحديثة والتميز الأكاديمي وفقا للنوع

البعد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
إدارة التغيير	ذكور	٢٨	١٨.٣٩	٣.٦٥	١.٤٧	غير دالة
	إناث	٣٢	١٩.٨٨	٤.١٢		
الإدارة المربيّة	ذكور	٢٨	١٨.٥٠	٥.٢٤	١.٦٧	غير دالة
	إناث	٣٢	٢٠.٦٣	٤.٦٣		
إدارة الجودة	ذكور	٢٨	١٦.٥٤	٤.٨١	٢.٢٥	...
	إناث	٣٢	١٩.٤٤	٥.١٢		
الإدارة الاستراتيجية	ذكور	٢٨	١٩.٢١	٤.٧٠	٢.٣٣	...
	إناث	٣٢	٢٢.١٣	٤.٩٤		
الإدارة التحويليّة	ذكور	٢٨	١٧.٦١	٥.١٥	١.١٩	غير دالة
	إناث	٣٢	١٩.١٣	٤.٧٠		
التميز الأكاديمي	ذكور	٢٨	٢٢.٧١	٤.٨٤	١.٦٦	غير دالة
	إناث	٣٢	٢٤.٨١	٤.٩١		

يتضح من جدول (١٧) أن قيمة (ت) جاءت غير دالة في معظم الأبعاد ما عدا البعدين : إدارة الجودة، والإدارة الاستراتيجية فقد كانت قيمة (ت) دالة في اتجاه الإناث في الأسلوبين.

وهذا يتفق وما ذكره (كيوتن: ٢٠١٠م) أنّ الاهتمام بالتميّز يؤدي إلى الجودة، وكذلك يتفق مع دراسة ( الهادي: ٢٠١٣م) التي ربطت بين التميّز والإدارة الاستراتيجية .  
وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ( الشريف: ٢٠١٠م) في جانب عدم وجود فروقات، والاتفاق في جوانب الإدارة الاستراتيجية، حيث توصلت دراسته إلى اتفاق كامل لعينة الدراسة على وجود تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات .

### ثانياً: الفروق وفقاً للمؤهل

جدول (١٨) قيمة اختبار (ت) ودلالاتها للفروق في تقدير درجة ممارسة أساليب الإدارة الحديثة والتميّز الأكاديمي وفقاً للمؤهل

البعد	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
إدارة التغيير	جامعي	٣١	١٩.٧٤	٣.٥٨	١.١٤	غير دالة
	فوق الجامعي	٢٩	١٨.٥٩	٤.٢٩		
الإدارة المرنّية	جامعي	٣١	٢٠.٠٣	٥.٦٨	٠.٦٤	غير دالة
	فوق الجامعي	٢٩	١٩.٢١	٤.٢٠		
إدارة الجودة	جامعي	٣١	١٨.٣٥	٥.٦١	٠.٤٢	غير دالة
	فوق الجامعي	٢٩	١٧.٧٩	٤.٦٩		
الإدارة الاستراتيجية	جامعي	٣١	٢٠.١٠	٥.٥٧	١.٠٧	غير دالة
	فوق الجامعي	٢٩	٢١.٤٨	٤.٣١		
الإدارة التحويلية	جامعي	٣١	١٨.٧٧	٥.٥٤	٠.٥٨	غير دالة
	فوق الجامعي	٢٩	١٨.٠٣	٤.٢٦		
التميّز الأكاديمي	جامعي	٣١	٢٤.١٠	٥.٤٣	٠.٤٢	غير دالة
	فوق الجامعي	٢٩	٢٣.٥٥	٤.٤٦		

يتضح من جدول (١٨) السابق أن قيمة (ت) جاءت غير دالة في جميع الأبعاد مما يعني أنّه لا توجد فروق وفقاً للمؤهل في تقدير درجة ممارسة أساليب الإدارة. والتميّز الأكاديمي.

ونجد هنا أن الجميع متفق على أن ممارسة هذه الأساليب الإدارية (إدارة التغيير والإدارة المرئية، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الاستراتيجية، والإدارة التحويلية) بدرجة متوسطة وهذا يشمل الذين مؤهلاتهم جامعية، أو فوق الجامعية.

