



مجلة العلوم التربوية



واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي

اعداد

أ.د / نبيل سعد خليل

استاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية المتفرغ
بكلية التربية - جامعة سوهاج

أ / طارق رشاد رياض

باحث دكتوراه قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية
بكلية التربية بقنا-جامعة جنوب الوادي

د / أحمد خيرى محمد

مدرس التربية المقارنة والادارة التعليمية المتفرغ
بكلية التربية بقنا-جامعة جنوب الوادي

أ.د / محمد صبري الأنصاري

استاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية
بكلية التربية بقنا-جامعة جنوب الوادي

مستخلص

هدف البحث على التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث، واستخدم البحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على عينة عشوائية من قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام)، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي، بلغت (٢١٣) مستجيباً، وأظهرت النتائج أن درجة واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي جاءت متوسطة (١,٩٥) من وجهة نظر عينة البحث، وأوصى البحث بدعم جهود الجامعة في إعداد دراسة ملمة بمتطلبات البيئة المحيطة، وتوفير أدوات التحليل البيئي، ووضع آليات لإدارة الموارد المتاحة وتميئتها من خلال خططها الإستراتيجية، وتعزيز جهود الجامعة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية من خلال توفير موارد مالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، مع تقديم الدعم الفني لكليات الجامعة، لتطوير خططها الإستراتيجية، وهيكلها التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية - جامعة جنوب الوادي.

The reality of strategic management at South Valley University

Abstract

The aim of the research is to identify the reality of applying strategic management of strategic management at South Valley University from the point of view of the research sample. The research used the descriptive approach by applying a questionnaire to a random sample of leaders of South Valley University (deans of faculties, vice deans, heads of departments), and members of the quality assurance and qualification units for accreditation and planning. strategic management, amounted to (213) respondents, and the results showed that the degree of reality of applying strategic management at South Valley University was average (1.95) from the point of view of the research sample. The research recommended supporting the university's efforts in preparing a study familiar with the requirements of the surrounding environment, providing environmental analysis tools, developing mechanisms to manage and develop available resources through its strategic plan, and strengthening the university's efforts in applying strategic management by providing financial resources to achieve strategic goals, while providing technical support to university colleges, to develop its strategic plans and organizational structures.

Keywords: strategic management - South Valley University.

أولاً: الإطار العام للبحث:

مقدمة

مضى العالم قدماً نحو التطور التكنولوجي، معتمداً على نظام العولمة، مستفيداً بالثورة التكنولوجية، والانفجار المعرفي، مستنداً إلى اقتصاد المعرفة المبني على تكنولوجيا المعلومات، مستغلاً للموارد الطبيعية، والبشرية، مسخراً التعليم، وخاصةً التعليم الجامعي في خدمة تقدمه، وفي ظل التغيرات السريعة والتحديات المتلاحقة، اتجهت أنظار المجتمع إلى الجامعات المصرية، لحثها على القيام بدورها في قيادة المجتمع نحو التقدم المنشود، ومع الطلب المتنامي من جانب المجتمع على الجامعات، ازدادت تحدياتها، وأصبحت الجامعات مطالبةً بالعمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة (أحمد، ٢٠١٨، ص. ٣١١؛ إسماعيل، ٢٠١١، ص. ٣٢)، وقد اتجهت جامعة جنوب الوادي إلى تطبيق معايير التميز في التعليم والبحث العلمي، وتطوير مصادر المعرفة على المستوى الدولي، وتحقيق الجودة الشاملة في التعليم وفقاً للمعايير العالمية، كما تسهم الجامعة في التنمية المستدامة لصعيد مصر انطلاقاً من رؤية مصر (٢٠٣٠) (جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢٠).

ومن هذا المنطلق، ذكر البعض (بوسهمين وعياط، ٢٠١٧، ص. ٩٢؛ فاضل، ٢٠١٢، ص. ٦٨) أن الإدارة الإستراتيجية تأتي في مقدمة الأساليب الإدارية الحديثة، لأنها تمثل منهجاً فكرياً، يتميز بالحدثة والريادة، ومن خلال عمليات الإدارة الإستراتيجية ووسائلها، فإنها تتسم بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للجامعات، وكذلك تطوير أدائها، فالإدارة الإستراتيجية تعد توجهاً إدارياً حديثاً، من حيث تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام متكامل.

وبناءً على ماسبق، تتضح أهمية الجامعات في حياة المجتمعات من ناحية، وأهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية من ناحية أخرى، والاستفادة منها في تطوير الجامعات المصرية، وتحقيق الأهداف المرجوة، ومن ثم، جاء البحث الحالي لتسليط الضوء على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي.

• اتبع البحث الحالي صيغة التوثيق العلمي للجمعية الأمريكية لعلم النفس - الإصدار السابع

American Psychological Association – APA Format-7th Edition

مشكلة البحث:

أنت ثلاث عشرة جامعة مصرية في التصنيف العالمي للجامعات QS لعام (٢٠٢٢) كأفضل (١٣٠٠) جامعة على مستوى العالم، وليس من بينهم جامعة جنوب الوادي، ومنها: الجامعة الأمريكية بالقاهرة في المرتبة (٤٤٥)، وجامعة القاهرة في المرتبة ما بين (٥٧١-٥٨٠)، أما جامعة عين شمس في المرتبة ما بين (٨٠١-١٠٠٠)، وجامعة الإسكندرية في المرتبة ما بين (١٠٠١-١٢٠٠)، بينما جامعة الزقازيق جاءت في المرتبة (+ (١٢٠١) (QS Topuniversities, 2022).

كما وصفت الخولاني (٢٠١٨) الأسلوب الإداري السائد في الجامعات المصرية بالجمود والتقييد والتقليد (ص. ٢٩٢)، فضلاً عن، وجود ضعف في إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية (عاشور، ٢٠١٧، ص. ٥٤٢)، وفيما يخص الإدارة الإستراتيجية، وعلى الرغم من ظهورها كمدخل إداري حديث، إلا أن إدارة الجامعات المصرية ما زالت تتسم ببطء الاستجابة للمتغيرات الخارجية (مطاوع ومرسي، ٢٠١٤، ص. ٢٣٩)، وفيما يتعلق بجامعة جنوب الوادي، فألمحت جامعة جنوب الوادي إلى أهم العقبات المحتملة للخطة الإستراتيجية لجامعة جنوب الوادي (٢٠١٨/٢٠١٩ - ٢٠٢٢/٢٠٢٣)، منها: قلة الموارد المالية، والروتين والتزهد الإداري (مركز التخطيط الإستراتيجي ودراسات المستقبل بجامعة جنوب الوادي، ٢٠١٨، ص. ١٢٩).

يتضح مما سبق، بعض التحديات التي تواجه الجامعات المصرية عامةً، وجامعة جنوب الوادي خاصةً.

أسئلة البحث:

سعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار الفكري والفلسفي للإدارة الإستراتيجية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢- ما واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٣- ما التوصيات المقترحة لتفعيل تطبيق الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي؟

أهداف البحث:

سعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على الإطار الفكري والفلسفي للإدارة الإستراتيجية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ٢- الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث.
- ٣- وضع مجموعة من التوصيات المقترحة لتفعيل تطبيق الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي.

