

## متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية)

الدكتور فاضل حنا

كلية التربية

جامعة دمشق

### المخلص

هدف هذا البحث إلى تعرّف آراء أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في كليتهم. لمعالجة مشكلة البحث استخدم المنهج الوصفي، اشتملت عيّنة البحث على (132) عضو هيئة تعليمية للعام الدراسي 2010 - 2011. واستخدمت استبانة وزّعت على من عيّنة من أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، احتوت (72) متطلباً، وقد احتوت أربعة مجالات هي (متطلبات عامة للإدارة الاستراتيجية، متطلبات صياغة الاستراتيجية، متطلبات تطبيق الاستراتيجية، متطلبات تقويم الاستراتيجية). وتمّ استخدام الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، واختبار (T - Test). وللحكم على صدق الاستبانة عرضت على مجموعة مؤلفة من (9) محكمين مختصين بجامعة دمشق. وتمّ

التأكد من ثباتها بتطبيقها على عينة استطلاعية شملت (15) عضو هيئة تعليمية من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach - Alpha)، والذي بلغ (0.94) لأهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية، و(0.95) لإمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية.

بيّنت نتائج البحث أن أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير عالٍ لدى إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، كما بيّنت وجود فروق دالة تبعاً للمتغيرات الآتية (نوع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة). وقد كشفت النتائج أيضاً أن إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير متوسط، ووجود فروق دالة تبعاً لمتغيري (نوع العمل، والخبرة)، وعدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. كما وجدت فروق في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية وفي إمكانية التطبيق. كما قدم البحث مقترحات منها أن تتبنى كلية التربية بجامعة دمشق الإدارة الاستراتيجية كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري.

كلمات مفتاحية: التعليم العالي، الإدارة، الإدارة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، أعضاء الهيئة التعليمية.

**1 - مقدمة:**

إن مفهوم الاستراتيجية قديم في الفكر البشري، ويتنوع إدراك الناس لهذا المفهوم؛ فقد تعني كلمة استراتيجية للبعض أنها عبارة عن شيء مهم، ويفهم آخرون أنها خطة فعلية، أو أنها برنامج عمل يهدف إلى النجاح والامتياز.

وتعدُّ الإدارة الاستراتيجية قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، وهي تطور لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، أي نظرة داخلية إلى الخارج تهدف إلى الإبداع ورفع الكفاءة التشغيلية (عساف، 2005، 5). حيث إن الإدارة الإستراتيجية أعادت الصورة الحقيقية لدور القيادة التربوية في أذهان الإداريين، نظراً لما تملكه من قدرة في تسليط الأضواء، وتشخيص جوانب القوة والضعف في المؤسسة التربوية، سواء في بيئتها الداخلية أو في بيئتها الخارجية (Hamtick, 2002, 15). كما أن الإدارة الاستراتيجية ضرورة في مؤسسات التعليم العالي، إذا ما تمَّ تطبيقها بشكل جيد، لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات في الحاضر والمستقبل، وقد أجمعت كلُّ منظمات الأعمال العالمية التي استخدمت أسلوب الإدارة الاستراتيجية على ذلك (Nicoline and Antje, 2006, 2). وأن تطوير الإدارة الاستراتيجية هو تغيير في عملية تطوير الإدارة التي تقوم بتعزيز القدرة الاستراتيجية والأداء في المنظمة (Paul, 2003, 289).

ومن خلال ما سبق يتضح أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، حيث أصبح لزاماً على هذه المؤسسات، ومنها كليات التربية في جامعات القطر العربي السوري، إعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب الإدارية التي تمارسها وتطبيق استراتيجيات إدارية حديثة بهدف الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاج والأداء حتى نستطيع تقديم الخدمة المطلوبة بالجودة العالية.

ومن الأهمية التي يشكلها تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، يأتي هذا البحث للكشف عن متطلبات تطبيقها في كلية التربية بجامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها.

## 2 - مشكلة البحث:

تعدُّ الإدارة أداة تطوير للمجتمع، تعمل على تقدمه باستغلال الطاقات المتوافرة في الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى مدى ممكن، فما حدث في التاريخ من ثورات وانقلابات، كالانقلاب الصناعي، وما صاحبه من تقدم تكنولوجيا إنما يعود في معظمه إلى إعادة النظر في أساليب الإدارة في البلدان التي حدثت فيها. والنظام التربوي التعليمي كغيره من الأنظمة الحياتية المختلفة يحتاج إلى إدارة، ولكي تحقق التربية ثمارها، فإنها تحتاج إلى إدارة فاعلة تنظم نشاطاتها وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

وفي عالمنا الحالي ونتيجة لتسارع المتغيرات فيه وسرعة انتشار المعلومات لا بدَّ أن تدار المؤسسات بأسلوب إداري هادف وواعي كي تستطيع التحرك لتجاوز واقعها الحالي المملوء بالكثير من المشاكل والعقبات، ولتتمكن من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها، وهذا الأسلوب الإداري هو ما يطلق عليه الإدارة الإستراتيجية. فتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم يسهم في رفع جودة العملية التعليمية، من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها، وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة ونقاط القوة والضعف، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.

ومن ملاحظة الواقع الإداري التربوي في مجتمعنا يلمح غياب ممارسة نمط من أنماط الإدارة، ألا وهو الإدارة الاستراتيجية، فنمو وتطور الإدارة في كثير من المنظمات كان نتيجة لسلسلة من التطبيقات على هذا النمط وممارسته. مما أوضحت النتائج أن هذا النمط يؤدي إلى الفعالية والجودة في الإنتاج.

ويرى الباحث أنه على الرغم مما كتب حول الإدارة الإستراتيجية في مجال التعليم، إلا أنه لم يلقَ الاهتمام الكافي من الباحثين، كما أن هناك ضعفاً في ممارسة هذا النمط في التعليم العالي عامة، وفي كليات التربية بشكل خاص، مما دفع الباحث إلى تناول هذا الموضوع، والكشف عن آراء أعضاء الهيئة التعليمية في متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق وعن مدى توافر إمكانية تطبيق هذه المتطلبات في كلية التربية من وجهة نظرهم أيضاً.

وانطلاقاً مما سبق، فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

ما متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين في الكلية، وما مدى توافر إمكانية تطبيق هذه المتطلبات في كلية التربية؟

### 3 - أسئلة البحث:

يجيب البحث على الأسئلة الآتية:

1. ما متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق من وجهة نظر أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية العاملين في هذه الكلية؟
2. ما درجة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق من وجهة نظر أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية العاملين في هذه الكلية؟.
3. هل توجد فروق دالة إحصائياً بين إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق تعزى للمتغيرات الآتية (نوع العمل، المؤهل العلمي، الخبرة)؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائياً بين إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية حول درجة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق تعزى للمتغيرات الآتية (نوع العمل، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

5. ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق؟.

#### 4 - فرضيات البحث:

للإجابة عن أسئلة البحث، ولتحقيق أهدافه وضعت الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $a = 0.05$ ) بين آراء أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق تعزى لمتغير نوع العمل.
2. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $a = 0.05$ ) بين آراء أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).
3. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $a = 0.05$ ) بين آراء أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق تعزى لمتغير (الخبرة).
4. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $a = 0.05$ ) بين آراء أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في درجة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق تعزى لمتغير نوع العمل.
5. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $a = 0.05$ ) بين آراء أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في درجة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).
6. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $a = 0.05$ ) بين آراء أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في درجة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق تعزى لمتغير (الخبرة).

7. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين آراء أفراد عينة البحث حول أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية، وبين آراءهم حول درجة إمكانية تطبيقها في كلية التربية بجامعة دمشق.

### 5 – أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

1. دراسة تقديرات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية لمتطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق.
2. دراسة تقديرات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية لدرجة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق.
3. تعرّف الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية حول أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق تعزى للمتغيرات الآتية (نوع العمل، المؤهل العلمي، الخبرة).
4. تعرّف الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية حول درجة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق تعزى للمتغيرات الآتية (نوع العمل، المؤهل العلمي، الخبرة).
5. تقديم مقترحات يمكن أن تسهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في كليات التربية بجامعة قطر العربي السوري.

### 6 – أهمية البحث:

§ تحرص كل المنظمات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المرضي، وأن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة إستراتيجياتها، ويمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في مساعدة المهتمين في السعي لتطوير الإدارات الجامعية في كليات التربية بجامعة قطر العربي السوري.

§ تأتي أهمية البحث من أهمية حاجة المؤسسات التربوية لهذا النمط من الإدارة لما له دور فعّال في رسم الخطط على أسس علمية وفق المتغيّرات البيئية الداخلية الخارجية لكليات التربية في جامعات القطر .

§ من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبيّن قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت تطبيق الإدارة إستراتيجية في التعليم العالي بشكل عام، وفي كليات التربية بشكل خاص، والبحث الحالي يأتي لسد هذه الثغرة.

#### 7 – منهج البحث:

في ضوء طبيعة البحث والبيانات المراد الحصول عليها استخدم المنهج الوصفي، والذي يصف الظاهرة التربوية كما هي في الواقع، ويعبّر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً بحيث يؤدي ذلك إلى فهم علاقات هذه الظاهرة إضافة إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في التوصل إلى نتائج حول أهمية وإمكانية تطبيق الإدارة إستراتيجية في كلية التربية فاستعرض في الأدبيات والدراسات السابقة مفهوم الإدارة إستراتيجية ومتطلباتها، وفي الجانب العملي استخلصت النتائج حول أهمية الإدارة إستراتيجية وإمكانية تطبيقها في كلية التربية بجامعة دمشق.

#### 8 – حدود البحث:

– الحدود الزمنية: اقتصر البحث على العام الدراسي 2010 – 2011.

– الحدود المكانية: اقتصر البحث على كلية التربية بجامعة دمشق.

– الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق.

– حدود المحتوى: تمثّل في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق، وفي درجة إمكانية تطبيق متطلباتها في هذه الكلية.

#### 10 – متغيّرات البحث:

المتغيّرات المستقلة: نوع العمل، المؤهل العلمي، الخبرة.

**المتغير التابع:** يتمثل بدرجة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق.

## 11 - مصطلحات البحث:

§ **الاستراتيجية:** هي تلك الخطط أو الأنشطة التي تصمم بغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهداف الاستراتيجية مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة (السيد، 2000، 27).

§ **المنظمة:** كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد، وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار النسبي، لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة (عريفج، 2002، 20).

§ **التخطيط:** شكل من أشكال التفكير الإبداعي وهو أيضاً نشاط ذهني يسبق العمل، ويرسم تصوراً أولياً له، وبالتالي فهو عبارة عن خارطة ذهنية عن خط سير العمل في المستقبل. كذلك فإن التخطيط هو عملية اختيار البدائل ومسارات مختلفة، إنه باختصار أسلوب لمعرفة ماذا نريد؟ وكيف نحقق ما نريد بكفاءة ونجاح؟ (غنيم، 2001، 31 - 33).

§ **التخطيط الاستراتيجي:** تفكير استراتيجي منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعّالة، ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً، للإفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ المستمدة من البدائل والخيارات المطروحة، بغية الوصول للأهداف الاستراتيجية للمؤسسات (حسين، 2002، 170).

§ **الإدارة الاستراتيجية:** تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (المغربي، 2006، 35). وتعرف الإدارة الاستراتيجية تعريفاً إجرائياً بأنها: مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للكلية بكفاءة وفعالية،

ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل.

## 10 – الأسس النظرية والدراسات السابقة للبحث:

### 10 – 1 – الأسس النظرية للبحث:

تعدُّ الإدارة الاستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، باعتبارها مدخلاً إدارياً شاملاً يساعد من خلال المراحل المختلفة لها، في تحقيق طفرات استراتيجية في أدائها، وذلك بحشد طاقاتها لتحقيق إنجازات استراتيجية طبقاً للأولويات التي تضعها الإدارة (شحادة، 2008، 62). كما أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية يسهم في تطوير الهياكل التنظيمية التي توضِّح خطوط المسؤولية والصلاحيات، وتسهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإزالة الازدواجية والتعارض إن وجد، ومراجعة الإجراءات الإدارية واختصارها من أجل إزالة التعقيد والبيروقراطية وإتاحة المزيد من المرونة والاستقلالية للقيادات الإدارية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة، بالاستفادة من الموارد المتاحة (المبعوث، 2003، 115). وأن ممارسة الإداري لوظائفه الأساسية تتطلب منه أن يكون على علم بوظائف دوره ومتطلباته وأبعاده، وأنه يحسن في الوقت نفسه تبصر منطلقاته الفلسفية ومدى تكامل مفاهيم النظرية التي يعتمدها في ممارسة عملية الاختيار بين البدائل واحتمالات المواقف التي يقابلها ويتعامل معها (الطويل، 2006، 45).

شاع استخدام مصطلح الإستراتيجية (Strategy) في الكثير من كتب الإدارة، ويرجع أصلها إلى الكلمة اليونانية (Strategos)، وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك. وتعرف الإستراتيجية بأنها جزء من التخطيط الاستراتيجي، وتعتبر عن مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات، وذلك لتحقيق أهداف المنشأة ورسالتها، ومن ثمَّ تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المنشأة لنفسها في المستقبل (عبد المحسن، 2006، 110). وهو يستخدم حالياً

في ميادين النشاط الإنساني للدلالة على الخطة الطويلة الأمد التي تنطوي على مجموعة من المبادئ والأهداف الهامة، ومجموعة من الأساليب والوسائل التي تحقق هذه الأهداف (رحمة، 2007، 102).

