

القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها

صالحه بنت عبدالله الشهري
برنامج ماجستير الإدارة العامة

د. غزيل بنت سعد العيسى
أستاذ مساعد في الإدارة العامة

كلية إدارة الأعمال
جامعة الملك سعود
المملكة العربية السعودية

الملخص

نظراً لدور القيادة في حياة المنظمات؛ قام العديد من العلماء والباحثين بإجراء دراسات للتعرف على سمات القادة والأدوار التي يمارسونها وتأثيرها على منظماتهم، ونتيجة لذلك ظهرت العديد من النظريات والمداخل والاتجاهات القيادية، وتعد القيادة الاستراتيجية أحد الاتجاهات الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، فلا يمكن صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق الأهداف المنشودة دون وجود قادة إستراتيجيين ذوي كفاءة عالية. وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، وذلك فيما يخص مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لديهم، والصعوبات التي قد تواجههم أثناء ممارستهم للقيادة الاستراتيجية، بالإضافة إلى معرفة سبل تعزيز القيادة الاستراتيجية لديهم، ولتحقيق ذلك تم استخدام منهج البحث الوصفي المسحي، واستخدم استبانة صُممت لجمع بيانات الدراسة بعد حساب صدقها وثباتها، على عينة بلغت (118) من القيادات الأكاديمية. ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية (الفكرية والسلوكية والفنية) لدى القيادات الأكاديمية عينة الدراسة، وإن من أبرز الصعوبات التي تواجههم قلة الوقت المتاحة نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية. ومن أبرز سبل تعزيز ممارستهم للقيادة الاستراتيجية: منحهم المزيد من الصلاحيات، والتحفيز المادي والمعنوي بناء على المساهمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ووفقاً لما يقدمونه من رؤى تطويرية ابتكارية في مجال عملهم. ومن أبرز توصيات الدراسة العمل على مراجعة السياسات المالية المتبعة ذات العلاقة بالخطط الاستراتيجية بما يزيد من فاعليتها، وبما لا يتعارض مع حماية المال العام، ورسم سياسة لتحفيز القيادات الأكاديمية، وضرورة عمل دورات تدريبية وندوات لزيادة كفاءة وقدرات الموارد البشرية في مجال الإدارة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، القيادة الاستراتيجية، القيادة الأكاديمية، مهارات القيادة الاستراتيجية.

الإطار العام للدراسة

مشكلة الدراسة

تعتبر الجامعات مراكز إشعاع علمي وثقافي في المجتمع، وهي المصدر الأساسي لإعداد القوى العاملة المتميزة التي تساهم في مخططات وبرامج التنمية الاقتصادية والثقافية للمجتمعات، وقد أكدت رؤية المملكة 2030 على أهمية تطور الجامعات السعودية، وضرورة العمل على أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل 200 جامعة دولية خلال الفترة 2025-2030م، الأمر الذي يطرح سؤالاً حول الأدوات التي ستتخذ ويعتمد عليها لتحقيق هدف الرؤية في هذا المجال (القحطاني، 2016، <http://makkahnewspaper.com/article/>، 14 مايو 2017). ومواكبة لمشروع رؤية المملكة 2030؛ قامت جامعة القصيم (2017) بتنظيم مؤتمر بعنوان «دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030»، وقد خرج المؤتمر بعدد من التوصيات، من بينها ضرورة تعزيز ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية، وتطوير خططها الاستراتيجية، مع وضع آليات فعالة لضمان التنفيذ والمتابعة والتقييم، وتشجيع حركة البحث العلمي في مجال التحديات

* تم استلام البحث في أبريل 2019، وقبل للنشر في أغسطس 2019، وتم نشره في مارس 2020.

والصعوبات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في الجامعات في ظل المتغيرات العالمية (صحيفة الجزيرة، 2017). وفي ظل أهمية الجامعات ودورها الريادي في تنمية الوطن وتحقيق رؤيته الطموحة، ومن منطلق الدور المحوري للقيادات الأكاديمية في تطوير الجامعات، كانت ضرورة البحث في موضوع القيادة الاستراتيجية في جامعة الملك سعود للتعرف على واقع القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها.

أسئلة الدراسة

- 1- ما مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 2- ما الصعوبات التي تواجه القيادة الاستراتيجية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- 3- ما سبل تعزيز ممارسة القيادة الاستراتيجية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي، عدد سنوات العمل في المنصب القيادي، الدورات التدريبية)؟

أهداف الدراسة

- 1- التعرف على مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود.
 - 2- تحديد الصعوبات التي قد تواجه القيادة الأكاديمية الاستراتيجية في جامعة الملك سعود.
 - 3- التعرف على سبل تعزيز ممارسة القيادة الاستراتيجية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- أهمية الدراسة: تتجلى أهمية هذه الدراسة وتبرز أهميتها على الصعيد العلمي من أن موضوع القيادة الاستراتيجية هو أحد المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، مما يحتم على الباحثين الالتفات لهذا المفهوم وإثراء المكتبة العربية بالأبحاث المتعلقة به، أما على الصعيد العملي التطبيقي، فتكمن أهميتها في معرفة واقع القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات، وإعطاء المسؤولين صورة واضحة عن الصعوبات التي قد تواجهها القيادة الأكاديمية الاستراتيجية، وتزويدهم بالتوصيات اللازمة من أجل تعزيز ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية لتلبية متطلبات الرؤية في التعليم العالي.

مصطلحات الدراسة

القائد الاستراتيجي هو قائد يقوم بالتأثير على الآخرين وتحفيزهم وتوجيههم من أجل إنجاز الأهداف المحددة، وهو استراتيجي؛ ينظر إلى المستقبل ويعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة الأمد. أما القيادة الأكاديمية، فتعرف هنا بأنها قيادات الجامعة من الأكاديميين في الكليات والعمادات المساندة من عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام. ومن ثم تُعرف الدراسة القيادة الاستراتيجية الأكاديمية في هذه الدراسة بأنها القيادة التي تمارسها القيادات الأكاديمية في الجامعات، ويقومون بتطوير رؤية طموحة في مجال عملهم، وصياغة الاستراتيجيات الملائمة، ومن ثم توضيحها للعاملين، وتمكينهم وتحفيزهم وإزالة العقبات التي تعترض طريقهم من أجل تحقيق أهداف الرؤية.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت هذه الدراسة على دراسة واقع القيادة الاستراتيجية في جامعة الملك سعود من حيث مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية (الفكرية والسلوكية والفنية) لدى القيادات الأكاديمية، والصعوبات التي تواجه القيادة الأكاديمية الاستراتيجية في الجامعة، وسبل تعزيزها.
- الحدود المكانية والزمانية: طبقت هذه الدراسة في جامعة الملك سعود في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني عام 2017.