أهمية البحث:

كمنت أهمية البحث فيما يلي:

- ١- تنطلق أهمية البحث من كونه يتناول بالبحث أحد أهم أنظمة التعليم ذي التأثير المباشر علي التنمية الشاملة، وهو نظام التعليم العالي، المتمثل في الجامعات المصرية، والذي تسهم مخرجاته في تحقيق برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المصري.
- ٢- قد يسهم هذا البحث في فتح آفاق جديدة للباحثين في تناول كيفية تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالجامعات، وذلك من خلال التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي.
- ٣- قد ينبه البحث الحالي متخذي القرار والمسؤولين في الجامعات إلى أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات، مما يساعد على اتخاذ القرارات الداعمة لتنمية القدرات الديناميكية.

حدود البحث:

تحدد البحث بالحدود التالية:

- ١- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على تحديد واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (تصور الإستراتيجية، وتنفيذ التصور، ومتابعة الأداء، والتغذية الراجعة).
- ٢- الحدود المكانية: تم التطبيق الميداني على كليات جامعة جنوب الوادي.

٣- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الميدانية على آراء القيادات الأكاديمية بجامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام)، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي.

٤- الحدود الزمانية: تم التطبيق الميداني خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢٣).

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي، لوصف الظاهرة -موضوع البحث- واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي.

أدوات البحث:

اعتمد البحث الحالي على إعداد استبانة للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١ - الإدارة الإستراتيجية Strategic Management:

عُرِفَت الإدارة لغويًا: إدارة (اسم)، مصدر أدار - أي مركز الرياسة والتصرف، أما إستراتيجية لغويًا: إستراتيجية (اسم)، من الفنون العسكرية، ويقصد بها التخطيط وتحديد الوسائل، التي يجب الأخذ بها في القمة والقاعدة، لتحقيق الأهداف البعيدة، وتستعمل أيضًا في الخطاب السياسي، وتعني كذلك، خطة شاملة في أي مجال من المجالات (معجم المعاني الجامع، ٢٠٢٠).

وعُرِفَت الإدارة الإستراتيجية اصطلاحًا، بأنها: "منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة، بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة، وتعظيم إنجازاتها في أنشطة الأعمال المختلفة" (ياسين، ٢٠١١، ص. ٣).

وعرف البحث الحالي الإدارة الإستراتيجية إجرائيًا، بأنها: عملية إدارية تنمي بها جامعة جنوب الوادي مواردها البشرية والمادية من خلال خطة مستقبلية محددة، يتم دراستها وتنفيذها، ومراجعتها بشكل مستمر من خلال إجراء التحليل البيئي الرباعي، وتقاس إجرائيًا بدرجة توافر الإدارة

الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات الجامعة، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي على أربعة أبعاد: تصور الإستراتيجية، وتنفيذ التصور، ومتابعة الأداء، والتغذية الراجعة، وفقاً للاستبانة المعدة لذلك.

الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

تنوعت الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بمتغير البحث الحالي، ومن هذه الدراسات، دراسة (Schlereth (2017) فهدت إلى التعرف على كيفية انخراط الإدارة الإستراتيجية في الأعمال الصغيرة، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي والاستقرائي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥) مشاركاً من الشركات الصغيرة، وتوصلت الدراسة إلى تشجيع العمل مستقبلاً في مجالات الأعمال الصغيرة بالإدارة الإستراتيجية.

أما دراسة أبو شيخة ومساعدته (٢٠١٨) فهدفت إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية، وتضمنت عينة الدراسة (٣١٦) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تقييم تطبيق مراحل الإدارة جاء مرتفعاً، ووجود أثر لتطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية على جودة التعليم الأكاديمي بجامعة الزرقاء.

بينما دراسة الحارون (٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة عمداء الكليات للإدارة الإستراتيجية جاءت مرتفعة، وكذلك الميزة التنافسية.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة ما يلي:

- كثرت الدراسات العربية التي تناولت الإدارة الإستراتيجية في الجامعات، بينما في المقابل، هناك قلة في الدراسات الأجنبية التي تناولت الإدارة الإستراتيجية في الجامعات.
- لم تتوافر دراسة أجنبية واحدة -وفقاً لاطلاعات الباحث المتواضعة- تناولت الإدارة الإستراتيجية في الجامعات، إلا دراسة واحدة.

ثانيًا: الإطار النظري للبحث:**(١) مفهوم الإدارة الإستراتيجية:**

تحظى الإدارة الإستراتيجية باهتمام القائمين على منظومة العمل بالمؤسسات، لما تحتويه من خطط وأهداف، ولما لها من قدرة على تقييم ومتابعة أداء أفراد المؤسسة من خلال التحليل البيئي، فينتج عن ذلك، تقدمًا ملموسًا، وقيمة مضافة للمؤسسة عبر تحقيق الأهداف.

وتعددت رؤى الباحثين حول مفهوم الإدارة الإستراتيجية، فرأت العارف (٢٠٠٧) الإدارة الإستراتيجية، بأنها: "عملية ديناميكية تسعى للوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة" (ص. ٦)، كما ذكر (Carpenter and Sanders, 2009) أن الإدارة الإستراتيجية: "عملية تدير بها المؤسسة صياغة إستراتيجيتها وتنفيذها"، وهي: "الوسائل المنسقة التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها وغاياتها" (pp. 8-10).

(٢) أبعاد (مراحل) الإدارة الإستراتيجية:

تعد الإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية ذات أبعاد، أو هي مجموعة من المراحل التي تمر بها الإدارة الإستراتيجية، لكي تكتمل هذه العملية، وانفق معظم علماء الإدارة على أبعاد أو مراحل الإدارة الإستراتيجية، بالصورة التالية: صياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، وتقييم الإستراتيجية. في هذا الصدد، أشارت بعض الأدبيات (مرسي، ٢٠٠٣، ص. ٣٥١-٣٥٢؛ الحسيني، ٢٠٠٦، ص. ٣٦؛ أبو قحف، ٢٠١٩، ص. ٢٤؛ المغربي، ٢٠٢٠، ص. ٣٨؛ الدوري، ٢٠٢١، ص. ٣٣؛ White, 2004, pp. 568-652; Pearce & Robinson, 2007, pp. 17-92; Hitt et al., 2017, pp. 108-204) إلى أبعاد (مراحل) الإدارة الإستراتيجية، كالتالي:

١ - صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation:

تعني الطريقة التي تنتهجها المؤسسة في رسم رسالتها، وتحديد غايتها، وتوجيه جهودها في تحليل بيئتها داخليًا وخارجيًا، بما يسهم في إتاحة الفرص، وكشف التهديدات، وتحديد عوامل القوة والضعف، بجانب طرح البدائل الإستراتيجية، واختيار البديل المناسب، وتضم عملية صياغة الإستراتيجية، التالي: (رؤية المؤسسة، ورسالة المؤسسة، وأهداف المؤسسة، وإستراتيجية المؤسسة).

٢ - تنفيذ الإستراتيجية Strategy Implementation:

تعني عملية تحريك جهود العاملين لوضع الإستراتيجية، التي تم صياغتها موضع التنفيذ، وتتطلب هذه المرحلة تهيئة المؤسسة من الداخل، من تعديل للهيكل التنظيمي، والتزام الإدارة العليا بالتنفيذ، وإعادة توزيع المسؤوليات، واختيار الأنشطة، وتنمية خصائص العاملين، وربط الحوافز بتنفيذ الإستراتيجية، وكل ذلك يساعد في تنفيذ الإستراتيجية.