كما ظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية في ظلّ المفاهيم والافتراضات الآتية: (عدم كفاية وضع الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا، بل لابد من إدارة عملية تنفيذ الاستراتيجية، وضرورة المحافظة على تكيف المنشأة مع البيئة المحيطة بها كي تستطيع تنمية الفرص وتفادي التهديدات، والتخطيط الاستراتيجي لا ينجح بمنأى عن تنظيم استراتيجي وقيادة استراتيجية ورقابة الاستراتيجية، كما أن الإدارة الاستراتيجية ذاتها أداة من أدوات إدارة التغيير أو تحويل المنظمات) (توفيق، 2004، 8). ويطلق لفظ الإستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها، وتقييمها ثمّ اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل ووصفه في برنامج زمني قابل للتنفيذ (عبيدات، 2005، 1). فهي الوسيلة العصرية الملائمة لتطورات القرن الحادي والعشرين، فهي تعطي الصورة الواقعية والحقيقية لإمكانات المؤسسة التربوية وقدرتها على التكيف مع هذه التطورات (Yashino, 2001, 96). فالإستراتيجية خطة عمل طويلة المدى تحدد أسلوب مؤسسات التعليم العالي لبلوغ أهدافها الإستراتيجية باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة (مختار، 2007، 6).

وتشتمل الاستراتيجية على عناصر أساسية مثل التركيز على توجه المنظمة في الأجل البعيد، ومقابلة نشاطاتها مع البيئة والموارد المتاحة لديها بهدف التقليل من التهديدات المحدقة وتعظيم الفرص المتاحة (Nicholas, 2002, 663). ويرى بعضهم أنها تتعلق بالصورة الأكبر أو بالأمور الهامة مقارنة بالخطط قصيرة الأجل التي تتعلق بتحقيق الإستراتيجية، فهم يرون بأن الخطط قصيرة الأجل تهتم بالأمور المتعلقة بالكفاية (Efficiency)، في حين تهتم الإستراتيجية بالأمور التي تتعلق بالفاعلية (Effectiveness). وينتقد بورتر (Porter) هذه النظرة ويرى بأن التفرقة بين الإستراتيجية والخطط قصيرة الأجل ليست دائماً واضحة، فما يمكن أن يمثل إستراتيجية لمنظمة معينة قد يكون خطة قصيرة

الأجل لمنظمة أخرى، وإذا أخذ عنصر الزمن في الاعتبار فإن القرار قصير الأجل الذي يتم اتخاذه الآن قد يكون مصدراً لميزة إستراتيجية في المستقبل (عبد العظيم، 2005، 3).

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العملياتي، فمن ناحية تعدُّ الإدارة الاستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوسيعاً لنطاقه وإغناءً لأبعاده؛ فإن التخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم جداً من عناصر الإدارة الاستراتيجية، ولا يمثل الإدارة الاستراتيجية بعينها، لأنها تعني إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد والبيئة في الوقت نفسه، ولهذا السبب تهتم الإدارة الاستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد، فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليلية لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي، أي هي عملية خلق وإبداع هادفة، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة من الزمن، وتوقع ما سيحدث، وتخصيص الإمكانيات، ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة (Hamel, 1996, 70). ويمكن عد الاستراتيجية وسيلة تحقيق الغاية المرجوة، إذ يمكن تحديدها كوسائل تعبيرية عامة وتفاصيل إضافية، فتتطور الاستراتيجية من خلال مجموعة خطط جيدة، أو على الأقل أن تكون موجودة بشكلها الصحيح وفي الوقت المناسب بحيث يكون هدف التخطيط الاستراتيجي الرسمي هو التأكد من فهم صانعي القرارات الرئيسيين لماهية عمل المنظمة وهدفها (Sarah & Eric, 2003, 72). ويرى (الدوري، 2005، 26) أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن الخطوات الآتية (صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها – التحليل الاستراتيجي – صياغة الاستراتيجية – الاختيار الاستراتيجي – تنفيذ الاستراتيجية – تقويم الاستراتيجية). وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية مناسبة، وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة، وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة (ياسين، 2002، 15). ويعرفها شمس

الدين بأنها: تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة، وتبني مسارات للعمل وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف (شمس الدين، 2003، 71). في حين يعرفها عوض بأنها "العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المجتمع (عوض، 2001، 6). وعرفها ثومبسون (Thompson, 2001) بأنها مجموعة من النشاطات المتقدمة، التي تتضمن وضع الرؤيا المستقبلية للإدارة الاستراتيجية موضع التطبيق، من خلال وضع أهداف قابلة للقياس، ووسائل تنفيذية لها وتقويم الأداء (Thompson, 2001, 29). ويعرفها الفراء بأنها: تلك الإدارة التي تنظر إلى المنظمة والظروف المحيطة بها نظرة شمولية من أجل وضع الاستراتيجية المناسبة التي تساعد في تعزيز المركز التنافسي من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (الفراء، 2003، 60). وتمثل الإدارة الاستراتيجية بأنها (النظام أو الترتيب الذي يعبر عن مجموعة من القرارات والأفعال (العمليات) التي تقود المنظمة إلى تطوير منهج فعال لتحقيق الأهداف التنظيمية، والعنصر الرئيسي الأول الذي يؤخذ في الحسبان هو وضع الأهداف والغايات والرؤية والرسالة التنظيمية، ثم تأتي تلك الأنشطة التي تتدرج في تحليل تلك العناصر الأولية السابقة، ومن هذه الأنشطة التحليل والاختيار والتطبيق والتقييم (Mary, 2005.12). كما يرى الحسيني أن الاستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من التوافق، والتي تنسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين وهما: (الحسيني، 2000، 14)

§ خلق درجة من التوافق بين أهداف المنظمة وبين غاية المنظمة أي غرضها، حيث لا تتمكن المنظمة من أن تعمل في ظل وجود حالة من التناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها.

§ خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، معنى ذلك أن الاستراتيجية تعمل عندما تعكس رسالة المنظمة تلك الظروف البيئية المؤثرة فيها. والاستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ في الحسبان التهديدات

والفرص والموارد والإمكانيات الحالية لهذه المنظمة، وهذا يشمل ثلاث عوامل رئيسية تؤثر بدرجة كبيرة على الاستراتيجية وهي: (البيئة الخارجية ومتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. - الموارد والإمكانيات الداخلية. - الأهداف التي تحددها المنظمة، وتسعى لإنجازها ضمن إطار زمني محدد).

وفي ضوء ما سبق يرى (إدريس ومرسي، 2006، 23) أن الاستراتيجية تتطوي على تسع مهام رئيسية هي: (صياغة مهمة أو رسالة المنظمة، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيس وفلسفتها وأهدافها، تنمية صورة المنظمة، والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية، تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة، تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية، تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها، اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل، والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل، والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة، تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد، تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية). كما أن الرؤية الاستراتيجية الصحيحة لها أربع خصائص هي (تنشيط الأفراد وتزويدهم بالطاقة والدافعية، أن يكون لها أثر أو مدلول في بيئة العمل، تحديد مقياس أو معيار للتفوق والتميز، والنظرة إلى المستقبل) (العارف، 2001، 37).

ويرى المغربي أن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية هي:

(المغربي، 2004، 236 - 239)

أ - تحديد الأهداف السنوية: يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية، ومؤسسة على

عملية المشاركة، وتفيد الأهداف في تحديد (أسس توزيع وتخصيص الموارد، المعايير الضرورية لتقييم الأداء، مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل، الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام).

**ب - صياغة السياسات:** تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق، إذ تعدُّ لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية. وتساعد السياسات كلاً من المديرين والعاملين للتعرف على المطلوب من كلٍّ منهم، وبالتالي يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح.

**ج - توزيع وتخصيص الموارد:** يعدُّ تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية.

**د - بناء وهيئة الهيكل التنظيمي المناسب:** فالاستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي، أمّا الاستراتيجيات المعقدة فهي في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق.

**هـ - الإدارة الفعّالة للعمليات والأنشطة الداخلية:** لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي يتطلب مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها، ومن بين العوامل الواجب مراعاتها: (بناء المعايير لقياس الأداء، الدافعية ونظم الحوافز، الردع والعقاب: بحيث تضمن المنظمة منع السلوك الذي يعطل الإنجاز عند تطبيق استراتيجياتها).

**و - تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية:** إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي، وهذا يتطلب: (تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية - بيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة - بيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كلِّ عمل أو نشاط).

## 10 - 2 - الدراسات السابقة:

§ دراسة وليام (William, 2000) التي جاءت بعنوان: تطبيق تحليل الوظائف كمدخل لتخطيط القوى العاملة ( *Application of Job Analysis to Internal Manpower* )

( *Planning Management* )

هدفت إلى التعرف على استخدام المهارة، والمعرفة، والقدرة، بالنسبة لتحليل الوظائف كمدخل لتخطيط القوى العاملة، ودراسة وضع معايير لتقييم صلاحيات المرشحين لشغل الوظائف في المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة العمل على اتباع سياسة توظيف جيدة في المنظمة، مما يؤدي إلى خفض تكلفة التدريب، وضرورة تحديد مهارات، ومعارف كل وظيفة لاستخدامها في الحكم السليم على المرشحين لشغل الوظائف.

§ دراسة سيبرت (Seibert, 2004) بعنوان: تعريف الإدارة الاستراتيجية كضرورة لكفاءات المشاريع الصغيرة وتطوير المراكز التقنية. ( *The identification of strategic management counseling competencies essential for the small Business and* )

( *Technology Development Center* )

هدفت إلى التمييز بين ضروريات الكفاءة الإدارية (المعرفة، المهارة، المواقف) لدى مديري مؤسسات الأعمال ومراكز التطور التقني في كارولينا الشمالية، كما هدفت إلى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تغيير الإدارة وتطورها، ومدى تطبيق الإستراتيجيات في خدمة الزبائن، ومدى ربطها بمستوى الأداء المطلوب. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن للإدارة الإستراتيجية أثراً واضحاً على تطوير الأداء. ورغم عدم وجود بعض المعرفة لدى فئة من المديرين، إلا أنهم يمارسونها من خلال بعض المواقف. كما بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المعرفة والمهارة في تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية.

§ وجاءت دراسة ويغن (Wagne, 2006) بعنوان: "مناقشات حول التخطيط: للتحقق من العلاقة بين الاستراتيجيات، والأعمال، والأداء" ( *Conversation on Planning: Investigation Relationship Between Strategies* )

**(Investigation Relationship Between Strategies**

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على فعالية عمليات التخطيط الاستراتيجي بثلاث كليات في وسط الولايات المتحدة الأمريكية، واستكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي في تلك الكليات، ومدى حاجة المؤسسات إلى استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى أن لممارسة التخطيط الاستراتيجي أثراً إيجابياً في الأداء المؤسسي. كما بينت وجود حاجة ماسة لاستغلال أداة التخطيط الاستراتيجي لاستمرار تحسن الأداء، وصناعة القرارات الإستراتيجية في المنظمات محل الدراسة.

§ دراسة ويلكنس (Wilkins, 2006) بعنوان: فهم المشتركين في التخطيط الاستراتيجي في منطقة حضرية.

**(Participant Perception of Strategic Planning in an Urban School District:**

**A case study).**

هدفت الدراسة إلى معرفة ما مدى التأثيرات البيئية على التخطيط الاستراتيجي، وفهم المشتركين في التخطيط لأهداف ومعوقات عملية التخطيط الاستراتيجي، وكيفية تحسين التخطيط الاستراتيجي في النظم التربوية، وتوصلت الدراسة إلى أن البيئة المحيطة بالمنظمة تؤثر على التخطيط الاستراتيجي فيها. كما عبر المشاركون عن استيائهم من متابعة عملية التخطيط الاستراتيجي، مع وجود حاجة إلى سياسة واضحة تمكن النظام من التعامل بشكل فعال مع أصحاب المصالح. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالقضايا البيئية المحيطة، بالإضافة إلى تبني أنظمة معلوماتية لتدفق البيانات، لمساعدة القيادات التربوية لدفع عملية التخطيط الاستراتيجي نحو النجاح.

§ دراسة (حسين، 2001) بعنوان: القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي.

هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية لجامعتي عدن وصنعاء في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي. وكان من أهم نتائج الدراسة أن التوجه الاستراتيجي في صياغة الأهداف لدى إداريي جامعة عدن أكثر إيجابياً منه لدى إداريي جامعة صنعاء، وأن إداريي جامعة عدن هم أكثر توجهاً استراتيجياً لعملية التنفيذ للأهداف الإستراتيجية للجامعة من إداريي جامعة صنعاء. كما أشارت إلى وجود فروق دالة بين آراء الإداريين في الجامعتين في التوجه الاستراتيجي للتقويم والرقابة.

§ دراسة (الشبول، 2005) بعنوان: واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها. هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. توصلت إلى أن أهم المعوقات لتطبيق الإدارة الإستراتيجية كانت معوقات مالية يليها معوقات إدارية وفنية، وبيئت النتائج عدم وجود فروق دالة بين متوسطات درجة ممارسة الإدارة العليا في الوزارة لأبعاد (صياغة الأهداف الإستراتيجية، والتخطيط، والتنفيذ، والرقابة) تعزى للجنس. وعدم وجود فروق دالة في أبعاد (التخطيط والتنفيذ، والرقابة، والتقييم) تعزى للمؤهل العلمي. وبيئت كذلك وجود فروق في الأبعاد جميعها، تعزى للمستوى الوظيفي. وفي ضوء نتائج الدراسة بناء أنموذج لتطوير الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية تتكون من أربعة عناصر: تحليل الوضع القائم وصياغة الإستراتيجية المستقبلية، تطبيق الاستراتيجية، والمتابعة والتقويم.