أدبيات الدراسة

القيادة الاستراتيجية (مفهومها، وأهميتها، والمفاهيم ذات العلاقة)

تعيش المنظمات في عالم يتصف بالتغير والتطور المستمر، وتعد القيادة الكفاء أحد أهم عناصر التطور والنجاح في المنظمات، فهي المحرك الأساسي للمنظمة للعمل ضمن استراتيجية واضحة وهادفة. وتتعدد وتتنوع تعريفات القيادة

الإدارية، باختلاف الزوايا التي ينظر منها الباحثون والمفكرون إلى القيادة. فيرى (الحلاملة والمدادحة، 2010: 159) أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة، في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه. وهناك من يعرفها بأنها التأثير على المرؤوسين وتوجيههم بطريقة يتسنى من خلالها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشجذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (كافي وآخرون، 2013: 248). وتشير (محمود، 2013: 127) إلى أنها عملية اجتماعية مستمرة، تتضمن علاقات تفاعل مستمرة نسبياً بين من يمارس التأثير القيادي ومن يتلقى هذا التأثير. وفي السياق نفسه تتعدد في الفكر الإداري نظريات القيادة الإدارية، ومن أبرزها: نظرية السمات، ونظرية الموقف، ونظرية القيادة التفاعلية، ونظرية القيادة التحويلية، ونظرية القيادة الاستشرافية، ونظرية القيادة الاستراتيجية. وحيث إنها محور هذه الدراسة، فسنقتصر على تناولها بشيء من التفصيل في هذا الجزء من الدراسة.

امتد مفهوم الاستراتيجية ليشمل العديد من المجالات، ومنها المجال الإداري، وتعرف الاستراتيجية على أنها خطة شاملة رئيسة تهتم بوضع وتطوير مجموعة من البدائل الاستراتيجية تحدد من خلالها كيف تحقق المنظمة كلاً من رسالتها وأهدافها، من خلال الميزة التنافسية التي تملكها، معتمدة على المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة (النجار، 2013: 301). ويمكن القول إن الاستراتيجية في المجال الإداري تعني خطة طويلة الأمد، مبنية على تصور شامل لجميع الأوضاع المحيطة بالمنظمة، وتتضمن تركيبة من الأهداف التي تعمل المنظمة للوصول إليها، وكذلك الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف.

أما مفهوم القيادة الاستراتيجية فقد ظهر بعد ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية بعدة سنوات، حيث ظهر على يد «كوتر» في 1982 ثم تطور على يد «منتزرج» عام 1984 (نجم، 2011: 137)، فهي تعد أحد الاتجاهات الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، وتعني بمفهومها العام النظرة الثاقبة بعيدة المدى لتشكيل رؤية لمستقبل المنظمة، والربط بين أهداف المنظمة الاستراتيجية وأهداف العاملين وتحفيزهم للعمل على تنفيذها، ودمج ذلك في استراتيجية داعمة للتغيير بالاشتراك بين القيادة والمرؤوسين (القحطاني، 2016: 330). ويرى (شمس الدين، 2013: 3) أنها تتضمن تطوير رؤية للمنظمة، وتصميم إجراءات استراتيجية لتحقيق هذه الرؤية، وتمكين الآخرين أو منحهم السلطات لتنفيذ هذه الإجراءات الاستراتيجية. وأشار (جونز، 1998: 41) إلى أنها تعتبر أحد أهم الأدوار الرئيسة الاستراتيجية للقادة، وتشير إلى قدرة القائد على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية.

وقد أشار (فريدمان، 2009: 3) إلى أنه لم تكن الحاجة إلى قيادة استراتيجية في أي وقت مضى أهم منها في الوقت الحالي، فالقرن الواحد والعشرون يفرض على قادة المنظمات أن يخلقوا وعياً استراتيجياً وعمليات متجددة حيوية، فلا يمكن صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق أهدافها دون وجود قادة استراتيجيين ذوي كفاءة عالية تعمل على إحداث تغيير جوهري استراتيجي في المنظمة، وتساعد الآخرين على تقبل الأفكار الجديدة ومواجهة البيئة المحيطة المتغيرة التي تعمل فيها المنظمات، فهي إجمالاً تقوم على: العلاقات والاتصال الأفقي، والنتائج، وتحقيق الأهداف، وقيادة تحويلية تطويرية تميل للإبداع والتغيير، والتركيز على الفاعلية، وقيادة في ظروف المنافسة والأزمات، وقيادة معرفة وإبداع، والقيادة مع الآخرين كشركاء، وثقافة الفريق المتميز (القرني، 2017: 14، 28).

ولقد دخل مفهوم القيادة الاستراتيجية مجال التعليم بداية التسعينيات، حيث تعد امتداداً للقيادة التعليمية (القرني، 2017: 26). وليست الجامعات بمعزل عن التغيرات البيئية المتسارعة، حيث تعيش في بيئة تتميز بالتعقيد والغموض، والعلاقات الشبكية التي تتخطى الحدود المؤسسية إلى البيئة المحلية والعالمية سعياً للحصول على الموارد، والاعتراف بالمكانة العلمية في عصر أصبحت فيه المنافسة على الموارد والتصنيف الجامعي الدولي جزءاً من أولويات التخطيط المؤسسي (أحمد والفقيه، 2011: 573). ولقد أضحت القيادة الاستراتيجية في الجامعات أكثر أهمية من أي وقت مضى، وبدأت الدراسات تتناولها لأهميتها وأثرها الواضح في المؤسسات التعليمية، إذا ما أحسنت قياداتها بناء استراتيجية طموحة للنهضة والتطوير (ثابت والمزين، 2013: 3).

وعليه يمكن القول إن القيادة الأكاديمية الاستراتيجية في الجامعات، تعني القيادة الأكاديمية التي تمارس الإدارة الاستراتيجية، حيث تتضمن قدرة القيادات على تطوير رؤية طموحة للجامعة، وصياغة الاستراتيجيات الملائمة، وتوضيحها للعاملين، وتمكينهم وتحفيزهم وإزالة العقبات من أجل تحقيق أهداف الرؤية. وحيث يضطلع القائد الاستراتيجي بالعديد من الأدوار التكاملية، فمن الضروري أن يمتلك المهارات والسمات التي تمكنه من أداء دوره بفعالية، وربما تنبع هذه القدرات والمهارات من الفطرة أو التعليم والتدريب أو الخبرة (حكيم، 2014: 99).