٣ - تقييم الإستراتيجية Strategy Evaluation:

تمثل عملية تقييم النتائج المترتبة على المرحلتين السابقتين، بحيث تخضع الإستراتيجية لعملية التقييم، لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات، التي حدثت في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المتوقعة من تنفيذ الإستراتيجية، وبالتالي يمكن المؤسسة من كشف الانحرافات في مرحلتها صياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية وتصويبها. في ضوء ما سبق، توصل البحث الحالي إلى أبعاد الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي، كالآتي:

١ - تصور الإستراتيجية Strategy Visualization:

تعني وضع تصور من قبل الإدارة العليا للجامعة لشكل الإستراتيجية، وما تصبو إليه الجامعة، بعد إجراء تحليل رباعي لبيئة الجامعة، للوقوف على مواطن القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والفرص والتحديات في بيئتها الخارجية.

٢ - تنفيذ التصور Visualization Implementation:

يعني تحويل التصور الإستراتيجي من قبل الإدارة العليا للجامعة من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ، فالإستراتيجية تخرج من حيز التصور والتفكير والخيال، إلى حيز العمل وبذل الجهد والكفاح، فتقوم كل إدارة داخل الجامعة بتنفيذ مهمتها المسندة إليها، للوصول إلى أهداف الجامعة.

٣ - متابعة الأداء Performance Follow-up:

تعني متابعة الإدارة العليا للجامعة مع الإدارة المختصة بالمتابعة والمراجعة لكل تفاصيل الإستراتيجية، ومتابعة أداء العاملين، ومتابعة المدى الزمني المحدد لتنفيذ التصور، ومراجعة النتائج الاقتصادية للإستراتيجية، ومدى تحقيقها للجامعة قيمة مضافة، مع عمل التدخلات اللازمة.

٤ - التغذية الراجعة Feedback:

وتعني مؤشر الإفادة للجامعة، وتتم عن طريق آليات معينة تضعها الجامعة، أو جهات أخرى، كاستطلاع الرأي، من أجل متابعة الأداء، والإفادة بتقديم تعديل أو اقتراح، أو تقييم إيجابي أو سلبي، وتتم التغذية الراجعة من خلال أشخاص من داخل الجامعة، أو لجان من خارج الجامعة.

(٣) تحديات الإدارة الإستراتيجية:

تواجه الإدارة الإستراتيجية تحديات كثيرة، ومن هذه التحديات ما يكون ثابتاً، ومنها ما يكون متغيراً، وهذا يفرض على إدارة المؤسسة إجراء التدابير، واتخاذ القرارات، تحسباً لهذه المتغيرات، مع الاجتهاد في تذليل هذه العقبات، لكي تتحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

وفي هذا الصدد، صنف راضي (٢٠١٦) تحديات الإدارة الإستراتيجية حسب مراحل الإدارة

الإستراتيجية، من صياغة، وتنفيذ، وتقييم، وجاء هذا التصنيف، كالتالي:

أولاً: تحديات مرحلة صياغة الإدارة الإستراتيجية، كالتالي:

- تضارب في أهداف المؤسسة واتصافها بالجمود والغموض.
- الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل على حساب الأهداف طويلة الأجل.
- نقص في الكفاءات الإدارية التي تمتلك القدرة على التفكير الإستراتيجي.

ثانياً: تحديات مرحلة تنفيذ الإدارة الإستراتيجية، كالتالي:

- صعوبة انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية، لوجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي.
- قلة الموارد المتاحة بالمؤسسة، مما يسبب ضعف في قدرة الإدارة على مواجهة التغيرات.
- الترهل الإداري بالمؤسسة بسبب اتباع أسلوب الإدارة التقليدية.

ثالثاً: تحديات مرحلة تقييم الإدارة الإستراتيجية، كالتالي:

- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس أهداف المؤسسة.
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات دون المخرجات.
- صعوبة الحصول على معلومات من مصادرها.
- افتقار المؤسسة إلى نظام يربط بين الحوافز والأداء (ص ص. ٧٦-٧٨).

ثالثاً: نظرة عامة عن جامعة جنوب الوادي وجهود الجامعة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

شُيِّدت جامعة جنوب الوادي، لكي تكون نقطة انطلاق للتنمية المستدامة في محافظات جنوب الصعيد، فقدمت أجيالاً شاركت وما زالت تشارك في بناء جنوب الصعيد، وفي تنمية فكر أبناءه، فهي كالشمس المشرقة، التي يفتح على شعاعها زهور جنوب الوادي من الطلاب والمبدعين.

أ- نبذة عن الجامعة:

استقلت جامعة جنوب الوادي عن جامعة أسيوط في الثاني من يناير سنة (١٩٩٥) بالقرار الجمهوري رقم (٢٣)، بعد أن كانت فرعاً لجامعة أسيوط، وبدأت الدراسة بها في الخامس من أكتوبر سنة (١٩٧٠)، وتضم الجامعة في الوقت الحالي (١٩) كلية، وعدد (٢) معهداً فنياً، وتشمل جامعة جنوب الوادي محافظتي قنا والبحر الأحمر، ويقع الحرم الرئيس في مدينة قنا على بعد (٦٠٠) كم جنوب القاهرة، ويدرس بها عدد (٥٥,٨٧٢) طالباً في العام الدراسي (٢٠٢٠-٢٠٢١)، وبها عدد (٦٠٤٢) طالباً في الدراسات العليا، ويعمل بها من أعضاء هيئة التدريس (١٧٨٦) عضواً، بجانب عدد (٤٠٥٧) موظفاً، وتساهم الجامعة بدورها في خدمة المجتمع المحيط بها، فهي مؤسسة بحثية تعمل على تنمية الصعيد (جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢٠).

ب- رؤية الجامعة:

تعتبر رؤية الجامعة عن التميز في التعليم العالي، للمساهمة في التنمية المستدامة بصعيد مصر، وتتحدد رؤيتها في التالي:

* **التميز:** بأن تصبح من الجامعات الحكومية التي تطبق معايير التميز في التعليم والبحث العلمي، وتطوير مصادر المعرفة على المستوى الدولي.

* **الجودة:** بأن تحقق الجامعة جودة شاملة في التعليم وفقاً للمعايير العالمية.

* **رؤية ٢٠٣٠:** بأن تساهم الجامعة في التنمية المستدامة لصعيد مصر، انطلاقاً من رؤية مصر (٢٠٣٠) (جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢٠).

ج- رسالة الجامعة:

"إعداد الخريجين لممارسة مهنية وبحثية منافسة إقليميًا وعالميًا من خلال قدرة مؤسسية وفعالية تعليمية جاذبة وداعمة تمكن الطلاب من اكتساب مهارات متطورة، وباحثين قادرين على تطوير تخصصاتهم بتقديم بحوث تطبيقية، وتقديم خدمات مجتمعية متميزة، تسهم في التنمية المستدامة من خلال بناء شراكات إستراتيجية فعالة، وتعزيز الهوية الثقافية والقيم الوطنية، والتطوير المستمر لبرامج وكليات الجامعة وإدارتها وتأهيلها للاعتماد، ورفع جاهزية وتنافسية الجامعة، والتوظيف الأمثل للموارد، وتقديم برامج تدعم الإبداع التكنولوجي والابتكار واقتصاد المعرفة، ودراسة القضايا التنموية الرئيسة بالمجتمع" (جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢٠).