§ دراسة (الدهدار، 2006) بعنوان: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية - دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة. هدفت إلى التعرف على التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة، ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد التي تمتلكها

المؤسسة لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن معظم أفراد العيّنة يتفقون على أنّ مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى الإدارة العليا. وأن هناك علاقة دالة بين متغيرات التوجه الاستراتيجي جميعها والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، وأكدت الدراسة على ضرورة خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة.

§ دراسة (الزهيري، 2007) بعنوان: **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي**. هدفت إلى التوصل لمتطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بدول مجلس التعاون الخليجي، حيث أوضحت الغرض الرئيسي من تنمية الموارد البشرية، هو مساعدة العاملين في المؤسسات التعليمية على مواجهة التغيرات الناتجة عن المتغيرات الثقافية، والاجتماعية والاقتصادية، والتكنولوجية، والتكيف مع المتطلبات الجديدة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة العمل على تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بدول المجلس، مع تبني إدارة الجودة الشاملة.

§ دراسة (الهالي، 2008) بعنوان: **مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة**. أوضحت الدراسة مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وعلاقتها بالتخطيط للمستقبل وإدارة الجودة الشاملة والتفكير الابتكاري، وإيراز التحديات التي تواجه الأخذ بمدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف إلى العمليات والمهارات الإدارية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة بين درجة الأهمية، ودرجة التوافر لصالح درجة الأهمية في مفردات محاور الدراسة جميعها، وهي الرسالة والأهداف الإستراتيجية، وتحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية، وتحديد البدائل الإستراتيجية، واختيار الإستراتيجية المناسبة، وتطبيق الإستراتيجية، ومحوّر التقويم.

§ دراسة (وهبة، 2008) بعنوان: واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها. هدفت إلى التعرف إلى واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: إن التحليل البيئي (البيئة الداخلية أو الخارجية) حصل على المرتبة الأولى في درجة ممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية، بينما جاء التقييم والرقابة في المرتبة الأخيرة. كما أن اهتمام الإدارة في الجامعات الفلسطينية بالبيئة الداخلية والمجتمع المحلي كان بدرجة فوق المتوسط لكن لم يصل إلى ما هو مطلوب منها في عملية مراعاتها للمجتمع وقيمه وقوانينه ومواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية التي وصل إليها المجتمع.

§ دراسة (الشامسي، 2010) بعنوان: قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة، وتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. هدفت إلى التعرف على الأسس، والمبادئ العلمية التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على مدى فعاليته في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتبيان المشاكل والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه منظمات التربية والتعليم، والاستعداد لحلها قبل وقوعها، كما يساعد المديرين على التنبؤ بالتغيرات البيئية التي تحيط بعمل منظماتهم، كما يساعد على قراءة المستقبل، والاستعداد له، ويساعد العاملين في منظمات التربية، والتعليم على المشاركة في تحديد رسالة وصياغة الأهداف الإستراتيجية في منظماتهم.

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أنها أجمعت على تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية جميعها، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي،

واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري. إلا أن البحث الحالي يتميز عن الدراسات السابقة بكونه سعى إلى معرفة مدى أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق، ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها، والتي لم تشتمل أية دراسة ميدانية على مدى إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة دمشق.

### 11 - مجتمع البحث وعينته:

إن مجتمع البحث يضم أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، والبالغ عدده (360) عضواً وعضوة. وقد أخذت عينة من أعضاء الهيئة التعليمية العاملين في هذه الكلية للعام الدراسي 2010/2011، بلغت (140) عند تطبيق البحث، عادت منها (135) استبانة، وتم استبعاد ثلاث استبانات لوجود نقص في المعلومات المطلوبة، فأصبحت العينة (132) عضواً، بنسبة (37%). ويشير الجدول الآتي (1) إلى توزيع مجتمع البحث بحسب الجنس والمرتبة العلمية على الوجه الآتي:

#### جدول (1)

توزيع مجتمع البحث للعام الدراسي 2011/2010 بحسب الجنس والمرتبة العلمية

المجموع	الجنس		المرتبة العلمية
	إناث	ذكور	
14	5	9	متقاعد
104	55	49	محاضر
41	26	15	عضو لجنة فنية
97	69	28	معيد
63	34	29	مدرس
21	6	15	أستاذ مساعد
20	5	15	أستاذ
360	200	160	المجموع

كما يشير الجدول الآتي (2) إلى توزيع عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية بحسب متغيرات البحث ونسبتها المئوية على الوجه الآتي:

## جدول (2)

### العينة للعام الدراسي 2011/2010 بحسب المتغيرات المستقلة للبحث

20.5	27	إداري	نوع العمل الموكل اليك
79.5	105	تدريسي	
37.3	50	إجازة جامعية	المؤهل العلمي
35.6	47	ماجستير	
26.5	35	دكتوراه	
25	33	أقل من 5 سنوات	الخبرة
34.1	45	من (5 - 10) سنوات	
40.9	54	أكثر من 10 سنوات	
100	132	المجموع	

### 12 - إعداد الاستبانة وحساب النتائج:

تم استخلاص متطلبات الإدارة الاستراتيجية من خلال الإطار النظري، ومن ثم تم بناء استبانة التحكيم، وتضمنت الاستبانة مقدمة تبيّن الهدف من الاستبانة، وطريقة الإجابة عن عباراتها، والبيانات الأساسية، واعتمد أسلوب التصحيح وفق مدرج خماسي، واشتملت الأداة (الاستبانة) على محورين، تضمن المحور الأول: أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية، في حين اشتمل المحور الثاني على درجة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق، وفي المحورين اشتملت بنود الاستبانة، على عبارات تتعلق بأربعة مجالات (متطلبات عامة للإدارة الإستراتيجية، متطلبات صياغة الإستراتيجية، متطلبات تطبيق الإستراتيجية، متطلبات تقويم الإستراتيجية)، وأعطى لكل فقرة من فقرات الاستبانة بالمجالات الأربعة وزناً مدرجاً، لتقدير درجة الأهمية، ودرجة إمكانية التطبيق على الشكل الآتي: (عالية جداً: أعطيت الدرجة 5، عالية: أعطيت الدرجة 4، متوسطة: أعطيت الدرجة 3، ضعيفة أعطيت الدرجة 2، ضعيفة أعطيت الدرجة 1. وقد حسبت النتائج من خلال قيمة المتوسط الحسابي على الدرجة القصوى، حيث حددت النقاط الفاصلة على التدرج، من خلال (المدى الأعلى - المدى الأدنى مقسوماً على ثلاثة مستويات)  $(3-1) \div 5$  وذلك بغرض المقارنة بين المتوسطات وترتيب درجة أهمية المتطلبات، ودرجة إمكانية التطبيق، وبالتالي تم وصف مستوى عبارات المتطلبات على الشكل الآتي: من (1 - 2.33) ضعيفة، من (2.34 -

3.67) متوسطة، من (3.68-5) عالية. كما استخدم اختبار (T-Test) لإجراء المقارنات للشائية، واستخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way)، واختبار شافيه (Schaffee) و (LSD) للمقارنات البعدية. وبذلك تمّ تحليل نتائج الأداة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية "SPSS" للتوصل إلى نتائج البحث.

### 13 – صدق وثبات الأداة:

للتوصل إلى صدق الأداة عرضت بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في كلية التربية بجامعة دمشق المختصين في هذا المجال، بلغ عددهم (9) محكماً، وطلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية، ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف فقرات، واقتراح أو إضافة مجالات، وأخيراً بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملائمة الاستبانة لمعرفة أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية وإمكانية تطبيقها في كلية التربية بجامعة قطر، إلى أن استقرت الاستبانة بصورتها النهائية، وقد بلغ عدد بنودها (72).

ولحساب ثبات الاستبانة تمّ حساب معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة الأربعة لأهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية، وأيضاً لإمكانية تطبيقها باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وذلك عن طريق تطبيقها على (15) فرداً من خارج عينة البحث، وكان معامل الاتساق الداخلي على النحو المبين في الجدول (3) الآتي:

#### الجدول (3)

##### معامل ثبات مجالات أداة الدراسة

المجال	معامل الثبات لأهمية المتطلب	معامل الثبات لتوافر المتطلب
أولاً – متطلبات عامة للإدارة الإستراتيجية	*0.85	*0.95
ثانياً – متطلبات صياغة الإستراتيجية	*0.93	*0.96
ثالثاً – متطلبات صياغة الإستراتيجية	*0.79	*0.8
رابعاً – متطلبات تقويم الإستراتيجية	*0.86	*0.96
الأداة ككل	*0.94	*0.95

\* عند مستوى دلالة 0.05.

وهذا يشير إلى أن أداة البحث تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثوقية، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما صممت من أجله.

#### 14 – النتائج والمناقشة:

للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث الذي ينص على:

ما أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق من وجهة نظر أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية العاملين في هذه الكلية؟

قام الباحث باستخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متطلب من متطلبات الإدارة الإستراتيجية الواردة ضمن كل مجال، وللمجالات ككل ولكل فقرة مع مجالها، وفيما يلي عرض لنتائج البحث حسب تقديرات عينتها لأهمية متطلبات كل مجال من مجالات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق:

##### أولاً – المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية:

يلاحظ من الجدول (4) أن متوسط بنود العبارات الواردة في مجال متطلبات عامة للإدارة الإستراتيجية جاء بواقع (3.61)، وهو يقع ضمن الدرجة العالية، كما أن خمسة بنود واردة جاءت ضمن الدرجة العالية، وهي حسب التسلسل (2، 9، 7، 6، 11)، في حين جاءت البنود (1، 3، 4، 5، 8، 10، 12) ضمن الدرجة المتوسطة. كما أن متوسط النسب للعبارات الواردة في هذا المجال هي (22.87%) عالية جداً، (34.6%) عالية، (27.01%) متوسطة، (11.98%) ضعيفة، (3.54%) ضعيفة جداً. ومن خلال هذه النتائج نرى أن أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق يدركون أهمية المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية كعوامل مهمة في عملية التخطيط.

## جدول (4)

إجابات عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية حول آرائهم في أهمية المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق ممثلة النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

درجة أهمية المتطلب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لأهمية المتطلب					البيان	الترقيم
			ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
عالية	0.91	3.68	0	10.6	30.3	39.4	19.7	1. تتوافر لدى أفراد الكلية المعرفة بعمليات الإدارة الإستراتيجية.	
عالية	0.98	3.7	1.5	12.1	21.2	44.7	20.5	2. تتوافر في الكلية نظم معلومات جيدة تسهل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	
متوسطة	1.12	3.29	5.3	22.7	22.7	36.4	12.9	3. توجد في الكلية أنظمة اتصال جيدة (اجتماعات، تقارير، لجان، ...) تساعد على توفير فهم متكامل للقرارات المتخذة.	
متوسطة	1.18	3.52	7.6	10.6	27.3	31.1	23.5	4. تتميز القرارات المتخذة في مختلف المستويات التنظيمية للكلية بالترابط والتكامل.	
متوسطة	1.21	3.28	8.3	20.5	23.5	30.3	17.4	5. تسعى الكلية لتحقيق التميز على المدى الطويل.	
عالية	1.09	3.72	3.8	9.8	24.2	34.8	27.3	6. تؤكد إدارة الكلية على روح المبادرة والبحث عن الفرص في بيئتها الخارجية.	
عالية	0.97	3.81	0.8	9.1	25.8	37.1	27.3	7. تلزم إدارة الكلية بالتحديد المخططة.	
متوسطة	1.14	3.55	6.8	8.3	30.3	31.8	22.7	8. يظهر أفراد الكلية قدراً كبيراً من الحماس للعمل والرضا عنه.	
عالية	0.89	3.8	0.8	3	37.9	32.6	25.8	9. يتمتع أفراد الكلية بدرجة عالية من الكفاءة والاضباط.	
متوسطة	0.96	3.62	1.5	6.8	42.4	26.5	22.7	10. تشجع لفة بين الإداريين في مختلف المستويات التنظيمية وبين الإداريين والعاملين.	
عالية	1.06	3.74	0.8	16.7	17.4	37.9	27.3	11. تتناول المعطومات اللازمة لاتخاذ القرار لكل الإداريين والعاملين في الكلية.	
متوسطة	1.18	3.63	5.3	13.5	21.2	32.6	27.3	12. يشارك أفراد الكلية بفعالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم.	
		3.61	3.54	11.98	27.01	34.6	22.87	المتوسط الحسابي ومتوسط لنسب للمجال الأول	

## ثانياً - متطلبات صياغة الإستراتيجية:

يلاحظ من الجدول (5) أن متوسط بنود العبارات الواردة في مجال متطلبات صياغة الإستراتيجية جاء بواقع (3.7)، وهو يقع ضمن الدرجة العالية، كما أن ثلاثة عشر بنداً ورد ضمن الدرجة العالية، وهي حسب التسلسل (13، 15، 16، 19، 20، 21، 23، 24، 30، 31، 32، 33، 34)، في حين جاءت البنود (14، 17، 18، 22، 25، 26،

27، 28، 29) ضمن الدرجة المتوسطة. وأن متوسط النسب للعبارات الواردة في هذا المجال هي (25.13%) عالية جداً، (33.9%) عالية، (22.35%) متوسطة، (13.39%) ضعيفة، (5.16%) ضعيفة جداً. وتؤكد هذه النتيجة إدراك أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق لأهمية تطبيق الفكر الإداري الاستراتيجي في كليتهم، والإلمام بالعوامل المؤثرة في الإدارة الاستراتيجية، وإدراكهم لأهمية صياغة الخطط الاستراتيجية طويلة الأمد.