إن الحاجة إلى أن يكون لدى القيادات الأكاديمية مهارات القيادة هي بمقدار أهمية أن يكون لديهم المهارة في التدريس والتعلم، حيث من الأهمية بمكان أن يكون لديهم القدرة على: إدارة الأفراد بفعالية وبطرق إيجابية، إدارة البيئات التعليمية المعقدة وكيفية الحصول على أكبر قيمة من النظام التعليمي، بالإضافة إلى اتسامه بالشخصية المهمة والقدرة على الإبداع والابتكار، والشفافية والصدق والنزاهة، والقدرة على العمل الجاد لتحقيق الخطط الاستراتيجية، وتنمية مهاراته الاستراتيجية ومهارات الآخرين، والقدرة على التعبير بوضوح عن رؤيته الاستراتيجية، وتحديد الأهداف الرئيسة وأولويات ومشاركة الآخرين في ذلك، والاستمرارية في التطوير، والقدرة على التفاعل والتواصل مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب والمجتمع الخارجي (Macklin.2004).

وتتمثل المهارات الاستراتيجية للقادة في قدرتهم على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتحويلها إلى واقع من خلال صياغة الأهداف، ووضع الخطط، والتواصل مع الرؤوسين، وإحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، واستثمار الفرص، ومواجهة التهديدات الخارجية، بالإضافة إلى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف داخل المنظمة، وكل ذلك يتطلب مهارات متعددة، يمكن إيجازها في التالي (الجبني، 2015: 56-59):

- 1- المهارات الفكرية الاستراتيجية: تتعلق بالمفاهيم العامة للمنظمة، والاستراتيجيات والسياسات والتخطيط الاستراتيجي، وتفهم تعقيدات المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، ومن أهم هذه المهارات: التفكير والتخطيط، والإبداع، والابتكار والقدرة على التصور.
- 2- المهارات السلوكية الاستراتيجية: تعني قدرة القائد على التفاعل الشخصي والتعاون مع الآخرين، والتمتع بمهارات اتصال عالية يستطيع من خلالها أن يؤثر في سلوك العاملين ويحسبهم ويثير دافعيتهم نحو العمل، ويملك القدرة والاستعداد للتعاون مع الغير من أجل مصلحة المنظمة، كما تتضمن المهارة اللغوية من حيث الطلاقة والوضوح واستخدام المهارات غير اللفظية في الحوار، والحصول على تغذية راجعة والقدرة على التفاوض والإقناع، والتعامل مع الصراعات بفاعلية لتحقيق الأهداف المستقبلية.
- 3- المهارات الفنية الاستراتيجية: تتضمن قدرة القائد على أداء مهام متخصصة تحتاج إلى خبرات وكفاءة عالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها القائد في ممارسة عمله.

وحيث إن لبيئة العمل دورها في الحد من فعالية القيادة الاستراتيجية، فإن هناك مجموعة من الصعوبات التي قد تضعف من قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، منها (أحمد والفقيه، 2011: 584-586):

- قلة الموارد المادية المتاحة للقائد في ظل المطالب والاحتياجات المتزايدة للطلاب والعاملين.
- قلة الوقت المتاح للقيادات الجامعية، نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات التشغيلية.
- ضعف كفاءة الموارد البشرية العاملة، وقلة دافعيتها للعمل وللالتحاق ببرامج التنمية المهنية.
- الجمود في الإجراءات التنظيمية، وشيوع المركزية، مما يضعف من انسيابية العمل.
- غياب الفهم المشترك للاستراتيجية، مما يسمح للعاملين بوضع رؤاهم الشخصية واتباعها.
- عدم استيعاب العاملين للطريقة التي تدعم فيها وظائفهم رسالة المنظمة واستراتيجيتها.
- تدني التأثير في الآخرين: الرؤساء، المرؤوسين، الزملاء، المعنيين خارج المؤسسة.
- فقدان الصورة الكبيرة التي تساعد القادة على الانتقال من منظور الوظيفة والقسم إلى المنظور المؤسسي الأشمل وعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية (المحلية والعالمية).

الدراسات السابقة

دراسة السعيد والفقيه (2011)، حيث قاما بإجراء دراسة عن القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة نجران، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة، واقترح الباحثان بعض الآليات التي تساهم في تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية، ومنها: تقديم برامج تطويرية وفقاً للاحتياجات الحقيقية، تكامل القدرات والإمكانات المادية عبر كل المستويات لإنجاز الأهداف الاستراتيجية، وبناء قاعدة بيانات شاملة ومحدثة باستمرار للتعرف على المتغيرات البيئية.

دراسة ثابت والمزين (2013)، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات الفلسطينية لأبعاد القيادة الاستراتيجية (التحويلي، البنائي التطويري، الأخلاقي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى عدة نتائج، أهمها أن درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباطية بين

ممارساتهم للقيادة الاستراتيجية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس. وأوصى الباحث بضرورة تطوير المهارات الاستراتيجية لعمداء الكليات من خلال برامج نوعية، وتعزيز التوجهات الاستراتيجية في جميع المستويات القيادية والإدارية داخل الجامعات.

دراسة الجهني (2015)، وقد سعى فيها من خلال دراسة مقارنة بين القيادات في الهيئة الملكية في ينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، إلى التعرف على دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة، وتوصل إلى عدة نتائج، أهمها: توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في كلا المنظمتين، وأن هذا يرجع إلى تلقي القيادات لتدريبات مكثفة في القيادة بشكل عام والقيادة الاستراتيجية بشكل خاص، وأن هناك علاقة طردية بين مستوى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية ومستوى أبعاد الاستدامة المتحققة، وأوصى الباحث بتبادل الخبرات والزيارات مع الكليات والمعاهد المتخصصة.

دراسة الربابعة (2016)، بعنوان «القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الأمنية الذكية: دراسة مقارنة بين مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية»، وقد توصلت الدراسة إلى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في كلا المنظمتين، وأن أكثرها تأثيراً مهارة التنفيذ الاستراتيجي ومهارة تشكيل الرؤية، وأن هناك دوراً للقيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الذكية. وأوصى الباحث بإنشاء مركز للقيادة الاستراتيجية يتبع لوزارة الداخلية لإعداد القيادات الاستراتيجية الأمنية.