### ثالثاً: الفروق وفقاً للوظيفة

جدول (١٩) قيمة اختبار كروسكال ودلالاتها للفروق في تقدير درجة ممارسة أساليب الإدارة الحديثة والتميز الأكاديمي وفقاً للوظيفة

المحور	الوظيفة	العدد	متوسط الرتب	ك <sup>٢</sup>	مستوى الدلالة
إدارة التغيير	عضو هيئة تدريس	٣٢	٢٩.٥٩	٢.٩٦	غير دالة
	إداري	٢٥	٢٩.٦٤		
	رئيس وحدة إدارية	٣	٤٧.٣٣		
الإدارة المرئية	عضو هيئة تدريس	٣٢	٢٩.١٦	٠.٤٤	غير دالة
	إداري	٢٥	٣١.٨٤		
	رئيس وحدة إدارية	٣	٣٣.٦٧		
إدارة الجودة	عضو هيئة تدريس	٣٢	٢٨.٩٧	١.٢٢	غير دالة
	إداري	٢٥	٣١.٣٠		
	رئيس وحدة إدارية	٣	٤٠.١٧		
الإدارة الاستراتيجية	عضو هيئة تدريس	٣٢	٣٠.٥٣	١.٠١	غير دالة
	إداري	٢٥	٢٩.٣٢		
	رئيس وحدة إدارية	٣	٤٠.٠٠		
الإدارة التحويلية	عضو هيئة تدريس	٣٢	٢٨.٦١	٣.٢٥	غير دالة
	إداري	٢٥	٣٠.٨٨		
	رئيس وحدة إدارية	٣	٤٧.٥٠		
التميز الأكاديمي	عضو هيئة تدريس	٣٢	٣٢.٢٨	١.٢٧	غير دالة
	إداري	٢٥	٢٧.٦٢		

	رئيس وحدة إدارية	٣	٣٥.٥٠		
--	------------------	---	-------	--	--

يتضح من جدول (١٩) السابق أن قيمة (كأ) جاءت غير دالة في جميع الأبعاد مما يعني أنه لا توجد فروق وفقاً للوظيفة في تقدير درجة ممارسة أساليب الإدارة والتميز الأكاديمي. وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس، ورؤساء وحدات إدارية، وإداريين على أن ممارسة هذه الأساليب بدرجة متوسطة.

### ثالثاً: الفروق وفقاً للخبرة

جدول (٢٠) قيمة اختبار كروسكال ودلالاتها للفروق بين المديرين وفقاً للخبرة

المحور	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	كأ	مستوى الدلالة
إدارة التغيير	من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	٣٥	٣٢.٧٠	٣.٥٥	غير دالة
	من (١٠) سنوات إلى أقل من (١٥) سنة	١٨	٣٠.٦٤		
	(١٥) سنة وأكثر	٧	١٩.١٤		
الإدارة المرفئية	من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	٣٥	٣٤.٢٠	٥.٨٧	غير دالة
	من (١٠) سنوات إلى أقل من (١٥) سنة	١٨	٢٨.٤٤		
	(١٥) سنة وأكثر	٧	١٧.٢٩		
إدارة الجودة	من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	٣٥	٣٥.٤٦	٧.٢٤	...
	من (١٠) سنوات إلى أقل من (١٥) سنة	١٨	٢٥.٠٠		
	(١٥) سنة وأكثر	٧	١٩.٨٦		
الإدارة الاستراتيجية	من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	٣٥	٣٧.٤٩	١٣.٦٣	...
	من (١٠) سنوات إلى أقل من (١٥) سنة	١٨	٢١.٣٣		



		١٩.١٤	٧	(١٥) سنة وأكثر	
غير دالة	٥.٩١	٣٤.٩٧	٣٥	من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	الإدارة التحويلية
		٢٥.٥٦	١٨	من (١٠) سنوات إلى أقل من (١٥) سنة	
		٢٠.٨٦	٧	(١٥) سنة وأكثر	
غير دالة	٤.٥٣	٣٤.٥٣	٣٥	من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	التميز الأكاديمي
		٢٤.٥٨	١٨	من (١٠) سنوات إلى أقل من (١٥) سنة	
		٢٥.٥٧	٧	(١٥) سنة وأكثر	

يتضح من جدول (٢٠) السابق أن قيمة (كا) جاءت دالة في بعدي : إدارة الجودة، الإدارة الاستراتيجية بينما جاءت غير دالة في باقي الأبعاد وللتعرف على اتجاه الفروق تم استخدام اختبار مان وتني لحساب الفروق بين كل مجموعتين وجاءت النتائج كالتالي:

بالنسبة لأسلوب إدارة الجودة

- جاءت قيمة (u) = ٢٠٧.٠ وهي قيمة دالة مما يعني وجود فروق بين المجموعتين من ٥ - ١٠ سنوات، من ١٠ - ١٥ سنة في اتجاه الأقل خبرة
- جاءت قيمة (u) = ٥٧.٠ وهي قيمة دالة مما يعني وجود فروق بين المجموعتين من ٥ - ١٠ سنوات، ١٥ سنة فأكثر في اتجاه الأقل خبرة
- جاءت قيمة (u) غير دالة مما يعني أنه لا توجد فروق بين المجموعتين من ١٠ - ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر.