### جدول (5)

إجابات عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية حول آرائهم في أهمية متطلبات

الصياغة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق ممثلة النسب المئوية

والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

رقم	العبارة	النسبة المئوية لأهمية المتطلب					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة أهمية المتطلب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
13.	تشجع إدارة الكلية الحوار المفتوح والأفكار الجديدة.	27.3	35.6	24.2	11.4	1.5	3.76	1.03	عالية
14.	يشارك أعضاء الكلية في جلسات للمصنف لذهني لتحديد توجهاتها المستقبلية.	27.3	25	23.5	21.2	3	3.52	1.19	متوسطة
15.	يشارك أعضاء الكلية في جلسات للمصنف لذهني لتحديد أهم العوامل المؤثرة على أدائها.	25	28	15.2	30.3	1.5	3.45	1.21	متوسطة
16.	تمتلك الكلية فهماً واضحاً لما تريد أن تكون عليه وتسمى له.	31.1	29.5	21.2	12.9	5.3	3.68	1.19	عالية
17.	يمارس أفراد الكلية أدوارهم في ضوء مجموعة من القيم التنظيمية المتفق عليها.	25	32.6	30.3	9.8	2.3	3.68	1.03	عالية
18.	تمتلك الكلية الاستقلالية في تحديد رسالتها وتطويرها.	26.5	31.8	30.3	5.3	6.1	3.67	1.11	متوسطة
19.	يعي أفراد الكلية رسالتها بشكل يعكس على أدائها.	34.8	40.2	13.6	9.8	1.5	3.97	1.01	عالية
20.	تحدد أهداف الكلية بناء على النتائج المرغوبة للأداء الحالي.	22.7	42.4	18.9	13.6	2.3	3.7	1.04	عالية
21.	يشترك في وضع الأهداف الأفراد المسؤولون عن تحقيقها.	34.8	40.9	15.2	7.6	1.5	4	0.97	عالية
22.	تعزز أهداف الكلية تحقيق رؤيتها على المدى البعيد والقريب.	23.5	25.8	25.8	15.9	9.1	3.39	1.26	متوسطة
23.	تنتم أهداف الكلية بلواقعية بحيث تعكس الإمكانيات الحقيقية للكلية.	34.1	34.1	20.5	9.8	1.5	3.89	1.04	عالية
24.	تنتم أهداف الكلية بالمرونة والاستجابة لظروف ومتطلبات بيئتها.	29.5	40.2	20.5	7.6	2.3	3.87	1	عالية
25.	تصاغ الأهداف بشكل إجرائي قابل للقياس.	21.2	25.8	29.5	20.5	3	3.42	1.13	متوسطة
26.	ترجع أهداف الكلية بشكل دوري للتأكد من تماثلها مع المستجدات في بيئتها الخارجية.	24.2	29.5	25	18.2	3	3.54	1.14	متوسطة
27.	ترجع أهداف الكلية في محتوى وأنشطة المقررات والبرامج الدراسية.	16.7	38.6	25	13.6	6.1	3.46	1.12	متوسطة

متوسطة	1.15	3.48	8.3	9.1	28	35.6	18.9	28. تركيز أهداف الكلية على تحقيق لتمييز في العمل.
متوسطة	1.1	3.52	6.8	9.8	25	40.9	17.4	29. تركيز أهداف الكلية على الحد المطلوب من قبول الطلبة وحسب إمكانيات واستيعاب الكلية.
عالية	1.04	3.78	3	11.4	15.2	45.5	25	30. يتم مسح بيئة الكلية بشكل مستمر لتحديد التوجهات والتغيرات (في النواحي الاجتماعية الديموغرافية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية).
عالية	1.01	3.77	3	8.3	22	42.4	24.2	31. تحليل إمكانيات الكلية (المالية والإدارية والبشرية والتكنولوجية) بشكل دوري.
عالية	0.8	4.02	0	3.8	18.9	48.5	28.8	32. تدرس جوانب القوة والضعف في أداء الكلية في ضوء الفرص والتحديات في بيئتها الخارجية.
عالية	0.91	4.09	36.4	43.9	14.4	3	2.3	33. تبرز أهم القضايا التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الكلية.
عالية	1.09	3.83	6.1	0.8	29.5	31.1	32.6	34. تتم صياغة لستراتيجيات محددة للعمل مع القضايا الهامة وتحقيق أهداف المنظمة.
		3.7	5.16	13.39	22.35	33.95	25.13	المتوسط الحسابي ومتوسط لنسب للمجال الثاني.

### ثالثاً - متطلبات تطبيق الإستراتيجية:

من قراءة الجدول (6) يتبين أن متوسط بنود العبارات الواردة في مجال متطلبات تطبيق الإستراتيجية جاء بواقع (3.79)، وهو يقع ضمن الدرجة العالية، كما أن سبعة بنود واردة جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، وهي حسب التسلسل (40، 42، 48، 49، 53، 54، 55)، في حين أتت بقية العبارات ضمن الدرجة العالية. وأن متوسط النسب للعبارات الواردة في هذا المجال هي (27.52%) عالية جداً، (40.15%) عالية، (21%) متوسطة، (6.81%) ضعيفة، (4.5%) ضعيفة جداً.

### جدول (6)

إجابات عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية حول آرائهم في أهمية متطلبات تطبيق الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق ممثلة النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	العبارات	النسبة المئوية لأهمية المتطلب					الانحراف المعياري	الدرجة أهمية المتطلب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	عالية جداً		
35	تضع الكلية وأقسامها خطط بعيدة المدى.	32.6	53	11.4	3	0	0.74	عالية
36	تتم برمجة الخطط بعيدة المدى إلى خطط سنوية.	38.6	37.9	18.2	3	2.3	0.95	عالية
37	تنشر الكلية خططها بعيدة المدى في وثائقها ومنشوراتها.	31.8	34.1	21.2	6.8	6.1	1.15	عالية
38	تنشر الكلية خططها السنوية في وثائقها ومنشوراتها.	36.4	43.9	9.8	8.3	1.5	0.97	عالية
39	تشتق أهداف الأقسام من الأهداف العامة للكلية.	31.1	44.7	16.7	0.8	6.8	1.06	عالية
40	تضع الكلية مجموعة من السياسات والإجراءات التي توجه أفرادها عند تحقيق الأهداف.	22	38.6	21.2	11.4	6.8	1.15	متوسطة
41	يتم تدريب العاملين بالكلية تبعاً لاحتياجات ومهام الخطط الجديدة.	36.4	35.6	18.2	3	6.8	1.13	عالية

42	يتم تضمين قيم وأخلاقيات الكلية في محتوى البرامج التدريبية.	21.2	43.2	23.5	3.8	8.3	3.65	1.11	متوسطة
43	تحرص الكلية على جذب المبدعين المؤهلين لتحقيق أهدافها.	22.7	40.9	28.8	6.1	1.5	3.77	0.92	عالية
44	يراعى عند اختيار المعلمين توافيق خلفياتهم وخبراتهم وقيمتهم مع أهداف الكلية.	27.3	51.5	17.4	2.3	1.5	4.01	0.82	عالية
45	تشجع الكلية أفرادها على التجديد والإبداع وابتكار طرق أفضل للأداء.	33.3	45.5	16.7	3.8	0.8	4.07	0.85	عالية
46	توظف لتكنولوجيا متقدمة في عمليات الإدارة والتدريس بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء.	25.8	47	22.7	3	1.5	3.92	0.86	عالية
47	تسعى الكلية للتطور والتميز من خلال برامج للبحوث والتطوير.	30.3	38.6	21.2	6.8	3	3.86	1.03	عالية
48	توفر الكلية بيئة مريحة تشجع على العمل.	20.5	32.6	28.8	15.9	2.3	3.53	1.06	متوسطة
49	ترتبط أنظمة المكافآت والحوافز بمدى تحقق أهداف الكلية على المدى القريب والبعيد.	24.2	30.3	28	9.8	7.6	3.54	1.18	متوسطة
50	تخصص الموارد الملمية والبشرية اللازمة لتحقيق كل هدف.	26.5	32.6	29.5	6.1	5.3	3.69	1.09	عالية
51	تمتلك إدارة الكلية مهارات إدارية عالية تساعد على التغلب على المشكلات التي تواجه تنفيذ الخطط الموضوعية.	29.5	44.7	17.4	3.8	4.5	3.91	1.02	عالية
52	تحدد المسؤوليات والوظائف الموكلة للأفراد المسؤولين عن التنفيذ بدقة.	28	34.1	28.8	5.3	3.8	3.77	1.04	عالية
53	تحدد المسؤوليات ودر كل قسم في تفعيل الخطط الموضوعية.	19.7	33.3	21.2	22.7	3	3.44	1.13	متوسطة
54	يتم مراجعة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات للتأكد من مناسبتها للخطة.	22.7	40.2	16.7	9.1	11.4	3.54	1.26	متوسطة
55	يحفز قادة الكلية التزام أفرادها بتحقيق الرؤية المنشودة.	17.4	40.9	23.5	8.3	9.8	3.48	1.17	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثالث.	27.52	40.15	21	6.81	4.5	3.79		

#### رابعاً – متطلبات تفويم الإستراتيجية:

من قراءة الجدول (7) يتبين أن متوسط بنود العبارات الواردة في مجال متطلبات تفويم الإستراتيجية جاء بواقع (4.03)، وهو يقع ضمن الدرجة العالية، كما أن جميع العبارات الواردة ضمن هذا المجال أتت ضمن الدرجة العالية. وجاءت عبارة توفر نظام التفويم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب بأعلى متوسط نسب بلغت (44.7%)، كما أن متوسط النسب للعبارات الواردة في هذا المجال هي (35.08%) عالية جداً، (41.25%) عالية، (17.14%) متوسطة، (4.33%) ضعيفة، (2.23%) ضعيفة جداً. وقد أتت هذه النتيجة من إيمان أفراد عينة البحث في تحديد أسس الرقابة والإدارة والتقييم، وبالتالي ضمان وجود آراء موحدة ومتحدة بخصوص الأفعال والمسائل الهامة، ومن ثم تحديد مقاييس الأداء وآليات الرقابة اللازمة في كلية التربية.

## جدول (7)

إجابات عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية حول آرائهم في أهمية متطلبات  
تقويم الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق ممثلة النسب المئوية والمتوسط  
الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	البيانات	النسبة المئوية لأهمية المتطلب					الانحراف المعياري	الدرجة أهمية المتطلب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً		
.56	تطوير معايير واقعية ومحددة الأداء.	28.8	40.5	21.2	5.3	4.5	3.83	عالية
.57	يقارن أداء الكلية بالمعايير الموضوعية بشكل دوري.	28	45.5	17.4	6.8	2.3	3.9	عالية
.58	تقارن الكلية أداؤها مع أداء كليات التربية الأخرى محلياً وعالمياً.	36.4	37.9	18.9	5.3	1.5	4.02	عالية
.59	تقارن الكلية أداؤها مع المؤسسات المعروفة بتميزها في مجالات معينة.	29.5	39.4	17.4	7.6	6.1	3.79	عالية
.60	تحرص الكلية على أخذ التغذية الراجعة عن أداؤها من الجهات المستفيدة من خدماتها.	26.5	41.7	23.5	3.8	4.5	3.82	عالية
.61	تؤخذ التغذية الراجعة عن أداء الكلية من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالاعتبار.	32.6	43.9	18.9	2.3	2.3	4.02	عالية
.62	تؤخذ التغذية الراجعة عن أداء الكلية من طلابها بالاعتبار.	37.1	37.9	18.9	5.3	0.8	4.05	عالية
.63	يوفر نظام التقويم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	44.7	42.4	9.8	2.3	0.8	4.28	عالية
.64	تعديل الإجراءات والممارسات في ضوء نتائج التقويم.	39.4	43.9	13.6	0.8	2.3	4.17	عالية
.65	تعديل الخطط والأهداف في ضوء نتائج تحليل البيئة الخارجية للكلية.	39.4	40.2	13.6	5.3	1.5	4.11	عالية
.66	تركز عملية التقويم على قياس الإبداع والتجديد والتطوير لدى أفراد الكلية.	29.5	41.7	18.9	5.3	4.5	3.86	عالية
.67	يوازن التقويم بين قياس تحقق الأهداف على المدى البعيد والقريب.	41.7	42.4	12.1	3.8	0	4.22	عالية
.68	تحلل أهداف المقررات والبرامج للتأكد من تغطيتها للأهداف العامة للكلية.	39.4	49.2	9.1	2.3	0	4.26	عالية
.69	تحرص إدارة الكلية على إيصال نتائج تقويم أداء الكلية إلى أفرادها والمستفيدين من خدماتها.	31.1	45.5	20.5	3	0	4.05	عالية
.70	تراجع الخطط بعيدة المدى سنوياً للتأكد من ملاءمتها للتغيرات في بيئة المنظمة.	30.3	40.2	19.7	6.1	3.8	3.87	عالية
.71	تنفذ الكلية مسوح دورية لتقويم مدى رضا أفرادها والمستفيدين من خدماتها.	41.7	32.6	21.2	3	1.5	4.1	عالية
.72	تغطي عملية التقويم كافة الجوانب المهمة في أداء الكلية وبيئتها الداخلية والخارجية.	40.2	36.4	16.7	5.3	1.5	4.08	عالية
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الرابع.	35.08	41.25	17.14	4.33	2.23	4.03	

السؤال الثاني: ما درجة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق من وجهة نظر أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية العاملين في هذه الكلية؟.