دراسة تشين «Chen» (2008)، ومن أجل استكشاف الصراعات التي واجهها مديرو المدارس خلال عملية إصلاح المدارس في تايوان، وتحليل الممارسات القيادية الاستراتيجية المبتكرة التي ساهمت في تحسين فعالية المدارس، وهي دراسة حالة لإحدى المدارس الثانوية في تايوان، وتوصلت إلى أن هناك أربعة موضوعات ساهمت فيها القيادة الاستراتيجية للتعامل مع الصراعات التي صاحبت عملية الإصلاح المدرسي في تايوان، وهي: تغيير القيم التربوية، الإطار الزمني للتغيير (الموازنة بين تحقيق إنجازات قصيرة الأجل وتحقيق أهداف طويلة الأجل)، وبناء القدرات، ومشاركة المجتمع المحلي.

دراسة جونسون «Johnson» (2010)، والتي سعت لمعرفة مخرجات برنامج تطوير القيادة الاستراتيجية في جامعة يورك، من خلال دراسة لـ 60 قائدًا في الجامعة. وتوصل الباحث إلى أن البرنامج ساعد جامعة يورك على الفوز بجائزة «المساهمة البارزة للقيادة» في جوائز تايمز للتعليم العالي لعام 2009، وقدم مجموعة من المزايا للأفراد والجامعة، بما في ذلك التحول في ثقافة القيادة إلى القيادة الجماعية.

الدراسة الميدانية

منهج البحث المستخدم: في هذه الدراسة تمت الاستعانة بمنهج البحث الوصفي المسحي، والذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة ويتوافق مع أهدافها.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، وتتمثل - في هذه الدراسة وفقاً لإحصائيات عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة الملك سعود - في وكلاء الجامعة، وعمداء الكليات وعمداء العمادات المساندة، ووكلاء الكليات والعمادات المساندة (من الجنسين)، ورؤساء ووحدات الأقسام، ومساعدات الوكيلات، والبالغ عددهم حسب إحصائيات العمادة 235 قائدًا وقائدة (إدارة الخدمات الإلكترونية، 2017). وقد تم توزيع أداة الدراسة على مجتمع الدراسة كاملاً، ورجع منها (118) استبانة مكتملة وجاهزة لعملية التحليل، أي بنسبة (50.2%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة: تم بناء استبانة الدراسة بالرجوع إلى العديد من الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، لاستطلاع آراء عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية لجميع أبعاد الدراسة. وتكونت أداة الدراسة من جزأين: الأول، البيانات الأولية لعينة الدراسة، أما الثاني فتكون من (43) فقرة، مقسمة على 3 محاور: يتناول الأول منها مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية (الفكرية، السلوكية، الفنية) لدى القيادات الأكاديمية، وتمت الاستفادة في بنائه من دراسة الجهني (2015)، ودراسة الربابعة (2016). والثاني، يتناول الصعوبات التي تواجه القيادة الاستراتيجية. ويتناول الثالث سبل تعزيز القيادة الاستراتيجية.

جدول رقم (1)

تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
4.21 - 5.0	3.41 - 4.20	2.61 - 3.40	1.81 - 2.60	1 - 1.80

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لمعرفة استجابات عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة، ويوضح الجدول (1) تحديد فئات المقياس الخماسي.

صدق وثبات أداة الدراسة: بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة وظهورها في صورتها الأولية، تم العمل على التحقق من الصدق الظاهري بعرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين في كلية إدارة الأعمال في جامعة الملك سعود، للتعرف على مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله. وبناء على اقتراحاتهم، تم إجراء بعض التعديلات، ثم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، حيث تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وقد كانت جميع العبارات والأبعاد دالة عند مستوى (0.01)، ثم تم التحقق من صدق البناء لأداة الدراسة، وذلك بحساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، وقد كانت جميع محاور أداة الدراسة دالة عند مستوى (0.01)، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

أما فيما يخص ثبات أداة الدراسة فقد تم قياسها عن طريق حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ومحاور الدراسة، وأوضحت النتائج أن قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) بلغت (0.959)، ولمحور مدى الموافقة على توافر مهارات القيادة الاستراتيجية (0.888)، ولمحور الصعوبات التي تواجه القيادة الأكاديمية الاستراتيجية (0.731) ولمحور سبل تعزيز القيادة الأكاديمية الاستراتيجية (0.823) مما يشير إلى معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

أساليب المعالجة الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج (SPSS)، والأساليب الإحصائية هي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لتوضيح خصائص عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مدى استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة.
- 3- الانحراف المعياري الذي يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة.
- 4- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين "Independent Sample T-Test" للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير الجنس.
- 5- اختبار كروسكال واليس "Kruskal-wallis"، للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً - خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (2)
خصائص عينة الدراسة (118)

النسبة المئوية	العدد	الخصائص	النسبة المئوية	العدد	الخصائص	النسبة المئوية	العدد	الخصائص
5.1	6	محاضر	0.84	1	أقل من سنة	54.2	64	ذكر
55.1	65	أستاذ مساعد	13.5	16	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	45.8	54	أنثى
19.5	23	أستاذ مشارك			عدد سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي	5.9	7	ماجستير
20.3	24	أستاذ	18.6	22	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	94.1	111	دكتوراه
16.1	19	عميد(كلية/عمادة)	66.9	79	من 10 سنوات فأكثر	39.8	47	من 30 إلى أقل من 40 سنة
21.2	25	وكيل(كلية/عمادة)			أقل من سنة	35.6	42	من 40 إلى أقل من 50 سنة
26.3	31	رئيس قسم	16.1	19	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	24.6	29	من 50 سنة فما فوق
9.3	11	وكيلة(كلية/عمادة)	59.3	70	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	25.4	30	صحي
22.9	27	وكيلة قسم	13.6	16	سنوات	34.7	41	علمي
4.2	5	مساعدة وكيلة	11.0	13	من 10 سنوات فأكثر	39.8	47	إنساني
22.0	26	لم أحصل على أي دورة						
23.7	28	دورة واحدة						
13.6	16	دورتان						
40.7	48	3 دورات فأكثر						

ثانيًا - مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية

يتضح من الجدول (3) أن هناك توافقًا بين أفراد عينة الدراسة على توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود بمتوسط عام (4.26)؛ وتأتي المهارات السلوكية الاستراتيجية في المرتبة الأولى (4.41)، تليها المهارات الفكرية الاستراتيجية (4.23)، ثم المهارات الفنية الاستراتيجية (4.14). وقد يُعزى ذلك إلى أن جامعة الملك سعود تعتبر من أكبر وأعرق الجامعات السعودية، وهي سبابة لتبني المفاهيم الإدارية والقيادية الحديثة والتي من شأنها تطوير أداء العاملين في الجامعة.