د- جهود جامعة جنوب الوادي في تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

- تعديل الهيكل التنظيمي للجامعة من خلال ترقية بعض الإدارات إلى مستوى إدارات عامة، وكذلك بعض الأقسام إلى مستوى إدارات.
- استحداث إدارات مركزية جديدة بالجامعة، منها، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، وإدارة المتابعة، وإدارة رعاية العاملين، وإدارة خدمة المواطنين.
- إنشاء مركز التعلم الإلكتروني والمكتبات الرقمية، بجانب، مركز التخطيط الإستراتيجي ودراسات المستقبل.
- توفير البنية التحتية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوفير خدمة المكتبة الرقمية وقواعد البيانات البحثية في مختلف التخصصات.
- إنشاء العديد من الوحدات بالجامعة ذات الطابع الخاص، منها، مركز التطوير الوظيفي، ومركز ريادة الأعمال، ما يؤهل الطلاب لسوق العمل.
- إنشاء مجلس أعلى للمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص برئاسة رئيس الجامعة.
- إنشاء مراكز وبحوث علمية لخدمة البيئة بمناطق مختلفة.
- إنشاء مركز التأهيل الوظيفي بالتعاون مع المعونة الأمريكية عام (٢٠١٢).
- زيادة المؤسسات الخارجية المتعاقدة مع الجامعة للاستفادة من خدمات المستشفيات الجامعية.
- تحويل إدارة الدراسات العليا إلى إدارة إلكترونية لتيسير عمليات التسجيل والقبول.

- إعداد تقرير لتحديد الاحتياجات من قاعات، ومدرجات، ومعامل بحثية، وكوادر بشرية.
- إجراء عدد من الاستبيانات الطلابية عن جودة العملية التعليمية بالجامعة وتحليلها، وتقديم تغذية راجعة عنها.
- عقد اتفاقيات بحثية مع أكثر من (٤٠) دولة على مستوى العالم، لتبادل الخبرات العلمية والأبحاث، وتنفيذ عدد من المشروعات البحثية.
- عقد مؤتمرات لضمان الجودة والاعتماد، وتدريب العاملين على نظم الجودة الحديثة.
- إعداد بطاقة حوكمة الجامعة، ومقارنتها بالجامعات المصرية والعربية، كما قدمت الجامعة بطاقة الأداء المتوازن.
- تدشين جوائز علمية تشجيعية مختلفة بالجامعة لتحفيز الباحثين (جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢٠).

تبين مما سبق، أن جامعة جنوب الوادي ليست فقط دارًا للعلم، بل اضطلعت منذ نشأتها بدورًا محوريًا، هدفه التنمية المستدامة بجنوب الصعيد، والارتقاء بالفكر المجتمعي، وتقديم خدمات مجتمعية وتنموية لأهل الصعيد، تعينهم على تخطي مصاعب الحياة، ومن جانبها، تبذل الجامعة جهودًا حثيثة من خلال تطبيق الإدارة الإستراتيجية، للوصول إلى ميزة تنافسية.

رابعًا: الدراسة الميدانية ونتائجها والتوصيات:

(أ) أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى:

- ١- الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات الجامعة، وأعضاء وحدتي ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي بالجامعة.

(ب) إجراءات الدراسة الميدانية

تمثلت إجراءات الدراسة الميدانية في عرض مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة وخصائصها، وتحديد أدواتها، وكيفية إعدادها، وتقنياتها من حيث الصدق والثبات، وطرح الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة، واتضح ذلك فيما يلي:

١ - مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من قيادات الجامعة (عمداء الكليات، ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام)، وأعضاء وحدتي ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي، كما بلغ عدد مجتمع الدراسة (٤٧٩) فردًا، وذلك في العام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣م)، ويتضح ذلك، بالجدول التالي:

جدول ١

توزيع مجتمع الدراسة

م	الكلية	العميد	الوكلاء	رؤساء الأقسام	أعضاء مجلس إدارة وحدة ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد	أعضاء الوحدة الإستراتيجية	المجموع الكلي	النسبة المئوية
١	كلية التربية بقنا	١	٣	٥	١٣	٦	٢٨	٥,٨٥
٢	كلية الطب البيطري	١	٣	١٩	١٣	-	٣٦	٧,٥١
٣	كلية الزراعة	١	٣	٨	١٧	-	٢٩	٦,٠٥
٤	كلية التربية الرياضية	١	٣	٥	١٣	٦	٢٨	٥,٨٥
٥	كلية الهندسة	١	٣	٣	١٣	-	٢٠	٤,١٧
٦	كلية الاعلام	١	٣	٤	١٤	-	٢٢	٤,٥٩
٧	كلية العلاج الطبيعي	١	٣	٧	٦	-	١٧	٣,٥٥

م	الكلية	العميد	الوكلاء	رؤساء الأقسام	أعضاء مجلس إدارة وحدة ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد	أعضاء الوحدة الإستراتيجية	المجموع الكلي	النسبة المئوية
٨	كلية العلوم	١	٢	٦	١٦	-	٢٥	٥,٢١
٩	كلية التربية النوعية	١	٣	٥	١٥	-	٢٤	٥,٠١
١٠	كلية الآثار	١	٣	٣	١١	-	١٨	٣,٧٥
١١	كلية الطب	١	٣	٣٣	١٦	٦	٥٩	١٢,٣١
١٢	كلية التربية بالغرقة	١	٣	٤	١١	-	١٩	٣,٩٧
١٣	كلية الألسن بالغرقة	١	٢	٤	-	-	٧	١,٤٦
١٤	كلية الآداب	١	٣	١٢	١١	٦	٣٣	٦,٨٨
١٥	كلية التجارة	١	٣	٤	١١	-	١٩	٣,٩٧
١٦	كلية الحقوق	١	٢	٤	٦	-	١٣	٢,٧١
١٧	كلية التمريض	١	٣	٩	١٢	٦	٣١	٦,٤٧
١٨	كلية الصيدلة	١	١	١٠	٤	٦	٢٢	٤,٥٩
١٩	كلية طب الفم والأسنان	١	١	١٢	-	-	١٤	٢,٩٢
٢٠	كلية	١	٣	٤	-	-	٨	١,٦٧

م	الكلية	العميد	الوكلاء	رؤساء الأقسام	أعضاء مجلس إدارة وحدة ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد	أعضاء الوحدة الإستراتيجية	المجموع الكلي	النسبة المئوية
	الحاسبات والمعلومات							
٢١	كلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي بالغرقة	١	٢	٤	-	-	٧	١,٤٦
	الإجمالي	٢١	٥٥	١٦٥	٢٠٢	٣٦	٤٧٩	%١٠٠

٢- عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حسب معادلة ريتشارد جيجر، وتكونت من (٢١٣)

مستجيبًا، بنسبة (٤٤,٥%)، وهي ملائمة لطبيعة الدراسة وفقًا للمعادلة عند مستوى ثقة ٠,٩٥.

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

معادلة ريتشارد جيجر:

n

حجم المجتمع

z

المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥ وتساوي ١,٩٦

d

نسبة الخطأ

٣- أداة الدراسة (الاستبانة)

استخدم البحث الحالي الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، بهدف قياس واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بكلليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر قيادات الجامعة (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام)، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي، وفيما يلي وصف تفصيلي لخطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة):

أ. خطوات بناء أداة الدراسة

جاءت هذه الخطوات على النحو التالي:

الخطوة الأولى: تحديد الإدارة الإستراتيجية:

من خلال قياس أبعادها، وهي: (تصور الإستراتيجية، وتنفيذ التصور، ومتابعة الأداء، والتغذية

الراجعة).

الخطوة الثانية: صياغة عبارات وتعليمات الاستبانة

لصياغة عبارات الاستبانة تم عمل الإجراءات التالية:

- مراجعة الأدب النظري المرتبط بمحاور الاستبانة.
- تتبّع الخطط والبرامج والنشرات والقرارات الوزارية.
- مراجعة أدوات الدراسات السابقة.
- تم صياغة عبارات أداة الدراسة حسب ما يلي:
- مراعاة أن تخدم العبارات الأهداف المطلوب تحقيقه أو التي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة.