أولاً - المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (8) المتعلقة بإمكانية تطبيق فقرات المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق من وجهة نظر عينة البحث إلى أن إمكانية تطبيق فقرات هذا المجال كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.84)، وقد حصلت عبارة مشاركة أفراد الكلية بفعالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم على أعلى درجة إمكانية تطبيق في هذا المجال، قد يعود إلى الاهتمام الذي توليه كلية التربية بجامعة دمشق في مشاركة العاملين لديها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بهم عند تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وحرصها الشديد على ذلك. وحصلت عبارة وجود أنظمة اتصال جيدة (اجتماعات، تقارير، لجان،..) تساعد على توفير فهم متكامل للقرارات المتخذة في الكلية كأدنى درجة لإمكانية التطبيق للفقرات، وقد يشير إلى أن أنظمة الاتصال الجيدة لم تكن مفعلة بالصورة المرضية.

### جدول (8)

إجابات عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية حول آرائهم في إمكانية تطبيق المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق ممثلة بالنسب

#### المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	السميات	النسبة المئوية لتوافر المتطلب					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة توافر المتطلب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
1.	توافر لدى أفراد الكلية المعرفة بصليتي الإدارة الإستراتيجية.	8.3	13.6	32.6	28	17.4	2.67	1.16	متوسطة
2.	توافر في الكلية نظم معلومات جيدة تسهل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	10.6	18.2	33.3	22.7	15.2	2.86	1.2	متوسطة
3.	توجد في الكلية أنظمة اتصال جيدة (اجتماعات، تقارير، لجان،...) تساعد على توفير فهم متكامل للقرارات المتخذة.	6.8	20.5	27.3	31.8	13.6	2.75	1.14	متوسطة
4.	تتميز القرارات المتخذة في مختلف المستويات لتنظيمية للكلية بتربط والتكامل.	7.6	15.2	36.4	25.8	15.2	2.74	1.12	متوسطة
5.	تسعى الكلية لتحقيق التميز على المدى الطويل.	9.1	11.4	33.3	28.8	17.4	2.66	1.17	متوسطة
6.	تؤكد إدارة كلية على روح المبادرة والبحث عن الفرص في بيئتها الخارجية.	7.6	32.6	32.6	11.4	15.9	2.62	1.12	متوسطة
7.	تلتزم إدارة كلية بالتغيرات المخططة.	7.6	18.9	37.9	20.5	15.2	2.83	1.13	متوسطة
8.	يظهر أفراد الكلية قنواً كبيراً من الحماس للعمل والرضا عنه.	14.4	18.9	43.2	18.2	5.3	2.81	1.06	متوسطة
9.	يتمتع أفراد الكلية بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط.	7.6	19.7	32.6	22	18.2	2.77	1.18	متوسطة
10.	تشجع ثقافة بين الإداريين في مختلف المستويات لتنظيمية وبين الإداريين والعاملين.	11.4	21.2	37.9	17.4	12.1	3.02	1.16	متوسطة
11.	تداول المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار لكل الإداريين والعاملين في الكلية.	15.9	18.9	37.9	15.9	11.4	3.12	1.2	متوسطة
12.	يشرك أفراد الكلية بفعالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم.	19.7	16.7	34.8	18.2	10.6	3.17	1.24	متوسطة
	المتوسط الحسابي والمتوسط النسب للمجال الأول	10.55	18.82	34.98	21.73	13.96	2.84		

## ثانياً - متطلبات صياغة الإستراتيجية:

أشارت النتائج المدرجة في الجدول (9) المتعلقة بدرجة إمكانية تطبيق فقرات الصياغة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة البحث إلى أن درجة تطبيق فقرات هذا المجال كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.8). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية العاملين في كلية التربية بجامعة دمشق، تمارس الصياغة الإستراتيجية لكون التخطيط طويل الأمد يشترك مع الإدارة الإستراتيجية من الناحية الشكلية في هذا المجال، حيث يصل كلا النوعين من التخطيط إلى إعداد سياسات وبرامج لتنفيذ الأهداف الموضوعية. كما أن حصول عبارة امتلاك الكلية الاستقلالية في تحديد رسالتها وتطويرها على أعلى درجة تطبيق في هذا المجال، قد يعود إلى إدراك أفراد عينة البحث لأهمية استقلال الكلية في تحديد رسالتها، كما أن حصول عبارة تعزيز أهداف الكلية تحقيق رؤيتها على المدى البعيد والقريب على أدنى درجة تطبيق في هذا المجال، قد يكون مرد ذلك إلى كون التخطيط في الكلية بوضعه الحالي يتم فقط على المدى القريب، ويهمل أهدافها على المدى البعيد.

### جدول (9):

إجابات عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية حول آرائهم في إمكانية تطبيق متطلبات الصياغة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق ممثلة بالنسب المئوية

#### والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

رقم	البيانات	النسبة المئوية لتوافر المتطلب					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة توافر المتطلب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
13.	تشجع إدارة الكلية الحوار المفتوح والأفكار الجديدة.	12.1	15.2	25	23.5	24.2	2.67	1.32	متوسطة
14.	يشارك أعضاء الكلية في جلسات للنصف الذهني لتحديد توجهاتها المستقبلية.	6.8	12.1	32.6	30.3	18.2	2.59	1.13	متوسطة
15.	يشارك أعضاء الكلية في جلسات للنصف الذهني لتحديد أهم العوامل المؤثرة على أدائها.	14.4	28.8	26.5	19.7	10.6	3.17	1.21	متوسطة
16.	تمتلك الكلية فهماً واضحاً لما تريد أن تكون عليه وتسعى له.	12.9	17.4	28	25.8	15.9	2.86	1.26	متوسطة
17.	يمارس أفراد الكلية أنوارهم في ضوء مجموعة من القيم التنظيمية المتفق عليها.	15.9	19.7	25	28	11.4	3.01	1.26	متوسطة
18.	تمتلك الكلية الاستقلالية في تحديد رسالتها وتطويرها.	5.3	15.2	34.1	34.1	21.2	4	1.14	عالية
19.	يعبر أفراد الكلية برسالتها بشكل ينعكس على أدائها.	12.9	25.8	31.8	22	7.6	3.14	1.13	متوسطة
20.	تحدد أهداف الكلية بناء على النتائج المرغوبة للأداء الحالي.	10.6	31.8	34.8	15.9	6.8	3.23	1.06	متوسطة
21.	يشترك في وضع الأهداف الأفراد المسؤولون عن تحقيقها.	4.5	12.9	40.2	26.5	15.9	2.64	1.04	متوسطة

22.	تعزيز أهداف الكلية تحقيق رؤيتها على المدى البعيد والقريب.	3.8	9.1	23.5	28.8	34.8	2.18	1.12	ضعيفة
23.	تنسجم أهداف الكلية بالواقعية بحيث تعكس الإمكانيات الحقيقية للكلية.	9.1	22	32.6	22	14.4	2.89	1.17	متوسطة
24.	تنسجم أهداف الكلية بالمرونة والاستجابة لظروف ومتطلبات بيئتها.	7.6	14.4	27.3	33.3	17.4	2.61	1.16	متوسطة
25.	تصاغ الأهداف بشكل إجرائي قابل للقياس.	4.5	19.7	43.9	16.7	15.2	2.82	1.06	متوسطة
26.	ترجع أهداف الكلية بشكل دوري للتأكد من تماثلها مع المستجدات في بيئتها الخارجية.	6.8	13.6	37.1	28.8	13.6	2.71	1.08	متوسطة
27.	ترجم أهداف الكلية في محتوى وأنشطة المقررات والبرامج الدراسية.	6.1	15.2	31.8	29.5	17.4	2.63	1.12	متوسطة
28.	تركز أهداف الكلية على تحقيق التميز في العمل.	7.6	7.6	33.3	24.2	27.3	2.44	1.19	متوسطة
29.	تركز أهداف الكلية على العدد المطلوب من قبول الطلبة وحسب إمكانيات واستيعاب الكلية.	5.3	15.2	26.5	30.3	22.7	2.50	1.16	متوسطة
30.	يتم مسح بيئة الكلية بشكل مستمر لتحديد التوجهات والتغيرات (في الفئات الاجتماعية الديموغرافية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية).	3.8	10.6	31.8	31.1	22.7	2.42	1.07	متوسطة
31.	تحليل إمكانيات الكلية (المالية والإدارية والبشرية والتكنولوجية) بشكل دوري.	4.5	13.6	33.3	31.8	16.7	2.58	1.06	متوسطة
32.	تدرس جوانب القوة والضعف في أداء الكلية في ضوء الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.	7.6	28	26.5	25	12.9	2.92	1.16	متوسطة
33.	تبرز أهم القضايا التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الكلية.	8.3	24.2	30.3	22.7	14.4	2.89	1.17	متوسطة
34.	تتم صياغة استراتيجيات محددة للتعامل مع القضايا الهامة وتحقيق أهداف المنظمة.	4.5	17.4	32.6	31.8	13.6	2.67	1.06	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثاني.	7.95	17.7	31.3	26.45	17.04	2.8		

### ثالثاً - متطلبات تطبيق الإستراتيجية:

أشارت النتائج المدرجة في الجدول (10) المتعلقة بإمكانية تطبيق فقرات تطبيق الإستراتيجية من نظر أفراد عينة البحث إلى أن درجة تطبيق فقرات هذا المجال كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.52)، وهو أقل متوسط حسابي مقارنة بمجالات متطلبات الإدارة الإستراتيجية، ويمكن تفسير ذلك إلى أن أفراد عينة البحث، تمارس التطبيق الإستراتيجي لكون التخطيط طويل الأمد يشترك مع الإدارة الإستراتيجية من الناحية الشكلية، حيث يصل كلا النوعين من التخطيط إلى إعداد سياسات وبرامج لتنفيذ الأهداف الموضوعية. كما أن حصول عبارة حرص الكلية على جذب المبدعين المؤهلين لتحقيق أهدافها على أعلى درجة إمكانية تطبيق في هذا المجال، قد يعود إلى إدراك أفراد عينة البحث بأن الكلية تعمل على جذب الكوادر العلمية المبدعة والمؤهلة تأهيلاً علمياً عالياً، كما أن حصول عبارة تحفيز قادة الكلية التزام أفرادها بتحقيق الرؤية المنشودة على أدنى درجة تطبيق في هذا المجال، قد يكون مرد ذلك إلى كون الكلية لا تدرك بدقة إمكانيات الالتزام المتوافر لدى أفرادها لتحديد مسارها.

## جدول (10)

إجابات عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية حول آرائهم في إمكانية تطبيق متطلبات تطبيق الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق ممثلة النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	المعيار	النسبة المئوية لتوافر المتطلب					درجة توافر المتطلب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
35	تضع الكلية وأقسامها خطط بعيدة المدى.	6.1	15.9	35.6	29.5	12.9	متوسطة
36	تتم برمجة الخطط بعيدة المدى إلى خطط سنوية.	6.1	12.9	26.5	37.9	16.7	متوسطة
37	تنشر الكلية خططها بعيدة المدى في وثائقها ومشاريعها.	8.3	22.7	26.5	25.8	16.7	متوسطة
38	تنشر الكلية خططها السنوية في وثائقها ومشاريعها.	9.8	14.4	40.9	23.5	11.4	متوسطة
39	تشتق أهداف الأقسام من الأهداف الكلية.	9.1	22.7	35.6	21.2	11.4	متوسطة
40	تضع الكلية مجموعة من السياسات والإجراءات التي توجه أفرادها عند تحقيق الأهداف.	9.1	15.2	33.3	20.5	22	متوسطة
41	يتم تدريب العاملين بالكلية تبعاً لاحتياجات ومهام الخطط الجديدة.	9.8	12.1	32.6	26.5	18.9	متوسطة
42	يتم تضمين قيم وأخلاقيات الكلية في محتوى البرامج التدريبية.	8.3	9.8	23.5	30.3	28	متوسطة
43	تحرص الكلية على جذب المبدعين المؤهلين لتحقيق أهدافها.	10.6	9.8	18.9	23.5	37.1	ضعيفة
44	يراعى عند اختيار العاملين توافر خلفياتهم وخبراتهم وقيمتهم مع أهداف الكلية.	9.1	12.1	25	26.5	27.3	متوسطة
45	تشجع الكلية أفرادها على التجديد والإبداع ويبتكر طرق أفضل للأداء.	9.1	7.6	22.7	25.8	34.8	ضعيفة
46	توظف التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الإدارة والتدريس بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء.	6.8	10.6	18.9	20.5	43.2	ضعيفة
47	تسعى الكلية للتطوير والتميز من خلال برامج للبحوث والتطوير.	6.8	7.6	28	24.2	33.3	ضعيفة
48	توفر الكلية بيئة مريحة تشجع على العمل.	6.1	8.3	22	25.8	37.9	ضعيفة
49	ترتبط أنظمة المكافآت والحوافز بمدى تحقق أهداف الكلية على المدى القريب والبعيد.	6.1	7.6	18.9	28.8	38.6	ضعيفة
50	تخصص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق كل هدف.	6.1	5.3	17.4	31.1	40.2	ضعيفة
51	تمتلك إدارة كلية مهارات إدارية عالية تساعد على التغلب على المشكلات التي تواجه تنفيذ الخطط الموضوعية.	5.3	21.2	33.3	22.7	17.4	متوسطة
52	تحدد المسؤوليات والوظائف الموكلة للأفراد المسؤولين عن تنفيذ بدقة.	6.8	20.5	30.3	25.8	16.7	متوسطة
53	تحدد المسؤوليات ودور كل قسم في تفعيل الخطط الموضوعية.	3	17.4	39.4	22	18.2	متوسطة
54	يتم مراجعة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات للتأكد من مناسبتها للخطة.	5.3	14.4	37.9	28	14.4	متوسطة
55	يحفز قادة الكلية التزام أفرادها بتحقيق فروية المنشودة.	2.3	17.4	32.6	27.3	20.5	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثالث.	7.14	13.6	28.56	26.06	24.65	متوسطة

## رابعاً - متطلبات تفويم الإستراتيجية:

أشارت النتائج المدرجة في الجدول (11) المتعلقة بإمكانية تطبيق فقرات تفويم الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة البحث إلى أن درجة تطبيق فقرات هذا المجال كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.68)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن أفراد عينة البحث، تمارس التفويم الإستراتيجي لكون التخطيط طويل الأمد يشترك مع الإدارة الإستراتيجية في التغذية الراجعة، كما أن حصول عبارة موازنة التفويم بين قياس

تحقق الأهداف على المدى البعيد والقريب على أعلى درجة تطبيق في هذا المجال، ربما يعود ذلك إلى إدراك أفراد عينة البحث لأهمية ذلك من وجهة نظرهم، كما أن حصول عبارة مقارنة الكلية أداءها مع المؤسسات المعروفة بتميزها في مجالات معينة على أدنى درجة تطبيق في هذا المجال، وقد يكون مرد ذلك إلى أن التخطيط الحالي للكلية لا تضع في حساباتها مراقبة أداء الكلية في وضعها الحالي مع أداء كليات ثانوية في جامعات أخرى متميزة.