ويمكن توضيح مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى عينة الدراسة على النحو التالي:

1- المهارات الفكرية الاستراتيجية:

يتضح من الجدول (4) أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على توافر المهارات الفكرية الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.23)، وأن أبرزها تغيير الوضع الحالي في العمل إلى وضع أفضل والتعرف على نقاط القوة والضعف داخل بيئة العمل والقدرة على تمييز التحديات المحيطة بالعمل.

2- المهارات السلوكية الاستراتيجية

يتضح من الجدول (5) أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على توافر المهارات السلوكية الاستراتيجية لديهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.41)، وأبرزها: الاهتمام بتأمين قنوات اتصال وتفاعل إيجابي بين القيادات وبين المرؤوسين، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، وتوضيح رؤية العمل للمرؤوسين.

3- المهارات الفنية الاستراتيجية

يشير الجدول رقم (6) إلى موافقة عينة الدراسة على توافر المهارات الفنية الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.14)، وأن من أبرزها المساهمة في تحديد الأهداف الاستراتيجية في

جدول رقم (4)

مدى توافر المهارات الفكرية الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر عينة الدراسة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أرغب دائمًا في تغيير الوضع الحالي في العمل إلى وضع أفضل.	4.73	0.53
2	أستطيع أن أتعرف على نقاط القوة المتوافرة داخل بيئة العمل.	4.47	0.58
3	أستطيع أن أتعرف على نقاط الضعف الموجودة داخل بيئة العمل.	4.42	0.56
4	أستطيع أن أكتشف الفرص الموجودة خارج بيئة العمل.	3.89	0.66
5	أستطيع أن أميز التحديات المحيطة بالعمل.	4.20	0.63
6	أستطيع استنتاج جميع البدائل الاستراتيجية في مجال عملي.	3.87	0.62
7	أقدر على اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب لتحقيق أهداف العمل.	3.99	0.62
	المتوسط الحسابي العام	4.23	0.41

جدول رقم (3)

مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر عينة الدراسة

م	مهارات القيادة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المهارات الفكرية الاستراتيجية	4.23	0.41
2	المهارات السلوكية الاستراتيجية	4.41	0.44
3	المهارات الفنية الاستراتيجية	4.14	0.45
	المتوسط الحسابي العام للمحور	4.26	0.37

جدول رقم (5)

مدى توافر المهارات السلوكية الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر عينة الدراسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقوم بتوضيح رؤية العمل للمرؤوسين.	4.47	0.61
أتأكد من استيعاب المرؤوسين للأهداف الاستراتيجية.	4.17	0.71
أسعى لجعل المرؤوسين يؤمنون بالقيم والمعتقدات التي تصب في صالح العمل.	4.38	0.65
أقوم ببناء فرق عمل لإنجاز المهام الاستراتيجية.	4.36	0.68
أوزع المهام على المرؤوسين بما يناسب قدراتهم وتخصصاتهم.	4.38	0.61
أشجع على وضع خطط العمل موضع التنفيذ.	4.38	0.65
أقوم بتشجيع عمليات نشر المعرفة بين المرؤوسين.	4.30	0.67
أعمل على تعزيز الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين.	4.36	0.65
أؤكد على الممارسات الأخلاقية.	4.58	0.60
أهتم بتأمين قنوات اتصال وتفاعل إيجابي بيني وبين المرؤوسين.	4.76	0.45
المتوسط الحسابي العام:	4.41	0.44

جدول رقم (6)

مدى توافر المهارات الفنية الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر عينة الدراسة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أساهم في تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال العمل.	4.29	0.59
2	أقوم بتحديد مؤشرات قياس الأهداف الاستراتيجية.	3.89	0.69
3	أقوم بإجراء التعديلات اللازمة على الهيكل التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.99	0.72
4	أقوم بإعادة ترتيب أولويات العمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	4.29	0.61
5	أقوم بمتابعة عملية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.	4.19	0.72
6	أستفيد من نتائج التقييم في تطوير الخطط الاستراتيجية.	4.14	0.76
7	أستثمر عوامل القوة المتوفرة في بيئة العمل الداخلية.	4.29	0.61
8	أعالج نقاط الضعف الموجودة في بيئة العمل الداخلية.	4.14	0.65
9	أستثمر الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.	3.92	0.69
10	أواجه التحديات المحيطة بالعمل.	4.26	0.66
	المتوسط الحسابي العام	4.14	0.45

مجال العمل، وإعادة ترتيب أولويات العمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، واستثمار عوامل القوة المتوفرة في بيئة العمل الداخلية.

ثالثاً- الصعوبات التي تواجه القيادة الأكاديمية الاستراتيجية

يتضح من الجدول رقم (7) أن من أبرز الصعوبات التي تواجه القيادة الأكاديمية الاستراتيجية تتمثل في عدم مرونة السياسات المالية، وقلة الوقت المتاح للانشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية، والروتينية.

رابعاً- سبل تعزيز ممارسة القيادة الأكاديمية الاستراتيجية

يتضح من خلال الجدول رقم (8) تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة (موافقة بشدة) حول سبل تعزيز ممارسة القيادة الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.55)، وأن أبرز السبل التي تعزز القيادة الأكاديمية الاستراتيجية في الجامعة تتمثل في منح القيادات الأكاديمية المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من ممارسة القيادة الاستراتيجية بشكل أفضل، ربط الحوافز المادية والمعنوية للقيادات الأكاديمية بمساهماتهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، تنظيم لقاءات علمية تجمع القيادات الأكاديمية في الجامعة لتبادل الخبرات في مجال القيادة الاستراتيجية.