- صياغة عبارات أداة الدراسة تحت كل بعد، بحيث تكون واضحة ومفهومة، وبحيث يستجيب المفحوص لكل عبارة من عبارات الاستبانة وفق تدرج (ليكرت) الثلاثي (موافق بدرجة مرتفعة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة منخفضة) تقابله الدرجات (٣-٢-١) على الترتيب.

تم صياغة تعليمات الاستبانة بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة على الهدف من أداة الدراسة،

وروعي الآتي:

- أن تكون التعليمات واضحة ومفهومة وملائمة.

-تضمنت تعليمات الاستبانة التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات البحث.

الخطوة الثالثة: إعداد الاستبانة في صورتها الأولية

وبعد القيام بالخطوات السابقة، أُجريت الخطوات التالية:

- عرض الاستبانة على السادة المشرفين، للوقوف على ملائمتها، وتعديلها وفقاً لتوجيهاتهم.
- عرض الاستبانة على السادة المحكمين، للتعرف على مدى وضوح العبارات، ودقة صياغتها، والكشف عن غموضها، ومن ثم، أُجريت التعديلات في ضوء توجيهاتهم.

ب- تقنين الاستبانة (الصدق والثبات)

تم التحقق من الصدق والثبات للاستبانة على النحو التالي:

١) صدق الاستبانة:

- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

تم عرض الصورة الأولية لأداة البحث على (٩) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من خلال (مركز التنمية النفسية والتربوية والمهنية)، التابع لكلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، وتم استرجاع الاستبانة من المحكمين ودرستها جيداً، وإدخال التعديلات اللازمة طبقاً لمقترحات هيئة المحكمين، والحصول على إفادة تحكيم أداة بحثية من المركز، كما هو مبين بملحق (٤)، وكانت الخطوط العريضة للتعديلات، كالتالي:

- حذف بعض عبارات أبعاد الاستبانة.

- إعادة صياغة بعض العبارات من الناحية اللغوية.

- حذف بعض العبارات المتكررة.

وقد تم الاستجابة لمقترحات السادة المحكمين بشأن التعديل، وجاءت الاستبانة في صورتها النهائية، فشملت جزئين، الجزء الأول: البيانات الأساسية للمستجيب، والجزء الثاني: عبارات الاستبانة، وعددها (٣٢) عبارة.

- صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

للتأكيد على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قدرها (٥٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، وتم حساب معامل ارتباط

بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية على البعد الذي تنتمي إليه، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول ٢

الاتساق الداخلي لمتغير (الإدارة الإستراتيجية)

التغذية الراجعة		متابعة الأداء		تنفيذ التصور		تصور الإستراتيجية	
الارتباط بالبعد	العبرة	الارتباط بالبعد	العبرة	الارتباط بالبعد	العبرة	الارتباط بالبعد	العبرة
**٠,٣٧٣	١	**٠,٨٧٠	١	*٠,٣٥٦	١	**٠,٥١٤	١
**٠,٦٧٢	٢	**٠,٤٧٣	٢	*٠,٣٤٦	٢	**٠,٨٩٣	٢
**٠,٧٦٢	٣	**٠,٤٦٥	٣	*٠,٣٤٦	٣	**٠,٨٨٥	٣
**٠,٦٦٣	٤	**٠,٣٩٨	٤	**٠,٨٥٣	٤	**٠,٨٩٩	٤
**٠,٦٠٧	٥	**٠,٣٧٠	٥	**٠,٨٦٥	٥	**٠,٩٠٤	٥
**٠,٨٨٤	٦	**٠,٨٧٠	٦	**٠,٨٩٧	٦	**٠,٥٣٩	٦
**٠,٧١١	٧	**٠,٨٧٠	٧	**٠,٦٩٨	٧	**٠,٣٧٨	٧
**٠,٧١١	٨	**٠,٦٤٣	٨	**٠,٧٢١	٨	**٠,٣٤٤	٨
**٠,٨٧٢	الارتباط بالمتغير	**٠,٨٣٨	الارتباط بالمتغير	**٠,٩٢٠	الارتباط بالمتغير	**٠,٣٧٧	الارتباط بالمتغير

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت جميعها أكبر من (٠,٣)، وكانت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يدل على الاتساق الداخلي للاستبانة، وهذا يعني صلاحيتها للتطبيق.

(٢) ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha للعالم

الأمريكي لي كرونباخ Lee Cronbach، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قدرها

(٥٠) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول ٣

اختبار الصلاحية

عدد عبارات الاستبانة	قيمة معامل ألفا كرونباخ
٣٢	,٩٣٩

يتضح من الجدول السابق ارتفاع معامل ألفا كرونباخ، حيث يصل الى ٠,٩٣٩، وهي قيمة مرتفعة جدًا، حيث إنها أعلى من ٠,٧، وهي حد القبول لاختبارات الصلاحية، وذلك يعني ارتفاع درجة ثبات الاستبانة، مما يعني قدرة الاستبانة على الوصول لنفس النتائج عند تكرار تطبيقها على عينة مشابهة وبنفس الظروف، ودرجة الصدق، والتي هي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ تصل إلى ٠,٩٦٩، وذلك يتضح من خلال عمل اختبارات الصلاحية لمتغير الإدارة الإستراتيجية وأبعاده، كما بالجدول التالي:

جدول ٤

قيم معاملات الثبات للاستبانة

المحور	البعد	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	معامل الصدق
الإدارة الإستراتيجية	تصور الإستراتيجية	٨	٠,٧٥٩	٠,٨٧١
	تنفيذ التصور	٨	٠,٧٨٥	٠,٨٨٦
	متابعة الأداء	٨	٠,٧٨٧	٠,٨٨٧
	التغذية الراجعة	٨	٠,٨٠٨	٠,٨٩٩
	أبعاد الإدارة الإستراتيجية ككل	٣٢	٠,٨٨٥	٠,٩٤١

ويتضح من الجدول السابق أن كل الأبعاد ذات صلاحية (ثبات وصدق) أكبر من ٠,٧، ويعنى ذلك، صلاحية كافة عبارات الأبعاد.

٣- إجراءات تطبيق أداة الدراسة

بعد تجهيز الاستبانة في صورتها النهائية، وأصبحت جاهزة للتطبيق، تم اتباع الخطوات التالية في عملية التطبيق:

- الحصول على خطاب (تسهيل مهمة الباحث) من كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي.

- تم التوجه إلى كليات جامعة جنوب الوادي بقنا بشكل مباشر، وتوزيع الاستبانة على أفراد العينة بشكل شخصي، وتجميعها في خلال شهرين، أما كليات الغردقة، فتم عمل الاستبانة من خلال (Google Form)، وإرسالها عبر خدمة الانترنت، من خلال تطبيق (WhatsApp) للمستجيبين، واستلامها بشكل فوري.

- تمت عملية التطبيق في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣م).

- تم توزيع عدد (٢٥٠) نسخة من الاستبانة، واستلام العدد المستهدف.