### جدول (11)

إجابات عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية حول آرائهم في إمكانية تطبيق متطلبات تقويم الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق ممثلة النسب المئوية

#### والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لتوافر المتطلب				المتطلبات	الرقم
			ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية جداً		
متوسطة	1.11	2.47	22.7	31.1	25	18.9	2.3	56 تطوير معايير واقعية ومحددة الأداء.
متوسطة	1.17	2.60	22	26.5	25	22.7	3.8	57 يقرن أداء الكلية بالمعيار الموضوع بشكل دوري.
متوسطة	1.13	2.58	21.2	28	25	23.5	2.3	58 تقرن الكلية أداءها مع أداء كليات التربية الأخرى محلياً وعالمياً.
متوسطة	1.09	2.51	21.2	31.1	24.2	22.7	0.8	59 تقرن الكلية أداءها مع المؤسسات المعروفة بتميزها في مجالات معينة.
متوسطة	1.08	2.67	15.2	30.3	30.3	20.5	3.8	60 تحرص الكلية على أخذ التغذية عن أدائها من الجهات المستفيدة من خدماتها.
متوسطة	1.13	2.92	9.1	32.6	24.2	25.8	8.3	61 تؤخذ التغذية الراجعة عن أداء الكلية من أعضاء هيئة تدريسية والعاملين بالاعتبار.
متوسطة	1.02	2.76	11.4	30.3	31.8	24.2	2.3	62 تؤخذ التغذية الراجعة عن أداء الكلية من طلابها بالاعتبار.
متوسطة	1.10	2.52	21.2	28.8	29.5	17.4	3	63 يوفر نظام التقويم المعلومات اللازمة لإخذ القرارات في الوقت المناسب.
متوسطة	1.08	2.59	18.9	28.8	28	22.7	1.5	64 تعالج الإجراءات والممارسات في ضوء نتائج التقويم.
متوسطة	1.08	2.97	12.1	18.9	32.6	32.6	3.8	65 تعالج الخطط والأهداف في ضوء نتائج تحليل البيئة الخارجية للكلية.
متوسطة	1.1	2.66	16.7	26.5	37.9	12.1	6.8	66 تركز عملية التقويم على قياس الإبداع والتجديد ولتطوير لدى أفراد الكلية.
متوسطة	1.2	2.81	15.2	28	26.5	21.2	9.1	67 يوزن التقويم بين قياس تحقق الأهداف على المدى البعيد والقريب.
متوسطة	1.25	2.74	19.7	26.5	22	23.5	8.3	68 تحلل أهداف المقررات والبرامج للتأكد من تغطيتها للأهداف العلمية للكلية.
متوسطة	1.15	2.81	14.4	28.8	22.7	29.5	4.5	69 تحرص إدارة الكلية على إيصال نتائج تقويم أداء الكلية إلى أفرادها والمستفيدين من خدماتها.
متوسطة	1.1	2.84	14.4	23.5	28	31.8	2.3	70 تراجع الخطط بعيدة المدى سنوياً للتأكد من ملاءمتها للتغيرات في بيئة المنظمة.
متوسطة	1.18	2.63	22.7	22	29.5	21.2	4.5	71 تنفذ الكلية مسوح دورية لتقويم مدى رضا أفرادها والمستفيدين من خدماتها.
متوسطة	1.12	2.51	23.5	25.8	30.3	17.4	3	72 تغطي عملية التقويم كافة الجوانب المهمة في أداء الكلية وبيئتها الداخلية والخارجية.
		2.68	17.74	27.5	27.79	22.81	4.14	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الرابع

الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (a = 0.05) بين آراء أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق تعزى لمتغير نوع العمل:

للتحقق من صحة الفرضية الخاصة بالفروق بين آراء أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق تبعاً لنوع العمل الموكل إليهم (إداريين، أو مدرسين) في درجة تقديرهم لمدى أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق، استخدم اختبار (T-Test) للمقارنات الثنائية، وأدرجت نتائج الحساب في الجدول (12). ومن قراءته يتبين أن الفروق التي ظهرت بين آراء أعضاء الهيئة التعليمية العاملين كإداريين، وبين أعضاء الهيئة التعليمية العاملين كمدرسين حول درجة تقديرهم لمدى أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق ليست دالة وغير جوهرية عند متطلبات تقويم الإستراتيجية، فقد تبين ذلك من قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، عند درجات حرية (130)، بمجال الثقة (95%)، في حين أن الفروق في الآراء جاءت دالة وجوهرية عند كل متطلب من متطلبات الإدارة الإستراتيجية الآتية (المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية، متطلبات صياغة الإستراتيجية، متطلبات تطبيق الإستراتيجية)، وعلى المستوى الإجمالي لكافة متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أصغر من (0.05)، وبناء على ذلك تكون الفرضية الصفرية الأولى التي وضعت لذلك غير محققة.

### جدول (12)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (t) ومستوى دلالة الفروق لإجابات عينة البحث حول درجة أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية

#### تبعاً لمتغير نوع العمل

مستوى الدلالة	مجال الثقة (95%)		قيمة الاحتمال (p)	(t) المحسوبة	المتوسط الحسابي		العينة		المتطلب
	أعلى	أدنى			الانحراف المعياري	النسبي	إداري	تدريسي	
دال*	-1.580	-8.887	0.005	-2.834	8.13 8.66	39.19 44.42	126 74	إداري تدريسي	المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية
دال*	-3.151	-14.197	0.002	-3.107	10.09 13.56	74.59 83.27	126 74	إداري تدريسي	متطلبات صياغة الإستراتيجية
دال*	-1.147	-8.91	0.012	-2.563	9.3 9.04	75.67 80.7	126 74	إداري تدريسي	متطلبات تطبيق الإستراتيجية
غير دل	2.012	-5.538	0.357	-0.924	8.86 8.84	67.04 68.8	126 74	إداري تدريسي	متطلبات تقويم الإستراتيجية
دال*	-9.980	-31.419	0.000	-3.82	22.95 25.62	256.48 277.18	126 74	إداري تدريسي	كافة المتطلبات

\* عند مستوى دلالة 0.05.

كما يشير الجدول (12) إلى أن الفروق التي ظهرت جاءت لصالح عينة أعضاء الهيئة التعليمية العاملين كمدرسين في كلية التربية، وتفسر هذه الفرضية بالاهتمام الكبير لدى أعضاء الهيئة التعليمية بمتطلبات الإدارة الإستراتيجية، وهم على اطلاع واسع بمتطلبات الإدارة الاستراتيجية وبالمفاهيم المتعلقة بها، وبمتطلبات صياغتها وتطبيقها.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين آراء أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق تعزى لمتغير (المؤهل العلمي):

للكشف عن الفروق بين إجابات أعضاء الهيئة التعليمية ودلالاتها في درجة تقديرهم لمدى أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق تبعاً للمؤهل العلمي (إجازة جامعية، ماجستير، دكتوراه)، تم إجراء تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA) للفروق عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ويوضح الجدول (13) هذه النتائج. ومن قراءته تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات تقدير أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق لأهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية عند مجالي (المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية، ومتطلبات صياغة الإستراتيجية) حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لـ (F) أكبر من (0.05)، في حين وجدت فروق دالة وجوهية في درجات تقديرهم لأهمية المتطلبات الآتية (متطلبات تطبيق الإستراتيجية، ومتطلبات تقويم الإستراتيجية، وكافة المتطلبات) تبعاً للمؤهل العلمي (إجازة جامعية، ماجستير، دكتوراه)، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لـ (F) أصغر من (0.05).

### جدول (13)

تحليل التباين الأحادي لدرجة أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

القرار	قيمة الدلالة	F قيم	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتطلب
غير دل	0.315	1.165	89.701	2	179.402	بين المجموعات	المتطلبات العامة
			76.981	129	9930.568	داخل المجموعات	لإدارة الإستراتيجية
				131	10109.970	المجموع	

غير دل	0.333	1.108	197.299	2	394.599	بين المجموعات	متطلبات صياغة الإستراتيجية
			178.127	129	22978.394	داخل المجموعات	
				131	23372.992	المجموع	
دل*	0.015	4.307	353.426	2	706.852	بين المجموعات	متطلبات تطبيق الإستراتيجية
			82.050	129	10584.481	داخل المجموعات	
				131	11291.333	المجموع	
دل*	0.015	4.315	320.893	2	641.785	بين المجموعات	متطلبات تقويم الإستراتيجية
			74.362	129	9592.730	داخل المجموعات	
				131	10234.515	المجموع	
دل*	0.029	3.625	2426.129	2	4852.257	بين المجموعات	كافة المتطلبات
			669.197	129	86326.371	داخل المجموعات	
				131	91178.629	المجموع	

\* عند مستوى دلالة 0.05.

وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار (LSD) لأقل فروق معنوية كما هو موضح في الجدول (14)، الذي بيّن أن مصدر هذا الفرق كان بين درجات تقدير أفراد عينة البحث لأهمية متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بين ذوي المؤهل العلمي إجازة جامعية وماجستير لصالح حملة الإجازة، وبين درجات تقدير أفراد عينة البحث ذوي المؤهل العلمي ماجستير ودكتوراه لصالح حملة الدكتوراه، وقد جاءت النتيجة ذاتها عند كافة المتطلبات الإستراتيجية، في أن الفروق في درجات تقدير أعضاء الهيئة التعليمية لأهمية متطلبات تقويم الإستراتيجية جاءت بين ذوي المؤهل العلمي إجازة جامعية وماجستير لصالح حملة الإجازة من جهة، وبين ذوي المؤهل العلمي إجازة جامعية ودكتوراه لصالح حملة الإجازة الجامعية من جهة أخرى. ومن الملاحظ أن الفروق ظهرت لصالح المؤهل العلمي الأقل، وتفسر هذه النتيجة كون هذه الفئة على دراية كبيرة بأهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية من حيث التطبيق التي تتطلب القيام بالعمليات التقويمية بصورة فعّالة، وكفاية أعلى، وربما يعود السبب إلى القاعدة المعرفية العريضة التي تمتلكها هذه الفئة، والتي تتطلب استمرارية البحث والاطلاع، فهي أقدر على تلمس احتياجات الإدارة الإستراتيجية ومتطلباتها، والعمل على وضعها في أولويات التنفيذ.

### جدول (14)

نتائج اختبار (LSD) لأقل فروق معنوية لدرجة أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية

في كلية التربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	(I) المؤهل	(J) المؤهل	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة %95
متطلبات تطبيق الإستراتيجية	إجازة جامعية	ماجستير	-4.182(*)	1.840	0.025	-7.82 -0.54
		دكتوراه	1.291	1.996	0.519	-2.66 5.24
	ماجستير	إجازة جامعية	4.182(*)	1.840	0.025	0.54 7.82
		دكتوراه	5.474(*)	2.022	0.008	1.47 9.47
	دكتوراه	إجازة جامعية	-1.291	1.996	0.519	-5.24 2.66
		ماجستير	-5.474(*)	2.022	0.008	-9.47 -1.47
متطلبات تقويم الإستراتيجية	إجازة جامعية	ماجستير	-4.190(*)	1.752	0.018	-7.66 -0.72
		دكتوراه	-4.931(*)	1.900	0.011	-8.69 -1.17
	ماجستير	إجازة جامعية	4.190(*)	1.752	0.018	0.72 7.66
		دكتوراه	-0.742	1.925	0.701	-4.55 3.07
	دكتوراه	إجازة جامعية	4.931(*)	1.900	0.011	1.17 8.69
		ماجستير	0.742	1.925	0.701	-3.07 4.55
كافة المتطلبات	إجازة جامعية	ماجستير	-13.204(*)	5.256	0.013	-23.60 -2.81
		دكتوراه	-1.454	5.701	0.799	-12.73 9.83
	ماجستير	إجازة جامعية	13.204(*)	5.256	0.013	2.81 23.60
		دكتوراه	11.750(*)	5.776	0.044	0.32 23.18
	دكتوراه	إجازة جامعية	1.454	5.701	0.799	-9.83 12.73
		ماجستير	-11.750(*)	5.776	0.044	-23.18 -0.32

\* اختلاف المتوسط عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (a = 0.05) بين آراء أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق تعزى لمتغير (الخبرة):

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة، وللكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية ودلالاتها بين إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق حول درجة تقديرهم لمدى أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كليتهم تبعاً لمستوى الخبرة الإدارية (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، من 10 - 20 سنة)، استخدم

تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (15). ومن قراءته يتبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين درجات إجابات أفراد عينة البحث حول أهمية متطلبات (تطبيق الإستراتيجية، وتقويم الإستراتيجية) تبعاً لمستوى الخبرة الإدارية، فقد جاءت قيمة (F) أكبر من 0.05، كما تبين وجود فروق جوهرية ودالة عند كل من (المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية، ومتطلبات صياغة الإستراتيجية، وكافة المتطلبات)، حيث جاءت قيمة (F) أصغر من (0.05).