جدول رقم (7)

الصعوبات التي تواجه القيادة الأكاديمية الاستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	قلة الموارد المالية المتاحة.	3.27	0.82
2	عدم مرونة السياسات المالية.	4.52	0.62
3	قلة الوقت المتاح نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية.	4.32	0.71
4	الروتين الممل في الإجراءات التنظيمية.	4.29	0.79
5	ضعف كفاءة الموارد البشرية.	4.00	0.81
6	عدم انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم البعض.	3.70	0.75
7	غياب الفهم المشترك للاستراتيجية بين أفراد التنظيم.	3.73	0.77
8	عدم القدرة على التأثير في الآخرين بصورة أكثر فاعلية.	3.65	0.88
9	عدم توافر قاعدة بيانات تساعد في رصد التغيرات في البيئة الخارجية.	4.00	0.85
	المتوسط الحسابي العام	4.05	0.44

جدول رقم (8)

سبل تعزيز ممارسة القيادة الأكاديمية الاستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقديم برامج تدريبية دورية للقيادات الأكاديمية في القيادة الاستراتيجية.	4.47	0.71
3	منح القيادات الأكاديمية المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من ممارسة القيادة الاستراتيجية بشكل أفضل.	4.75	0.53
4	ربط الحوافز المادية والمعنوية بتقديم مبادرات تطويرية في مجال العمل.	4.57	0.70
5	ربط الحوافز المادية والمعنوية بالمساهمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية	4.61	0.61
6	المتابعة المستمرة من قبل مكتب الإدارة الاستراتيجية لتقييم مدى التزام القيادات الأكاديمية بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4.38	0.73
7	إطلاق برامج توعوية لزيادة وعي المرؤوسين بأهمية دورهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	4.47	0.65
	المتوسط الحسابي العام	4.55	0.45

رابعاً - الفروق في إجابات المبحوثين التي تعزى للتالي

1- الفروق باختلاف متغير الجنس

يتضح من الجدول (9) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية (الفكرية والسلوكية والفنية) باختلاف متغير الجنس، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة لتلك الأبعاد أكبر من (0.05) أي أنها غير دالة إحصائياً. في حين أوضحت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجه القيادة الأكاديمية الاستراتيجية باختلاف متغير الجنس، وذلك لصالح أفراد الدراسة من الذكور بمتوسط حسابي (4.15) مقابل (3.94) للإناث، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة من الذكور يوافقون بدرجة أكبر على الصعوبات التي تواجه القيادة الأكاديمية الاستراتيجية. وأخيراً، أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول سُبل تعزيز ممارسة القيادة الاستراتيجية باختلاف متغير الجنس، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.844)، وهي غير دالة إحصائياً.

2- الفروق باختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي

يتضح من الجدول (10) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية (الفكرية والفنية)، وكذلك الصعوبات التي تواجه القيادات الاستراتيجية، وسُبل تعزيز القيادة الاستراتيجية بالجامعة باختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد والمحاوَر أكبر من (0.05)، أي غير دالة إحصائياً، في حين أوضحت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة

جدول رقم (9)

الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة باختلاف متغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المهارات الفكرية الاستراتيجية	ذكر	64	4.23	0.37	0.072	0.943
	أنثى	54	4.22	0.46		
المهارات السلوكية الاستراتيجية	ذكر	64	4.38	0.44	1.002-	0.318
	أنثى	54	4.46	0.44		
المهارات الفنية الاستراتيجية	ذكر	64	4.15	0.43	0.271	0.787
	أنثى	54	4.13	0.47		
الدرجة الكلية لمهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية	ذكر	64	4.25	0.34	0.260-	0.795
	أنثى	54	4.27	0.40		
الصعوبات التي تواجه القيادة الأكاديمية الاستراتيجية بالجامعة	ذكر	64	4.15	0.42	2.683	0.008
	أنثى	54	3.94	0.44		
سُبل تعزيز القيادة الأكاديمية الاستراتيجية بالجامعة	ذكر	64	4.55	0.47	0.197	0.844
	أنثى	54	4.54	0.43		

جدول رقم (10)

الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة باختلاف متغير سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي

الأبعاد	المجموعات	مجموع درجات الحرية	متوسط قيمه	مستوى الدلالة
المهارات الفكرية الاستراتيجية	بين المجموعات	2	0.375	2.281
	داخل المجموعات	115	0.164	
	المجموع	117	19.649	
المهارات السلوكية الاستراتيجية	بين المجموعات	2	0.599	3.267
	داخل المجموعات	115	0.183	
	المجموع	117	22.298	
المهارات الفنية الاستراتيجية	بين المجموعات	2	0.306	1.539
	داخل المجموعات	115	0.199	
	المجموع	117	23.498	
الدرجة الكلية لمهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية	بين المجموعات	2	0.766	2.961
	داخل المجموعات	115	0.129	
	المجموع	117	15.634	
الصعوبات التي تواجه القيادة الأكاديمية الاستراتيجية بالجامعة الملك سعود	بين المجموعات	2	0.118	0.300
	داخل المجموعات	115	0.196	
	المجموع	117	22.685	
سُبل تعزيز القيادة الأكاديمية الاستراتيجية بالجامعة الملك سعود	بين المجموعات	2	0.201	0.489
	داخل المجموعات	115	0.206	
	المجموع	117	23.863	

جدول رقم (11)

الفروق بين متوسطات الاستجابات حول مدى توافر المهارات السلوكية باختلاف عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	ن	المتوسط الانحراف أقل من 5 إلى أقل من 10 سنوات	المتوسط الانحراف أقل من 5 إلى أقل من 10 سنوات	المتوسط الانحراف أقل من 5 إلى أقل من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	17	4.24	0.43	-
5 إلى أقل من 10 سنوات	22	4.30	0.47	-
10 سنوات فأكثر	79	4.48	0.41	-

جدول رقم (12)

الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة باختلاف متغير سنوات العمل في المنصب القيادي

الأبعاد	سنوات العمل بالمنصب القيادي	العدد	المتوسط قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
المهارات الفكرية الاستراتيجية	أقل من سنة	19	43.68	0.102
	سنة إلى أقل من 5 سنوات	70	60.26	
	5 إلى أقل من 10 سنوات	16	70.63	
	10 سنوات فأكثر	13	64.81	
المهارات السلوكية الاستراتيجية	أقل من سنة	19	47.82	0.284
	سنة إلى أقل من 5 سنوات	70	59.44	
	5 إلى أقل من 10 سنوات	16	66.13	
	10 سنوات فأكثر	13	68.73	
المهارات الفنية الاستراتيجية	أقل من سنة	19	55.95	0.112
	سنة إلى أقل من 5 سنوات	70	55.14	
	5 إلى أقل من 10 سنوات	16	76.47	
	10 سنوات فأكثر	13	67.27	
الدرجة الكلية لمهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية	أقل من سنة	19	46.68	0.093
	سنة إلى أقل من 5 سنوات	70	58.01	
	5 إلى أقل من 10 سنوات	16	72.81	
	10 سنوات فأكثر	13	69.88	
الصعوبات التي تواجه القيادة الأكاديمية الاستراتيجية بجامعة الملك سعود	أقل من سنة	19	58.50	0.505
	سنة إلى أقل من 5 سنوات	70	62.72	
	5 إلى أقل من 10 سنوات	16	48.66	
	10 سنوات فأكثر	13	56.96	
سبل تعزيز القيادة الأكاديمية الاستراتيجية بجامعة الملك سعود	أقل من سنة	19	60.26	0.740
	سنة إلى أقل من 5 سنوات	70	60.31	
	5 إلى أقل من 10 سنوات	16	62.78	
	10 سنوات فأكثر	13	49.96	

إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر المهارات السلوكية الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي.