بالنسبة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية

- جاءت قيمة (u) = ١٤٧.٥ وهي قيمة دالة مما يعني وجود فروق بين المجموعتين من ٥ - ١٠ سنوات، من ١٠ - ١٥ سنة في اتجاه الأقل خبرة

- جاءت قيمة (u) = ٤٥.٥ وهي قيمة دالة مما يعني وجود فروق بين المجموعتين من ٥ - ١٠ سنوات، ١٥ سنة فأكثر في اتجاه الأقل خبرة
- جاءت قيمة (u) غير دالة مما يعني أنه لا توجد فروق بين المجموعتين من ١٠ - ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر.
- وتشير هذه النتيجة إلى أن الأكثر خبرة يكون أقل تقديرا لممارسة إدارة الجودة والإدارة الاستراتيجية بالمقارنة بالأقل خبرة.
- أهم نتائج الدراسة :-**
- بعد استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن للباحث أن يذكر أهمها كما يلي :
- ١- أن درجة ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة في جامعة العلوم والتقانة كانت بدرجة متوسطة، حيث كان ترتيب الممارسة لهذه الأساليب حسب الممارسة (بدرجة متوسطة ( من الأعلى للأسفل كالآتي :-
- أسلوب الإدارة الاستراتيجية (وهو أكثر الأساليب ممارسة في الجامعة ) .
- أسلوب الإدارة المرئية.
- أسلوب إدارة التغيير .
- أسلوب إدارة الجودة .
- أسلوب الإدارة التحويلية ( وهو أقل الأساليب ممارسة في الجامعة )
- ٢- تتوافر مؤشرات التميز الأكاديمي بجامعة العلوم والتقانة بدرجة متوسطة، وأهم هذه المؤشرات تتمثل في ذلك :-
- تخصص الجامعة نسبة كبيرة من ميزانيتها لجودة الأداء والتدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس ورفع كفاءاتهم .
- الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس والطالب .

- تطوير الجامعة لقدراتها التنظيمية في كليّاتها وإداراتها.
- تعمل الجامعة على تحقيق التميّز من خلال رفع الكفاية والفاعلية في نوع الخدمة .
- تشجيع وتبني الجامعة للإبداع والابتكار الطّلابي .
- 3- توجد علاقة ايجابية بين الأساليب الإدارية الممارسة، والتميز الأكاديمي للجامعة، وتزداد هذه العلاقة مع أسلوب الإدارة التحويلية .
- 4- لا توجد فروق في اجابات عينة الدراسة عن الأساليب الإدارية الممارسة، وعلاقتها بالتميّز الأكاديمي للجامعة تعزى لمتغيّر ( النوع ) ما عدا في اسلوبي إدارة الجودة، والادارة الاستراتيجية في اتجاه الإناث.
- 5- لا توجد فروق وفقا للمؤهل، ووفقا للوظيفة في تقدير درجة ممارسة أساليب الإدارة والتميّز الأكاديمي.
- 6- أما لمتغيّر سنوات الخبرة، فقد وجدت فروق في ممارسة أسلوبي : إدارة الجودة، الإدارة الاستراتيجية ، بينما لا توجد فروق بين اجابات العينة في باقي الأساليب الإدارية الممارسة.

### التوصيات :-

- وفي ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بالآتي :-
- ١- فيما يتعلق بأسلوب الإدارة التحويلية يجب الاهتمام ب( إثارة اهتمام العاملين لعرض أعمالهم بصورة جديدة، تنمية القدرة في الأفراد ليصبحوا أنفسهم قادة ،تحفيز العاملين للنظر إلى ما وراء المصالح الخاصة ،مساعدة الجميع على حل مشاكله في العمل بطريقة أكثر فعالية) .
  - ٢- ولما لإدارة الجودة الشاملة من أثر مباشر على تميّز الجامعة، من الضروري الاهتمام بـ (تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات، استخدام دائرة خطط-أعمل - أفحص -

نقذ ،إشراك جميع العاملين في التطوير ،تقليل المهام عديمة الفائدة أو زمن العمل المتكرر).