### جدول (15)

تحليل التباين الأحادي لدرجة أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية تبعاً لمتغير الخبرة

القرار	قيمة الدلالة	قيم F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتطلب
دال *	0.012	4.567	334.238	2	668.476	بين المجموعات	المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية
			73.190	129	9441.494	داخل المجموعات	
				131	10109.970	المجموع	
دال *	0.015	4.311	732.155	2	1464.311	بين المجموعات	متطلبات صياغة الإستراتيجية
			169.835	129	21908.681	داخل المجموعات	
				131	23372.992	المجموع	
غير دال	0.881	0.127	11.081	2	22.162	بين المجموعات	متطلبات تطبيق الإستراتيجية
			87.358	129	11269.172	داخل المجموعات	
				131	11291.333	المجموع	
غير دال	0.329	1.121	87.427	2	174.855	بين المجموعات	متطلبات تقويم الإستراتيجية
			77.982	129	10059.660	داخل المجموعات	
				131	10234.515	المجموع	
دال *	0.008	5.006	3283.193	2	6566.387	بين المجموعات	كافة المتطلبات
			655.909	129	84612.242	داخل المجموعات	
				131	91178.629	المجموع	

\* عند مستوى دلالة 0.05.

وللكشف عن طبيعة الفروق استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية كما هو موضح في الجدول (16).

### جدول (16)

نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في درجة أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في

كلية التربية تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	(I)خبرة	(J)خبرة	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة 95%
المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية	أقل من 5 سنوات	من 5 – 10 سنوات	1.572	1.961	0.726	-3.28 - 6.43
		10سنوات فأكثر	5.320(*)	1.890	0.021	0.64 - 10.00
	من 5 – 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-1.572	1.961	0.726	-6.43 - 3.28
		10سنوات فأكثر	3.748	1.727	0.099	-0.53 - 8.02
	10سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	-5.320(*)	1.890	0.021	-10.00 - -0.64
		من 5 – 10 سنوات	-3.748	1.727	0.099	-8.02 - 0.53
متطلبات صياغة الإستراتيجية	أقل من 5 سنوات	من 5 – 10 سنوات	1.978	2.987	0.803	-5.42 - 9.37
		10سنوات فأكثر	7.741(*)	2.880	0.030	0.61 - 14.87
	من 5 – 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-1.978	2.987	0.803	-9.37 - 5.42
		10سنوات فأكثر	5.763	2.630	0.095	-0.75 - 12.28
	10سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	-7.741(*)	2.880	0.030	-14.87 - -0.61
		من 5 – 10 سنوات	-5.763	2.630	0.095	-12.28 - 0.75
كافة المتطلبات	أقل من 5 سنوات	من 5 – 10 سنوات	5.887	5.870	0.606	-8.65 - 20.42
		10سنوات فأكثر	17.002(*)	5.659	0.013	2.99 - 31.02
	من 5 – 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-5.887	5.870	0.606	-20.42 - 8.65
		10سنوات فأكثر	11.115	5.169	0.103	-1.69 - 23.92
	10سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	-17.002(*)	5.659	0.013	-31.02 - -2.99
		من 5 – 10 سنوات	-11.115	5.169	0.103	-23.92 - 1.69

\* اختلاف المتوسط عند مستوى دلالة 0.05.

من قراءة الجدول (16) يتبين أن الفروق بين إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق حول درجة تقديرهم لمدى أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية جاءت بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، وبين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، لصالح أعضاء الهيئة التعليمية من ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات عند كل من (المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية، ومتطلبات صياغة الإستراتيجية، وكافة المتطلبات)، وتفسر النتيجة بأنه كلما ازدادت خبرة أعضاء الهيئة التعليمية ازداد

تقديرهم لأهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظرهم، ووفقاً لهذه النتيجة تكون الفرضية الصفريّة الثالثة غير محققة.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين آراء أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في درجة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق تعزى لمتغير نوع العمل:

للتحقق من صحة الفرضية الخاصة بالفروق بين آراء أعضاء الهيئة التعليمية عينة البحث تبعاً لنوع العمل الموكّل إليهم (إداريين، أو مدرسين) في درجة تقديرهم لإمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق، استخدم اختبار (T-Test) للمقارنات الثنائية، وجاءت النتائج على النحو المبين في الجدول (17). ومن قراءته يتبين أن الفروق التي ظهرت بين آراء أعضاء الهيئة التعليمية العاملين كإداريين وبين أعضاء الهيئة التعليمية العاملين كمدرسين حول درجة تقديرهم لإمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق ليست دالة وغير جوهرية عند متطلبات (تطبيق الإستراتيجية، وتقويم الإستراتيجية)، فقد تبين ذلك من قيمة مستوى الدلالة أكبر من ( $0.05$ )، عند درجات حرية ( $130$ )، بمجال الثقة ( $95\%$ )، في حين أن الفروق في آراء أعضاء الهيئة التعليمية العاملين كإداريين وبين العاملين كمدرسين جاءت دالة وجوهرية عند كلّ متطلب من متطلبات الإدارة الإستراتيجية الآتية (المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية، ومتطلبات صياغة الإستراتيجية)، وعلى المستوى الإجمالي لكافة متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أصغر من ( $0.05$ )، وهذه الفروق جاءت لصالح أعضاء الهيئة التعليمية العاملين كمدرسين وبناء على ذلك تكون الفرضية الصفريّة الرابعة التي وضعت من أجل ذلك غير محققة.

وتفسر النتيجة بالرغبة الشديدة أعضاء الهيئة التعليمية العاملين كمدرسين في كلية التربية بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في كليتهم، نظراً لحاجتهم الماسة للتطوير والتحديث، حيث يرون أنه من خلال تطبيقها ستكون سبيلاً لتحسين الممارسات الإدارية لدى إدارتهم.

### جدول (17)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (t) ومستوى دلالة الفروق لإجابات عينة البحث حول درجة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في

#### كلية التربية تبعاً لمتغير نوع العمل

مستوى الدلالة	مجال الثقة (95%)		قيمة الاحتمال (p)	(t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة		المتطلب
	أعلى	أدنى					إداري	تدريسي	
دال *	-1.65	-10.53	0.008	-2.716	8.83	29.19	126	إداري	المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية
					10.75	35.28	74	تدريسي	
دال *	-0.64	-15.16	0.033	-2.153	14.05	53.89	126	إداري	متطلبات صياغة الإستراتيجية
					17.68	61.79	74	تدريسي	
غير دل	1.31	-11.74	0.116	-1.582	10.35	48.89	126	إداري	متطلبات تطبيق الإستراتيجية
					16.28	54.1	74	تدريسي	
غير دل	5.25	-6.16	0.875	-0.157	16.97	45.22	126	إداري	متطلبات تقويم الإستراتيجية
					12.29	45.68	74	تدريسي	
دال *	-2.4	-36.92	0.026	-2.254	30.82	177.19	126	إداري	كافة المتطلبات
					42.49	196.85	74	تدريسي	

\* عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (a = 0.05) بين آراء أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في درجة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق تعزى لمتغير (المؤهل العلمي):

للتحقق من صحة الفرضية الخاصة بالفروق في درجة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق تعزى لمتغير المؤهل العلمي (إجازة جامعية، ماجستير، دكتوراه)، تم إجراء تحليل التباين الأحادي للفروق عند مستوى دلالة (α = 0.05)، ويوضح الجدول (18) هذه النتائج. ومن قراءته تبين عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات تقدير أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق لإمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند كل من متطلبات الإدارة الإستراتيجية، وعلى مستوى المتطلبات كافة، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لـ (F) أكبر من (0.05)، وبناء على ذلك تكون الفرضية الصفرية الخامسة التي وضعت من أجل ذلك محققة.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد عينة البحث قد يمتلكون فهماً متقارباً لإمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية، حيث إن ما تتضمنه من ممارسات هي مألوفة لديهم، وهم قادرين على ممارستها أثناء عملهم.

### جدول (18)

تحليل التباين الأحادي لدرجة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

القرار	قيمة الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتطلب
غير دال	0.222	1.525	171.363	2	342.726	بين المجموعات	المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية
			112.366	129	14495.152	داخل المجموعات	
				131	14837.879	المجموع	
غير دال	0.571	0.563	168.431	2	336.862	بين المجموعات	متطلبات صياغة الإستراتيجية
			299.427	129	38626.131	داخل المجموعات	
				131	38962.992	المجموع	
غير دال	0.479	0.740	175.492	2	350.983	بين المجموعات	متطلبات تطبيق الإستراتيجية
			237.099	129	30585.828	داخل المجموعات	
				131	30936.811	المجموع	
غير دال	0.386	0.960	170.136	2	340.271	بين المجموعات	متطلبات تقويم الإستراتيجية
			177.239	129	22863.812	داخل المجموعات	
				131	23204.083	المجموع	
غير دال	0.442	0.821	1386.946	2	2773.891	بين المجموعات	كافة المتطلبات
			1690.009	129	218011.101	داخل المجموعات	
				131	220784.992	المجموع	

الفرضية السادسة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (a = 0.05) بين آراء أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في درجة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق تعزى لمتغير (الخبرة).

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة، وللكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية ودلالاتها بين إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق حول درجة تقديرهم لإمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كليتهم تبعاً لمستوى الخبرة الإدارية (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، من 10 - 20 سنة)، استخدام تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (19).

### جدول (19)

تحليل التباين الأحادي لدرجة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية

#### التربية تبعاً لمتغير الخبرة

القرار	قيمة الدلالة	F قيم	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتطلب
غير دل	0.086	2.502	277.062	2	554.124	بين المجموعات	المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية
			110.727	129	14283.754	داخل المجموعات	
				131	14837.879	المجموع	
غير دل	0.249	1.407	415.838	2	831.676	بين المجموعات	متطلبات صياغة الإستراتيجية
			295.592	129	38131.316	داخل المجموعات	
				131	38962.992	المجموع	
غير دل	0.112	2.223	515.292	2	1030.584	بين المجموعات	متطلبات تطبيق الإستراتيجية
			231.831	129	29906.227	داخل المجموعات	
				131	30936.811	المجموع	
دل*	0.004	5.776	953.592	2	1907.183	بين المجموعات	متطلبات تقويم الإستراتيجية
			165.092	129	21296.900	داخل المجموعات	
				131	23204.083	المجموع	
دل*	0.017	4.212	676.699	2	13535.397	بين المجموعات	كافة المتطلبات
			1606.586	129	207249.595	داخل المجموعات	

\* عند مستوى دلالة 0.05.

ويلاحظ من قراءة الجدول السابق ذكره عدم وجود فروق دالة إحصائية بين درجات إجابات أفراد عينة البحث لإمكانية تطبيق (المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية، ومتطلبات صياغة الإستراتيجية، ومتطلبات تطبيق الإستراتيجية) تبعاً لمستوى الخبرة الإدارية عند مستوى دلالة (0.05)، فقد جاءت قيمة (F) أكبر من 0.05، كما تبين وجود فروق جوهرية ودالة عند كل من (متطلبات تقويم الإستراتيجية، وكافة المتطلبات)، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لـ (F) أصغر من (0.05). وللكشف عن طبيعة الفروق استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية كما هو مبين في الجدول (20).

## جدول (20)

نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في درجة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة

الإستراتيجية في كلية التربية تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	(I)خبرة	(J)خبرة	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة 95%
متطلبات تقويم الإستراتيجية	أقل من 5 سنوات	من 5 – 10 سنوات	-6.157	2.945	0.117	-13.45 - 1.14
		10سنوات فأكثر	2.450	2.876	0.696	-4.67 - 9.57
	من 5 – 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	6.157	2.945	0.117	-1.14 - 13.45
		10سنوات فأكثر	8.607(*)	2.574	0.005	2.23 - 14.98
	10سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	-2.450	2.876	0.696	-9.57 - 4.67
		من 5 – 10 سنوات	-8.607(*)	2.574	0.005	-14.98 - -2.23
كافة المتطلبات	أقل من 5 سنوات	من 5 – 10 سنوات	-17.984	9.186	0.151	-40.73 - 4.77
		10سنوات فأكثر	4.552	8.973	0.879	-17.67 - 26.77
	من 5 – 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	17.984	9.186	0.151	-4.77 - 40.73
		10سنوات فأكثر	22.536(*)	8.031	0.022	2.65 - 42.42
	10سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	-4.552	8.973	0.879	-26.77 - 17.67
		من 5 – 10 سنوات	-22.536(*)	8.031	0.022	-42.42 - -2.65

\* اختلاف المتوسط عند مستوى دلالة 0.05.