ج) نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)

١- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها:

نص السؤال الثاني على: ما واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من وجهة

نظر عينة البحث؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة

من عبارات الإدارة الإستراتيجية، كما يلي:

جدول ٥

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير الإدارة الإستراتيجية مرتبة تنازليًا حسب متوسطاتها الحسابية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستجابة
١	تصور الإستراتيجية	٢,٠٤	٠,١٨	١	متوسطة
٢	تنفيذ التصور	٢,٠٣	٠,١٧	٢	متوسطة
٣	متابعة الأداء	١,٨٨	٠,٠٨	٣	متوسطة
٤	التغذية الراجعة	١,٨٣	٠,١٢	٤	متوسطة
	الدرجة الكلية للمتغير (الإدارة الإستراتيجية)	١,٩٥	٠,٠٧		متوسطة

وضحت النتائج في الجدول السابق أن درجة استجابة عينة الدراسة على المتغير (الإدارة الإستراتيجية) جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (١,٩٥)، وانحراف معياري (٠,٠٧)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (١,٨٣ - ٢,٠٤)، وانحرافات معيارية ما بين (٠,٠٨ - ٠,١٨)، حيث جاء بعد تصور الإستراتيجية في المرتبة العليا، بمتوسط حسابي (٢,٠٤)، وانحراف معياري (٠,١٨)، تلاه بعد تنفيذ التصور بمتوسط حسابي (٢,٠٣)، وانحراف معياري (٠,١٨)، تلاه بعد متابعة الأداء بمتوسط حسابي (١,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٠٨)، تلاه بعد التغذية الراجعة بمتوسط حسابي (١,٨٣)، وانحراف معياري (٠,١٢).

من هنا، جاءت الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي بدرجة متوسطة، مما يدل على اهتمام الجامعة بتعظيم مواردها البشرية والمادية إلى حدٍ ما، وذلك من خلال خطة مستقبلية تشمل مواطن القوة والضعف، وتوضح الفرص والتحديات، مما يعني سعي الجامعة نوعًا ما إلى امتلاك آلية، لتحقيق أهدافها، والوصول إلى ميزتها التنافسية.

وبصورة مفصلة، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد محور الإدارة

الإستراتيجية على النحو التالي:

* عبارات البعد الأول: تصور الإستراتيجية

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تصور

الإستراتيجية:

جدول ٦

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تصور الإستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب

متوسطاتها الحسابية

م	عبارات البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الترتيب	التقدير في أداة الدراسة
١	تمتلك الجامعة القدرة على وضع تصور لإستراتيجيتها.	٢١٣	٢,٢٢	٠,٤٢	٠,٠٣	١	يتحقق بدرجة متوسطة
٢	تكشف الجامعة عن عوامل بيئتها الداخلية.	٢١٣	٢,٠٨	٠,٢٦	٠,٠٢	٢	يتحقق بدرجة متوسطة
٣	ترصد الجامعة عوامل بيئتها الخارجية.	٢١٣	٢,٠٧	٠,٢٦	٠,٠٢	٣	يتحقق بدرجة متوسطة
٤	توظف الجامعة قدراتها البشرية في خدمة إستراتيجيتها.	٢١٣	٢,٠٨	٠,٢٨	٠,٠٢	٢	يتحقق بدرجة متوسطة
٥	تضع الجامعة تصور الإستراتيجية بشكل مناسب لتطلعاتها.	٢١٣	٢,٠٧	٠,٢٥	٠,٠٢	٣	يتحقق بدرجة متوسطة
	يرتكز التصور الإستراتيجي على	٢١٣	٢,٠٢	٠,١٤	٠,٠١	٤	يتحقق

م	عبارات البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الترتيب	التقدير في أداة الدراسة
٦	نتائج التحليل البيئي الرباعي.						بدرجة متوسطة
٧	يتسم التصور الإستراتيجي بالأهداف الموضوعية.	٢١٣	٢	٠,٠٧	٠	٥	يتحقق بدرجة متوسطة
٨	تنتهج الجامعة في تصورها الإستراتيجي نهج الجامعات المتقدمة.	٢١٣	١,٧٧	٠,٤٣	٠,٠٣	٦	يتحقق بدرجة متوسطة
	البعد الأول: تصور الإستراتيجية	٢١٣	٢,٠٤	٠,١٨	٠,٠١		يتحقق بدرجة متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد تصور الإستراتيجية بلغ (٢,٠٤)، وبانحراف معياري (٠,١٨)، بدرجة تقدير متوسطة، كما يلاحظ أن جميع العبارات جاءت بدرجة متوسطة، وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (١,٧٧ - ٢,٢٢)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,٠٧ - ٠,٤٣)، مما يدل على قدرة جامعة جنوب الوادي إلى حد ما على وضع تصور إستراتيجيتها، مستغلة قدراتها البشرية في تشكيل هذا التصور، ويستند هذا التصور على تحليل رباعي لبيئتها، متسماً بالأهداف الموضوعية، منتهجاً بذلك نهج الجامعات المتقدمة، وما يدل على ذلك، صياغة أكثر من خطة إستراتيجية للجامعة، متضمنة مجموعة من الأهداف الإستراتيجية، والخطة الإستراتيجية الأخيرة (٢٠١٨-٢٠١٩/٢٠٢٢-٢٠٢٣) اشتملت على مجموعة من الأهداف الإستراتيجية، والتي صاغها مجموعة من المعنيين من داخل الجامعة وخارجها، واتبعوا فيها المنهجية العلمية، سعياً لتحقيق رسالتها المعلنة.

* عبارات البعد الثاني: تنفيذ التصور

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تنفيذ التصور:

جدول ٧

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تنفيذ التصور مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

م	عبارات البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الترتيب	التقدير في أداة الدراسة
١	تتفد الجامعة تصورها الإستراتيجي بدقة.	٢١٣	٢,٠١	٠,١	٠,٠١	٣	يتحقق بدرجة متوسطة
٢	توفر الجامعة مقومات تنفيذ تصور الإستراتيجية.	٢١٣	٢	٠,٠٧	٠	٤	يتحقق بدرجة متوسطة
٣	توفر الجامعة التمويل اللازم لتنفيذ الإستراتيجية.	٢١٣	٢	٠,٠٧	٠	٤	يتحقق بدرجة متوسطة
٤	تكون الجامعة فريق تنفيذ الإستراتيجية من الإدارات المختلفة.	٢١٣	١,٧٧	٠,٤٥	٠,٠٣	٧	يتحقق بدرجة متوسطة
٥	تدعم الجامعة فريق تنفيذ تصور الإستراتيجية.	٢١٣	١,٨٣	٠,٣٨	٠,٠٣	٦	يتحقق بدرجة متوسطة
	تهيئ الجامعة المناخ المناسب	٢١٣	٢,٠٤	٠,٦٤	٠,٠٤	٢	يتحقق

م	عبارات البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الترتيب	التقدير في أداة الدراسة
٦	لتنفيذ التصور الإستراتيجي.						بدرجة متوسطة
٧	تذيب الجامعة الخلافات بين الإدارات المختصة بالتنفيذ.	٢١٣	٢,٤٣	٠,٥	٠,٠٣	١	يتحقق بدرجة مرتفعة
٨	تلتزم الجامعة بالتوقيتات المحددة في تنفيذ تصورها الإستراتيجي.	٢١٣	١,٩	٠,٣١	٠,٠٢	٥	يتحقق بدرجة متوسطة
	البعد الثاني: تنفيذ التصور	٢١٣	٢,٠٣	٠,١٧	٠,٠١		يتحقق بدرجة متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد تنفيذ التصور بلغ (٢,٠٣)، وبانحراف معياري (٠,١٧)، بدرجة تقدير متوسطة، كما يلاحظ أن جميع العبارات جاءت بدرجة متوسطة، وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (١,٧٧ - ٢,٤٣)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,٠٧ - ٠,٦٤)، ما عدا العبارة (٧)، حيث جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٢,٤٣)، وبانحراف معياري (٠,٥)، مما يدل على حرص الجامعة على إذابة الخلافات بين إدارات تنفيذ الإستراتيجية، وتذليل العقبات، وتوضيح الأدوار، وفك الاشتباكات.