٣- وحتى ترفع جامعة العلوم والتقانة من تطبيق أسلوب إدارة التغيير يجب الاهتمام ب (تغيير طرق الاستقطاب والتعيين والتدريب للكادر البشري ،العمل على تغييرات الاتجاهات والتوقعات ،العمل على إعادة تحديد علاقات السلطة ،معالجة الروتين والسلبية في الأداء).

٤- ومن الضروري للرفع من ممارسة أسلوب الإدارة المرئية تفعيل جوانب (تحفيز الموظفين ورفع روحهم المعنوية ،معالجة ضغوط العمل ،إشاعة روح المرح، علاج المشكلات ،خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر).

٥- أيضا يوصي الباحث بزيادة الاهتمام بأسلوب الإدارة الاستراتيجية، حتى تحافظ الجامعة على تقدمها وتفوقها على مؤسسات التعليم العالي والتأكيد على، المراجعة المستمرة للهيكل التنظيمي للجامعة من كل نواحيه، تحليل دائم للبيئة الداخلية والخارجية، والسعي للاستفادة من الفرص المتاحة).

٦- أن تحافظ الجامعة على تميزها وذلك بالاهتمام باستقطاب قادة واداريين وأكاديميين ذوو روى مستقبلية، وأن تقبل الجامعة الطلاب المتميزين أكاديميًا ،وأن تسعى الجامعة للتطوير المستدام للبيئة الجامعية ،كما عليها أن تسعى للتطوير المستدام للمناهج والبرامج الأكاديمية.

### المقترحات :-

يقترح الباحث في ختام هذه الدراسة، العناوين الآتية لدراسات مستقبلية وهي :-

١- الميزة التنافسية للجامعات وعلاقتها بالاعتماد الأكاديمي، دراسة تطبق على الجامعات الحكومية.

٢- توافر المؤسساتية والحوكمة في الجامعات غير الحكومية في السودان .

٣- عوائق قيام الجامعات السودانية بدورها البحثي والتطوير والتنموي في المجتمعات المحلية .

### المصادر والمراجع :

#### أولاً : المصادر :

- ١- القرآن الكريم .
- ٢- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم الأفيقي المصري (٢٠٠٣م): لسان العرب. بيروت: دار صادر للطبع والنشر .
- ٣- الألباني، محمد ناصر الدين (١٩٩٥م) سلسلة الأحاديث الصحيحة، الجزء الثالث، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض .
- ٤- النووي، شرح صحيح مسلم (١٣٤٧هـ، ١٩٢٩م) المطبعة المصرية بالأزهر .

#### ثانياً : المراجع :

- أبو بكر، مصطفى محمود و النعيم، فهد عبد الله (١٤٢٩هـ) الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية .
- إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد(٢٠٠٧م)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية .
- بدوي، أحمد (١٩٨٤م) معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة .
- الدوري، زكريا مطلق (٢٠٠٥م)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان .
- السعودي، رمضان محمد (٢٠١٤م) الإدارة الجامعية بين رصد الواقع والرؤى المستقبلية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية .
- شعبان، إياد عبد الله (٢٠٠٩م) إدارة الجودة الشاملة ،دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، عمان .
- الشمري، حامد مالح (١٤٢٧هـ) إدارة الجودة الشاملة، ط٢، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- عبوي، زيد منير (٢٠٠٦م) إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، عمان .