ولمعرفة اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي (LSD)، ويتضح في الجدول رقم (11) أن الفروق جاءت بين أفراد عينة الدراسة ممن خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأفراد العينة ممن خبرتهم 10 سنوات فأكثر، وذلك لصالح أفراد العينة ممن خبرتهم 10 سنوات فأكثر بمتوسط حسابي (4.48)، وهذا يعني أن أفراد العينة ممن خبرتهم 10 سنوات فأكثر يوافقون بدرجة أكبر على توافر المهارات السلوكية الاستراتيجية لديهم.

3- الفروق باختلاف متغير عدد سنوات العمل في المنصب القيادي

يتضح من خلال الجدول (12) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية، وكذلك الصعوبات التي تواجه القيادة الاستراتيجية، وسبل تعزيز القيادة الاستراتيجية بالجامعة باختلاف متغير سنوات العمل في المنصب القيادي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد والمحاور قيمًا أكبر من (0.05).

4- الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال القيادة الاستراتيجية

يتضح من خلال الجدول (13) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة

حول مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية، وكذلك الصعوبات التي تواجه القيادة الأكاديمية الاستراتيجية، وسبل تعزيز القيادة الأكاديمية الاستراتيجية بالجامعة باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال القيادة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد والمحاور قيمًا أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائيًا.

النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة للعديد من النتائج، أهمها:

- 1- توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، حيث تأتي المهارات السلوكية الاستراتيجية في المرتبة الأولى، تليها المهارات الفكرية، ثم المهارات الفنية. هناك بعض الصعوبات التي قد تواجه القيادة الأكاديمية الاستراتيجية في الجامعة من أبرزها: تدني مرونة بعض السياسات المالية المتعلقة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعة منظمة حكومية لا تملك الصلاحية لتحديد السياسات المالية، وإنما تتبع الإجراءات الحكومية المقررة لمراقبة الصرف، ومن ثم فإن عدم مرونة بعض السياسات المالية قد ينظر لها من زاوية أخرى على أنها ميزة وليست عائقاً، حيث إن الجامعة منظمة حكومية يتوافر في سياساتها المالية حد معين من المرونة بحيث تحفظ المال العام من التبذير، وقلة الوقت المتاح للانشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية والروتين الممل في الإجراءات التنظيمية.
- 2- إن من أبرز سبل تعزيز ممارسة القيادة الأكاديمية الاستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة:

الأبعاد	الدورات التدريبية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
المهارات الفكرية الاستراتيجية	لم أحصل على أية دورة	26	59.94	3.019	0.389
	دورة واحدة	28	50.77		
	دورتان	16	67.91		
	ثلاث دورات فأكثر	48	61.55		
المهارات السلوكية الاستراتيجية	لم أحصل على أية دورة	26	49.56	2.881	0.410
	دورة واحدة	28	61.98		
	دورتان	16	63.78		
	ثلاث دورات فأكثر	48	62.01		
المهارات الفنية الاستراتيجية	لم أحصل على أية دورة	26	55.02	3.162	0.367
	دورة واحدة	28	52.21		
	دورتان	16	66.16		
	ثلاث دورات فأكثر	48	63.96		
الدرجة الكلية لمهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية	لم أحصل على أية دورة	26	52.98	3.141	0.370
	دورة واحدة	28	54.13		
	دورتان	16	67.25		
	ثلاث دورات فأكثر	48	63.58		
الصعوبات التي تواجه القيادة الأكاديمية الاستراتيجية بجامعة الملك سعود	لم أحصل على أية دورة	26	62.12	5.739	0.125
	دورة واحدة	28	57.71		
	دورتان	16	76.50		
	ثلاث دورات فأكثر	48	53.46		
سبل تعزيز القيادة الأكاديمية الاستراتيجية بجامعة الملك سعود	لم أحصل على أية دورة	26	56.19	1.986	0.575
	دورة واحدة	28	60.18		
	دورتان	16	69.91		
	ثلاث دورات فأكثر	48	57.43		

- منح القيادات الأكاديمية المزيد من الصلاحيات لممارسة القيادة الاستراتيجية بشكل أفضل.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للقيادات الأكاديمية بناء على مساهماتهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ووفقاً لما تقدمه من رؤى تطويرية ابتكارية في مجال عملهم.
- تنظيم لقاءات علمية للقيادات الأكاديمية لتبادل الخبرات في مجال القيادة الاستراتيجية.
- 4- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الصعوبات التي تواجه القيادة الاستراتيجية باختلاف متغير الجنس، حيث إن القيادات الذكور يوافقون بدرجة أكبر على الصعوبات التي تواجه القيادة الأكاديمية الاستراتيجية.
- 5- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر المهارات السلوكية الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في العمل، حيث إن أفراد العينة ممن خبرتهم 10 سنوات فأكثر يوافقون بدرجة أكبر على توافر المهارات السلوكية الاستراتيجية لديهم.

وفي ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج، وانطلاقاً من أهمية القيادات الاستراتيجية، وتعزيز مهاراتها القيادية، وتوافقاً مع رؤية المملكة العربية السعودية في تطوير القيادات الإدارية باعتبارها إحدى الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، توصي الدراسة بالتالي:

- 1- تهيئة الأكاديميين المرشحين للمناصب القيادية في الجامعة من خلال الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة في القيادة الإدارية، ووفقاً لما يتطلبه المنصب القيادي الذي تم ترشيحهم له.
- 2- تنظيم برامج تدريبية وورش عمل للقيادات الأكاديمية في الجامعة لتعزيز مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية الحالية في الجامعة، وتهيئة صف ثانٍ من القيادات الأكاديمية وفقاً لخطة تطويرية تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في الجامعة؛ ومن أهم هذه المهارات: التفكير والتخطيط الإستراتيجي، والإبداع والابتكار والقدرة على التصور، ومهارات الاتصال، والتفاوض والإقناع، والتعامل مع الصراعات بفاعلية لتحقيق الأهداف المستقبلية، ومهارات العمل الإداري وما يتعلق بذلك من تطوير لأساليب وطرق أداء العمل، القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للجامعة بشكل عام والرؤية الاستراتيجية للجهة التي يتولى قيادتها بشكل خاص، والقدرة على تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية.
- 3- منح القيادات الأكاديمية المزيد من الصلاحيات لممارسة القيادة الاستراتيجية بشكل أكثر كفاءة.
- 4- ربط الحوافز المادية والمعنوية للقيادات الأكاديمية بمدى مساهماتهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ووفقاً لما تقدمه من رؤى تطويرية ابتكارية في مجال عملهم.
- 5- تنظيم لقاءات علمية للقيادات الأكاديمية على مستوى جامعات المملكة لتبادل الخبرات وبناء برامج مشتركة في مجال القيادة الاستراتيجية.
- 6- العمل على استمرارية دراسة المخصصات المالية والموارد البشرية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية ومدى توافقها مع ما تم التخطيط له، وفقاً للأهداف الاستراتيجية وأولوياتها الموضوعية.
- 7- توفير قاعدة بيانات تُساعد في رصد التغيرات في البيئة الخارجية ودراسة تأثيرها على الخطط الاستراتيجية للجامعة.
- 8- ربط تطوير القيادات الأكاديمية بتطوير القيادات الإدارية والموظفين التنفيذيين، وتطوير قدراتهم في العمل الإستراتيجي؛ بعمل برامج تدريبية وورش عمل لزيادة كفاءتهم ومهاراتهم ووعيمهم بأهمية التطوير في العمل، وبأهمية دورهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وما يتطلبه من تدريب لتطوير قدراتهم بما يتوافق مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- ثابت، رائد؛ والمزين، سليمان. (2013). «درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية»، *رسالة ماجستير منشورة*. غزة: الجامعة الإسلامية. جامعة الملك سعود، عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين، إدارة الخدمات الإلكترونية، 2017.
- الجبني، نعيم. (2015). «دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة»، *رسالة دكتوراه غير منشورة*. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الحلالمة، محمد؛ المداح، نافع. (2010). *المفاهيم الحديثة في علم الإدارة*. عمان: إثراء للنشر.
- الربابعة، خالد. (2016). «القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الأمنية الذكية»، *رسالة دكتوراه غير منشورة*. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السعيد، أحمد؛ والفقيه، محمد. (2011). «القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران»، *مجلة كلية التربية*، مج (1)، ع (146).
- شمس الدين، باسم. (2013). *القيادة الاستراتيجية وحوكمة الشركات*. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- فريدمان، مايك. (2009). *فن ومنهج القيادة الاستراتيجية*، (ترجمة/ عبد الرحمن هيجان). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (2016). *القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي*. (ط 3). الرياض: مكتبة المتنبي.
- القحطاني، مفلح زابن. (13 مايو، 2016). «حول الجامعات ورؤية 2030»، *صحيفة مكة*. تاريخ الاسترجاع: (14 مايو، 2017). نشر بموقع: <http://makkahnewspaper.com/article/144765>.
- القرني، مها بنت شعلان. (2017). *القيادة الاستراتيجية: ثلاث مقومات لا غنى للمؤسسات التربوية عنها*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- كافي، مصطفى؛ وحمودة، سمير؛ وياسين، أحمد؛ وأبو عيد، هاني. (2013). *المفاهيم الإدارية الحديثة: مبادئ الإدارة*. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- محمود، منال طلعت. (2013). *أساسيات في علم الإدارة*. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
- النجار، فايز. (2013). *نظم المعلومات الإدارية*. (ط 4). عمان: دار الحامد للنشر.
- نجم، عبود. (2011). *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون*. عمان: دار صفاء للنشر.
- هيوز، ريتشارد؛ وبيتي، كاترين. (2005). *كيف تصبح قائداً استراتيجياً: دورك في نجاح مؤسستك الدائم*. (ترجمة/ معين الإما). الرياض: العبيكان للنشر.
- 30 توصية بمؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية 2030. (28 يناير، 2017). تاريخ الاسترجاع: (14 مايو، 2017). نشر بموقع: *صحيفة الجزيرة*. <http://www.al-jazirahonline.com/news/100822>.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Chen, Peiying. (2008). *Strategic leadership and school reform in Taiwan*. <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09243450802332119?scroll=top&needAccess=true>. [2017, may14].
- Johnson, Graham. (2010). *Strategic leadership development program at the university of York*. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14754391011050351>. [2017, may14]
- Macklin, Pamela. (2004). *Breaking the leadership rules: The five new rules of leadership*. <http://www.educationalleaders.govt.nz/Leading-change/Strategic-leadership/The-five-new-rules-of-leadership.12/7/> 2019.

The Strategic Leadership of the Academic Leaders at King Saud University And its Enhancement Means

Dr. Ghzayel Saad Al-Eissa

Assistant Professor

Salha Abdullah Alshhry

Master of Public Administration

Department of Public Administration

College of Business Administration

King Saud University, KSA

ABSTRACT

Due to the leadership role in the life of organizations, many scientists and researchers have conducted studies to identify the characteristics of leaders and the roles they play and their impact on their organizations. Strategic leadership is one of the relatively recent trends in administrative literature. Strategies cannot be formulated and implemented to achieve the desired objectives without presence of highly qualified strategic leaders.

This study aimed to know the reality of the strategic leadership among the academic leaders at King Saud University by define the extent to which the academic leaders agreed on the availability of their strategic leadership skills (intellectual, behavioral and technical), and to detect the difficulties while practicing strategic leadership. As well as to know ways to strengthen the strategic leadership of the academic leadership at the university. In order to achieve the objectives of the study, the researcher used descriptive survey. The research sample consists of all academic leaders in the university. The total number was 235 leaders including both male and female. A comprehensive survey was done for all members of the study community where the study tool was distributed to them all. The researcher was able to retrieve (118) completed questionnaire valid for the analysis process.

The study concluded that strategic leadership skills were available among the academic leaders at King Saud University, but the main difficulties were the lack of time available due to preoccupation with many procedures and operational details. As for enhancing their practice of strategic leadership, the strategic academic leaders of the university believe that giving them more power and drawing up a policy to provide them material and moral motivations based on their contribution to the implementation of the strategic plan on one hand, on the other hand, according to the innovative developmental visions in their working field.

One of the main recommendations of the study is to review the financial policies in relation to the strategic plans in order to increase their effectiveness and not to interfere with protection of public funds, and to create a policy to motivate academic leaders and encourage them to continue the practice of strategic leadership and the need to conduct training courses in strategic management to increase the efficiency and abilities of employees.

Keywords: *Strategic Leadership, Academic Leadership, Strategic Leadership Skills.*