أما العبارات الأخرى، فجاءت بدرجة متوسطة، وتراوح ما بين (١,٧٧ - ٢,٠٤)، وبانحرافات معيارية (٠,٠٧ - ٠,٦٤)، مما يعكس جدية جامعة جنوب الوادي نوعاً ما في تنفيذ تصورها الإستراتيجي، وتحويله من حيز التصور إلى حيز التنفيذ، محاولةً إلى حدٍ ما تنفيذ هذا التصور بدقة، ساعيةً في توفير التمويل اللازم لتنفيذ التصور الإستراتيجي، كما تهئ الجامعة المناخ إلى حدٍ ما لتنفيذ تصورها الإستراتيجي، من خلال تكوين فريق خاصة بالإستراتيجية، ودعمه بصورة

مُرضية، كما يعكس التزام الجامعة إلى حدٍ ما بتوقعات تنفيذ الإستراتيجية، وفي ضوء الرسالة التي وضعتها الجامعة، تستثمر الجامعة الفرص المتاحة في تعزيز نقاط قوتها من ناحية، والحد من التهديدات، وتقليل نقاط الضعف من ناحية أخرى، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف لخدمة العملية التعليمية، وتطوير البحث العلمي، بما يعود بالنفع على خدمة المجتمع.

* عبارات البعد الثالث: متابعة الأداء

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد متابعة

الأداء:

جدول ٨

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد متابعة الأداء مرتبة تنازليًا حسب

متوسطاتها الحسابية

م	عبارات البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الترتيب	التقدير في أداة الدراسة
١	تراجع الجامعة الإدارة المختصة بتنفيذ الإستراتيجية.	٢١٣	١,٣٢	٠,٤٧	٠,٠٣	٥	يتحقق بدرجة منخفضة
٢	تتابع الجامعة أداء العاملين بالإستراتيجية.	٢١٣	١,٨٩	٠,٣٢	٠,٠٢	٢	يتحقق بدرجة متوسطة
٣	تهتم الجامعة بمتابعة المدى الزمني المحدد لتنفيذ الإستراتيجية.	٢١٣	١,٨٩	٠,٣١	٠,٠٢	٢	يتحقق بدرجة متوسطة
٤	تتابع الجامعة النتائج الاقتصادية للإستراتيجية.	٢١٣	١,٧٣	٠,٤٥	٠,٠٣	٤	يتحقق بدرجة

م	عبارات البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الترتيب	التقدير في أداة الدراسة
							متوسطة
٥	تحقق الجامعة قيمة مضافة من خلال تنفيذ الإستراتيجية.	٢١٣	١,٩٦	٠,١٩	٠,٠١	١	يتحقق بدرجة متوسطة
٦	تجري الجامعة التدخلات اللازمة في الإستراتيجية إذا تطلب الأمر.	٢١٣	١,٣٢	٠,٤٧	٠,٠٣	٥	يتحقق بدرجة منخفضة
٧	تعالج الجامعة انحرافات تنفيذ الإستراتيجية.	٢١٣	١,٣٢	٠,٤٧	٠,٠٣	٥	يتحقق بدرجة منخفضة
٨	تستفيد الجامعة من خبرات الجامعات المطبقة للإدارة الإستراتيجية.	٢١٣	١,٨	٠,٤	٠,٠٣	٣	يتحقق بدرجة متوسطة
	البعد الثالث: متابعة الأداء	٢١٣	١,٨٨	٠,٠٨	٠,٠١		يتحقق بدرجة متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد متابعة الأداء بلغ (١,٨٨)، وبانحراف معياري (٠,٠٨)، بدرجة تقدير متوسطة، كما يلاحظ أن جميع العبارات جاءت بدرجة متوسطة، وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (١,٧٣-١,٩٦)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,١٩ - ٠,٤٥)، ما عدا العبارات (٧,٦٠١) فجاءت بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي (١,٣٢)، وبانحراف معياري (٠,٤٧)، مما يدل على قصور من قبل الجامعة في مراجعة إدارة تنفيذ

الإستراتيجية، وتباطؤ الجامعة في إجراء تعديلات في تنفيذ الإستراتيجية إذا لزم الأمر، كما يوجد تأخير نوعاً ما في معالجة انحرافات الإستراتيجية.

أما العبارات (٢، ٣، ٤، ٥، ٨) جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي ما بين (١,٧٣ - ١,٩٦)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,١٩ - ٠,٤٥)، مما يعكس متابعة الجامعة إلى حدٍ ما لأداء فريق الإستراتيجية، واهتمام الجامعة إلى حدٍ ما بمتابعة المدى الزمني الخاص بتنفيذ الإستراتيجية، وتقييم النتائج الاقتصادية الناجمة عن تنفيذ الإستراتيجية، فينتج عن ذلك تحقيق قيمة مضافة نوعاً ما من خلال تنفيذ الإستراتيجية، ويعكس ذلك استعادة الجامعة إلى درجة ما من الجامعات التي لديها خبرات في تطبيق الإستراتيجية.

* عبارات البعد الرابع: التغذية الراجعة

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التغذية

الراجعة:

جدول ٩

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً حسب

متوسطاتها الحسابية

م	عبارات البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الترتيب	التقدير في أداة الدراسة
١	تضع الجامعة آليات تساعدها في الحصول على التغذية الراجعة.	٢١٣	١,٣٣	٠,٤٧	٠,٠٣	٧	يتحقق بدرجة منخفضة
٢	تشرك الجامعة جهات خارجية في تقييم الإستراتيجية.	٢١٣	١,٨	٠,٤	٠,٠٣	٣	يتحقق بدرجة متوسطة
٣	تخصص الجامعة فريقاً من أعضائها لتقييم الإستراتيجية.	٢١٣	١,٩١	٠,٢٩	٠,٠٢	١	يتحقق بدرجة

م	عبارات البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الترتيب	التقدير في أداة الدراسة
							متوسطة
٤	توفر الجامعة كل المعلومات والبيانات عن الإستراتيجية.	٢١٣	١,٧٢	٠,٤٥	٠,٠٣	٤	يتحقق بدرجة متوسطة
٥	تمنح الجامعة لجهات الإفادة بتقديم مقترحات وتعديلات.	٢١٣	١,٦٧	٠,٤٧	٠,٠٣	٥	يتحقق بدرجة منخفضة
٦	تطبق الجامعة المواصفات الدولية في الإستراتيجية.	٢١٣	١,٨٦	٠,٣٥	٠,٠٢	٢	يتحقق بدرجة متوسطة
٧	تستفيد الجامعة من نتائج التغذية الراجعة من كل جهات التقييم.	٢١٣	١,٦	٠,٤٩	٠,٠٣	٦	يتحقق بدرجة منخفضة
٨	تعديل الجامعة في الإستراتيجية بناءً على نتائج التغذية الراجعة.	٢١٣	١,٦	٠,٤٩	٠,٠٣	٦	يتحقق بدرجة منخفضة
	البعد الرابع: التغذية الراجعة	٢١٣	١,٨٣	٠,١٢	٠,٠١		يتحقق بدرجة متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد التغذية الراجعة بلغ (١,٨٣)، وبانحراف معياري (٠,١٢)، بدرجة تقدير متوسطة، كما يلاحظ أن جميع العبارات جاءت بدرجة متوسطة، وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (١,٧٢ - ١,٩١)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,٢٩ - ٠,٤٥)، ما عدا العبارات (١، ٥، ٧، ٨) جاءت بدرجة منخفضة، وتراوح متوسطاتها