- عبيدات ، ذوقان وعبد الرحمن عدس وكايد عبد الحق (٢٠٠٢م) البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه ، دارأسامة ، الرياض .
- عيدروس، أحمد ومحمد ،أشرف (٢٠١١م) الإدارة التربويّة بين العمليّة والمهنيّة والمستقبليّة: خوارزم العلميّة للنشر والتوزيع ، جدة .
- عليمات، صالح ناصر (٢٠٠٨م) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربويّة – التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان .
- فليه، فاروق عبده و عبد المجيد، السيد محمد(٢٠٠٥م) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليميّة، دار المسيرة، عمان .
- مختار، حسن محمد أحمد (٢٠٠٩م) الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربيّة المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، القاهرة .
- المغازي، أحمد إبراهيم (٢٠٠٧م) الإدارة المربيّة (تحسين ) إداري آخر لمنهجية تحسين الأداء اليابانية (كايزن) الشركة العربيّة لتطوير نظم الإدارة – كايزن مصر.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (١٩٩٩م) الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربيّة، القاهرة .
- المليجي، رضا (٢٠١٢م) إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة : عالم الكتب .
- ياسين، سعد غالب (٢٠١٠م) الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان .
- الدراسات والبحوث :
- إبراهيم، يحي الطحلاوي ،محمد وحسن، نبيلة (٢٠٠١م) "الإدارة العصريّة وجامعة المستقبل " <http://www.khayma.com/madina/m3-files/manag-new.htm>
- أبو العلا، سهير عبد اللطيف وعباس، مدحت (٢٠٠٦م) اتجاهات العاملين في جامعة جنوب الوادي نحو إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات فرع الجامعة بأسوان، دراسات المؤتمر العلمي الثامن للتربية – جامعة الفيوم، مصر (٢٢-٢٣ أكتوبر).
- برهمن، أميرة عبد الرحمن (٢٠١٢) مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المربيّة بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى .

-الزهراني، سعد عبد الله بردي(١٤١٦هـ)تخطيط لتغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي : المبادئ والأسس، مدخل للتطوير. مجلة جامعة أم القرى للبحوث العلمية المحكّمة، العدد الثاني عشر.

-الشريف، طلال عبد الله حسين (٢٠١٠م) أنموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناسئة خلال الفترة من عام ١٤٢٣ - ١٤٣٠هـ، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة .  
-عبد الفتاح، منال رشاد (٢٠٠٨م) متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة المرنّة على المنظومة الجامعية لتحقيق جودة إدارتها : دراسة ميدانية على جامعة قناة السويس. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا مصر'ع(٣٩)،مج(الأول، ١٩٢-٢٨٢).

-العمري ،عبد الله مهدي (٢٠٠٨م) تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.

-عمر، فدوي فاروق (٢٠٠٥م) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لدعم الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي"، دراسة مقدمة لندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية ١٣١٤- نوفمبر، ٢٠٠٥م، أبها .

-الفقهاء، سام عبد القادر(٢٠١٢م)تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، بحث مقدم إلى المؤتمر --العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" والذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية في الفترة ٢٤-٢٦ ابريل (نيسان) ٢٠١٢ في الجامعة الهاشمية -الأردن.

-مدين، سحر خلف (٢٠١٢م) درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

-النصير، دلال (نوفمبر، ٢٠٠٩م) تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة سعياً نحو التميز، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، الرياض : معهد الإدارة العامة. (١- ٤- نوفمبر ٢٠٠٩م).

-الهادي، شرف (٢٠١٣م) إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو الجودة النوعية وتميز الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج (٦)، ع(١١).

## References

- Berghout ,A .(2011)."Educational Excellence in the Islamic World Enhancing Global and Strategy Planning ." Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education ,6 (8),146 – 171 .
- Kettunen,j.(2010).Evaluation of centers of excellence in higher education.Paper presented in track 3at the eair 32nd ,annual forum in Valencia ,Spain.1 to 4 September.
- Leithwood,K.(1992)Transformational leadership,where does it stand ? Education Digest .58(3),PP.17-21.
- Mazur ,Denise(1991),A Study of the Strategic Management Process at a Private College, A Dissertation Submitted to the Michigan State University in Partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of Philosophy Department of .
- Maning ,Anitra Nicole.(2004) Identifying quality management practices used with Holmes partnership school of education, unpublished Ed.D. Dissertation university of Pittsburgh, Pennsylvania , U. S A.
- Molero,F;Cuadrado, I; Navas,M&Morales,F.(2007)Relation and Effects of



Transformational leadership: A Comparative Analysis With Traditional Leadership Style. The Spanish Journal of Psychology .10(2),pp358-368.

--Nowduri Srinivas.(2005) Management information systems and business decision making ,Journal of management and marketing Research .

-TrOfino, A .(2000). Transformational leadership:Moving Total Quality Management to World-Class Organizations; International Nursing Review, (47),pp 232 – 242

-Vorbeck Micheal.(1980) University Administration Structure In Western Europe A survey ,International Journal of institutional Management in Higher Education ,Vol 4,No2 ,July 1980.