من قراءة الجدول (20) يتبين أن الفروق بين إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق حول درجة تقديرهم لإمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية جاءت بين ذوي الخبرة من (5 – 10) سنوات، وبين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، لصالح أعضاء الهيئة التعليمية من ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات عند كل من (متطلبات تقويم الإستراتيجية، وكافة المتطلبات). وبذلك تكون الإجابة عن الفرضية الصفرية السادسة، والتي أظهرت النتائج أنها مرفوضة.

وتفسر النتيجة بأنه كلما ازدادت خبرة أعضاء الهيئة التعليمية ازداد تقديرهم لإمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية، حيث أن مدة العمل في المؤسسة التربوية (الخبرة) تعدّ عاملاً مؤثراً في عملية إمكانية متطلبات الإدارة الإستراتيجية.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (a = 0.05) بين آراء أفراد عينة البحث حول أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية، وبين آرائهم حول درجة إمكانية تطبيقها في كلية التربية بجامعة دمشق.

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تمّت المقارنة بين متوسط درجات إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية، ومتوسط درجاتهم في إمكانية تحقق هذه المتطلبات، تمّ حساب الفروق ودلالاتها باستخدام (T-Test) للمقارنات الثنائية، عند كلّ متطلب من المتطلبات المدروسة، وعلى المستوى الإجمالي لكافة متطلبات الإدارة الإستراتيجية وفقاً لإجابات أفراد عيّنة البحث، وقد تبين من الجدول (21)، وبمقارنة قيمة p مع مستوى الدلالة 0.05، أن الفروق التي ظهرت بين متوسط إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية، ومتوسط درجاتهم في إمكانية تحقق هذه المتطلبات، هي فروق دالة وجوهرية، حيث جاءت قيمة (P = 0.000) أصغر من (0.05)، عند درجات حرية (130)، وبمجال ثقة 95%، لصالح أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية، وتتعارض مع الفرضية القائلة بعدم وجود فروق دالة في ذلك. وتفسر النتيجة بأن أغلب إجابات أفراد عيّنة البحث أكدوا على أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية، إلا أن آراءهم اختلفت في إمكانية تطبيقها في كلية التربية بجامعة دمشق، وربما يعود إلى الآليات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيقها على أرض الواقع في حال تمّ اتخاذ قرار تطبيقها.

#### جدول (21)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (t) ومستوى دلالة الفروق بين درجة أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق وبين درجة تحققها وفقاً لإجابات عيّنة البحث

مستوى الدلالة	مجال الثقة (95%)		قيمة الاحتمال (p)	(t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العيّنة		المتطلب
	أعلى	أدنى					أهمية المتطلب	تحقق المتطلب	
دال *	11.683	6.953	0.000	7.758	8.79	43.35	132	أهمية المتطلب	المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية
							132	تحقق المتطلب	
دال *	25.057	17.58	0.000	11.228	13.36	81.49	132	أهمية المتطلب	متطلبات صياغة الإستراتيجية
							132	تحقق المتطلب	
دال *	29.706	23.552	0.000	17.04	9.28	79.67	132	أهمية المتطلب	متطلبات تطبيق الإستراتيجية
							132	تحقق المتطلب	
دال *	25.594	20.118	0.000	16.436	8.84	68.44	132	أهمية المتطلب	متطلبات تقويم الإستراتيجية
							132	تحقق المتطلب	
دال *	88.485	71.758	0.000	18.86	26.38	272.95	132	أهمية المتطلب	كافة المتطلبات
							132	تحقق المتطلب	

\* عند مستوى دلالة 0.05.

وعند مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، تبين أن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية التي أكدت عليها دراسة كل من (حسين، 2001)، و(الشبول، 2005)، و(الزهيري، 2007)، كما أكدت دراسة (Wagne, 2006) على وجود حاجة ماسة لاستغلال أداة التخطيط الاستراتيجي لاستمرار تحسين الأداء، وصناعة القرارات الإستراتيجية في المنظمات، ودراسة كل من (Wilkins, 2006)، و(وهبة، 2008) التي بينت ضرورة الاهتمام بالقضايا البيئية المحيطة، والمجتمع المحلي والعناية بالثقافة الداخلية للنظام، وتوضيح الغايات، والأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، بالإضافة إلى تبني أنظمة معلوماتية لتدقيق البيانات، لمساعدة القيادات التربوية في تطبيق الخطط الإستراتيجية. كما أكدت دراسة كل من (William, 2000)، و(الدهدار، 2006) على ضرورة التطوير الإداري، وضرورة تحديد مهارات، ومعارف كل وظيفة، وأظهرت دراسة (Seibert, 2004) دور الإدارة الإستراتيجية في تغيير الإدارة وتطورها، في حين يرى (الشامسي، 2010) إلى أن تطبيق الإستراتيجية يساعد العاملين في منظمات التربية والتعليم على المشاركة في تحديد رسالة وصياغة الأهداف الإستراتيجية في منظماتهم، كما أن دراسة (الهالي، 2008) أظهرت أهمية الرسالة والأهداف الإستراتيجية، وتحليل البيئة الخارجية، والداخلية، وتحديد البدائل الإستراتيجية، واختيار الإستراتيجية المناسبة وتطبيق الإستراتيجية، ومحور التقويم، والتي أكد عليها البحث الحالي واتفق معها.

#### 14 - نتائج البحث:

سعى هذا البحث إلى التعرف إلى متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها. وقد توصل إلى عدة نتائج أهمها:

§ أن متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير عالٍ لدى إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق.

§ أن إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق حصلت على تقدير متوسط بحسب إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها.

§ وجود فروق دالة في آراء أفراد عينة البحث في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق تبعاً للمتغيرات الآتية (نوع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة).

§ وجود فروق دالة في آراء أفراد عينة البحث في إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق تبعاً لمتغيري (نوع العمل، والخبرة)، وعدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

§ وجود فروق دالة إحصائياً بين آراء أفراد عينة البحث حول أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية، وبين آراءهم حول درجة إمكانية تطبيقها في كلية التربية بجامعة دمشق.

#### 15 – مقترحات البحث:

من خلال النتائج التي توصل إليها البحث، التي يمكن أن تفيد في تطوير الإدارة من جهة، وفي توفير متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية في جامعة دمشق من جهة أخرى. وبناء على هذه النتائج قدم البحث المقترحات الآتية:

1. وضع قاموس خاص بالإدارة الاستراتيجية يتم فيه حصر كل المفاهيم المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وتوزيعه على كافة العاملين في كليات التربية بجامعة قطر.

2. وضع آلية لترسيخ ثقافة الإدارة الاستراتيجية لدى العاملين في كليات التربية بجامعة قطر من أعضاء هيئة تعليمية وإدارية تتجزأ من الثقافة العامة لهذه المؤسسة.

3. التدريب على أهمية إتقان صياغة أهداف الكلية بوضوح والقدرة على تحليل محتواها، وتسخير الخبرات لخدمة الهدف، واختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.
4. التوعية المستمرة وإقناع العاملين في كليات التربية بأهمية وجدوى الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية بجامعات القطر.
5. إبراز دور وأهمية الإدارة الاستراتيجية في رفع المستوى التعليمي والأداء الإداري للعاملين في الكلية لرفع معنوياتهم وتقوية الدافعية لديهم.
6. فتح قنوات اتصال فعّالة مع أفراد ومؤسسات تعليمية في جامعات القطر في مختلف المجالات، للاستفادة من تجاربها في تحسين مستوى الأداء في الكلية.

## المراجع

### المراجع العربية والأجنبية:

- § إدريس، ثابت، والمرسي، جمال (2006) الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية). القاهرة: الدار الجامعية.
- § توفيق، عبد الرحمن (2004) منهج الإدارة العليا: الإدارة الاستراتيجية "المبادئ والأدوات". ج1، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك)، 100ص.
- § حسين، حسن مختار (2002) تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. مجلة التربية، ع6، ص ص 159 - 210.
- § حسين، علي أبو بكر (2001) القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي. رسالة ماجستير غير منشورة، عدن: جامعة عدن، اليمن.
- § الحسيني، فلاح حسن (2000) الإدارة الاستراتيجية: مداخلها وعملياتها المعاصرة. عمان: دار وائل للطباعة، الأردن.
- § الدهدار مروان (2006) العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية - دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- § الدوري، زكريا مطلق (2005) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية. عمان: دار اليازوي.
- § رحمة، أنطون (2007) التخطيط التربوي. دمشق: جامعة دمشق، كلية التربية، 499 ص.
- § الزهيري، إبراهيم عباس (2007) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي. ورقة عمل مقدمة في الندوة الإقليمية بعنوان "إدارة الموارد البشرية" ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم

- العالي لدول مجلس التعاون، كلية التربية بصلالة خلال الفترة من 13 - 2007/3/15، سلطنة عمان.
- § السيد، اسماعيل محمد (2000) الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقه). القاهرة: الدار الجامعية.
- § الشامسي، سالم (2010) قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة، وتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، 184.
- § الشبول، منذر (2005) واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطویرها. أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية، الأردن.
- § شحادة، حاتم عبد الله (2008) واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية التعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطویرها. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التربية.
- § شمس الدين، باسم (2003) الإدارة الاستراتيجية. القاهرة: الأكاديمية الحديثة.
- § الطويل، هاني عبد الرحمن (2006) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجامعات في النظم. ط4، عمان: دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، 439 ص.
- § العارف، نادية (2007) الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة). القاهرة: الدار الجامعية للنشر.
- § عبد العظيم، محمد حسن محمد (2005) دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، م21، ع1، ص ص 41 - 1.

- § عبد المحسن، توفيق محمد (2006) *اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن*. القاهرة: دار الفكر العربي، ص 200.
- § عبيدات، إبراهيم تركي (2005) *التخطيط الإستراتيجي: مفهومه وإطاره الإرشادي ومراحله المختلفة*. عمان: جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، الأردن.
- § عريفج، عيد، وآخرون (2002) *وظائف منظمات الأعمال (منظور نظمي)*. عمان: دار زهران للنشر.
- § عساف، محمود (2005) *واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة، 146ص.
- § عوض، محمد أحمد (2001) *الإدارة الاستراتيجية: الأسس والأصول العلمية*. القاهرة: الدار الجامعية.
- § غنيم عثمان محمد (2001) *التخطيط: أسس ومبادئ عامة*. عمان: دار صفاء، الأردن.
- § الفراء، ماجد محمد (2003) *آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني: دراسة حالة في قطاع غزة*. مجلة الجامعة الإسلامية، م11، ص ص 52 - 92.
- § المبعوث، محمد حسن (2003) *تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية*. مجلة التربية، ع8، ص ص 79 - 126.
- § مختار، حسن، مختار (2007) *متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي العماني*. ورقة عمل مقدمة في الندوة الإقليمية بعنوان "إدارة الموارد

- البشرية" ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون، كلية التربية بصلالة خلال الفترة من 13 - 2007/3/15، سلطنة عمان.
- § المغربي، عبد الحميد (2004م / 1425هـ) *الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية*. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب.
- § المغربي، عبد الحميد (2006) *الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن*. القاهرة: مجموعة النيل العربية، مصر.
- § الهلالي، الهلالي ومصطفى، عبد العظيم (2008) *مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة*. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، م(11)، ع(11). [App2.mans.edu.eg/v2/librarie](http://App2.mans.edu.eg/v2/librarie).
- § وهبة، هاني (2008) *واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها*. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التربية.
- § ياسين، سعد غالب (2002) *الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- § Gary, Hamel (1996) *Strategy as revolution*. Harvard Business Review, V74, Issue. 4, 69-82.
- § Hamtick, D.C. (2002) *Putting Top Managers Back into the Picture," Strategic Management Journal Special Issue, Vol. 55 ,No.2 . pp. 10-24.*
- § Mary, S. Thibodeaux. (2005) *Edward Favilla, "Organizational effectiveness and commitment through strategic management"*, Op. Cit, p 1- 22.
- § Nicholas O'Regan. (2002) *Abby Ghobadian, "Effective strategic planning in small and medium sized firms"*, Management Decision, Vol. 40, No. 7, pp. 663 - 671.
- § Nicoline Frølich and Antje Klitkou (2006) *Strategic management of higher education institutions: performance funding and research output*. Paper submitted to the Conference on Indicators on Science, Technology and Innovation, Special session on Indicators for strategic management of higher education institutions, Lugano 15th to 17th of November 2006.

- § Paul, Brown (2003) *Seeking success through strategic management development*. Journal of European Industrial Training, (2003) Vol. 27, NO. 6, P. 261- 292.
- § Sarah Kaplan., Eric D (2003) *Beinhocker, "The real value of strategic planning"*, MIT Sloan Management Review, Vol. 44, Issue. 2, pp. 72– 76.
- § Seibert, M. j, (2004) *The identification of strategic management counseling competencies essential for the small Business and Technology Development Center*. north Carolina state university,1215.
- § Thompson, L. and Stickland, M. (2001) *The Strategic Management Process*.
- § Wagen. R. (2006) *Conversation on Planning: Investigation Relationship Between Strategies, Actions and Performance*, PhD. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3220045>.
- § Wilkins, J. (2006) *Participant Perception of Strategic Planning in an Urban School District: A case study*. PhD, (on-line). Available: <http://wwwlib.com/dissertations/fullcit/3216275>.
- § William. An (2000) *Application of Job Analysis to Internal Manpower Planning Management*. Strategic Management Journal, pp.30-36.
- § Yashino, M.L (2001) *Strategic Alliances*. Harvard Business School Press.