الحسابية ما بين (١,٣٣ - ١,٦)، وبانحرافات معيارية ما بين (٠,٤٧ - ٠,٤٩)، مما يدل على قصور من قبل الجامعة في وضع آليات تمكنها في الحصول على التغذية الراجعة، ووجود صعوبة في تقبل الجامعة المقترحات من جهات الإفادة، كما يعكس استفادة الجامعة من نتائج التغذية الراجعة من جهات التقييم بصورة ضعيفة، فينتج عن ذلك، بطء التعديلات في الإستراتيجية من قبل الجامعة. أما العبارات (٢، ٣، ٤، ٦) فجاءت بدرجة متوسطة، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (١,٧٢ - ١,٩١)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,٢٩ - ٠,٤٥)، فيدل ذلك على سماح الجامعة بصورة ما لجهات خارجية في تقييم الإستراتيجية، واهتمام الجامعة إلى درجة ما بتخصيص فريقاً من أعضائها لتقييم الإستراتيجية، ويعكس حرص الجامعة إلى حد ما بتوفير المعلومات والبيانات عن الإستراتيجية، وتطبيق المواصفات الدولية في الإستراتيجية.

د) خلاصة نتائج الدراسة النظرية والميدانية

أ- نتائج الدراسة النظرية:

تلخصت نتائج الدراسة النظرية فيما يلي:

- تمكن الإدارة الإستراتيجية الجامعة من رصد التغيرات المحتملة في بيئتها الداخلية والخارجية، وتمنحها الحلول لمواجهة تلك التغيرات، بل والتكيف معها.
- تعزز الإدارة الإستراتيجية جماعية الأداء بالجامعة، وتقبل الآراء المختلفة، وتساعد في إعداد العاملين بالجامعة، وتوطيد الثقة بأنفسهم.
- تنمي الإدارة الإستراتيجية فرص الإبداع والابتكار بالجامعة، وتدفع الجامعة للدخول في شراكات مع الجامعات المختلفة، ومنظمات المجتمع المدني، لتبادل الخبرات، وجذب الاستثمارات، وخدمة المجتمع.

ب- نتائج الدراسة الميدانية:

تلخصت نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي:

- درجة واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي جاءت متوسطة (١,٩٥) من وجهة نظر عينة البحث، حيث جاء بعد تصور الإستراتيجية في المرتبة الأولى (٢,٠٤)، وبعد تنفيذ التصور في المرتبة الثانية (٢,٠٣)، وبعد متابعة الأداء في المرتبة الثالثة (١,٨٨)، وبعد التغذية الراجعة في المرتبة الرابعة (١,٨٣).

هـ) التوصيات والمقترحات:

- وفي ضوء هذه النتائج يوصي البحث الحالي بالتوصيات التالية:
- عقد ورش عمل لرفع كفاءة القائمين على الإستراتيجية، واستحداث برامج أكاديمية مستوحاة من الجامعات العالمية.
 - تحديث اللوائح المنظمة لعمل فريق الإستراتيجية، وتأهيل فريق الإستراتيجية وتزويده بمهارات صياغة التصور بصورة مستمرة.
 - وضع آليات لمتابعة أداء القائمين على الإستراتيجية، مع إجراء التدخلات اللازمة لتصحيح مسار الإستراتيجية.
 - دعم جهود الجامعة في إعداد دراسة ملمة بمتطلبات البيئة المحيطة، وتوفير أدوات التحليل البيئي، ووضع آليات لإدارة الموارد المتاحة وتميئها من خلال خطتها الإستراتيجية.
 - تعزيز جهود الجامعة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية من خلال توفير موارد مالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
 - تقديم الدعم الفني لكليات الجامعة لتطوير خططها الإستراتيجية، وهياكلها التنظيمية.

المراجع

- إسماعيل، عمر علي. (٢٠١١). Six Sigma مدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي بالتطبيق في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٢١(٢)، ٣١-٤٨.
- أحمد، دعاء محمد. (٢٠١٨). دور التعليم الجامعي المصري في ترسيخ الثقافة الداعمة لصناعة التقدم: رؤية تحليلية. مجلة كلية التربية بكفر الشيخ، ١٨(٢)، ٣٠٥-٣٨٤.
- أبو قحف، عبد السلام. (٢٠١٩). أساسيات الإدارة الإستراتيجية. دار فاروس العلمية للنشر والتوزيع. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. (٢٠٢٠، أكتوبر ٢٢). تعريف الجامعة. <https://www.abahe.uk/university-definition.html>
- بوسهمين، أحمد، وعباط، سعاد. (٢٠١٧). واقع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: جامعة طاهري محمد بشار كنموذج تطبيقي. مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية بالجزائر، ١(٣)، ٩١-١٠٥.
- الحسيني، فلاح حسن. (٢٠٠٦). الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع.
- الخواني، مروة محمود. (٢٠١٨). تجويد الأداء الإداري للقيادات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. مجلة الثقافة والتنمية، ١٨(١٢٥)، ٢٨٤-٣٣٠.
- الدوري، زكريا مطلق. (٢٠٢١). الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- راضي، محمد فخري. (٢٠١٦). الإدارة الإستراتيجية. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- العارف، نادية. (٢٠٠٧). الإدارة الإستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- عاشور، نيللي السيد. (٢٠١٧). مواصفة قياسية مقترحة لتطوير إدارة نظام الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية بطنطا، ٦٧(٣)، ٥٣١-٦١٧.

عامر، طارق عبد الرؤوف. (٢٠١٢). الجامعة وخدمة المجتمع - توجهات عالمية معاصرة. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

فاضل، حنا. (٢٠١٢). متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق: دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، ٢٨ (٤)، ٥٩-١١٢.

مرسي، نبيل محمد. (٢٠٠٣). الإدارة الإستراتيجية - تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس. دار الجامعة الجديدة.

مركز التخطيط الإستراتيجي ودراسات المستقبل بجامعة جنوب الوادي. (٢٠١٨). الخطة الإستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠١٩ - ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

<https://www.svu.edu.eg/ar/wpcontent/uploads/2020/01/>

[SVU20strategic20 plan20PD F20Final2016-2-20191.pdf](https://www.svu.edu.eg/ar/wpcontent/uploads/2020/01/SVU20strategic20 plan20PD F20Final2016-2-20191.pdf)

مطاوع، وسامة مصطفى، ومرسي، نوال حلمي. (٢٠١٤). تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. مجلة التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٧ (٥٠)، ٢٣٣-٣٠٦.

معجم المعاني الجامع. (٢٠٢٠، أكتوبر ٢٢). تعريف ومعنى إدارة.

[إدارة](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/)

معجم المعاني الجامع. (٢٠٢٠، أكتوبر ٢٢). تعريف ومعنى إستراتيجية.

[إستراتيجية](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/)

معجم المعاني الجامع. (٢٠٢٠، أكتوبر ٢٢). تعريف ومعنى جامعة.

[جامعة](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/)

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠٢٠). الإدارة الإستراتيجية - لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.

ياسين، سعد غالب. (٢٠١١). الإدارة الإستراتيجية. دار اليازوري العلمية.

- Carpenter, M., & Sanders, W. (2009). *Strategic Management*. Prentice Hall.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases* (12th ed.). Cengage Learning.
- Pearce, J., & Robinson, R. (2007). *Strategic Management- Formulation, Implementation, & Control*. McGraw Hill.
- QS Topuniversities. (11February, 2022).*QS World University Rankings 2022*.
<https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2022>
- White, C. (2004). *Strategic Management*. Red Globe Press.