

مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والجامعات العراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

أ.د. سامر نهار الصعوب^{1*} ، ناظم شهاب أحمد².

¹ كلية علوم الرياضة، جامعة مؤتة

تاريخ القبول: 5-تشرين الثاني-2024

تاريخ الاستلام: 28-تموز-2024

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والجامعات العراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وكذلك الفروق تبعاً لمتغيرات الدراسة النوع الاجتماعي، سنوات الخدمة، البلد، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، تكوّنت عينة الدراسة من (269) عضو هيئة تدريس موزعين على (59) عضو هيئة تدريس من الأردن، و(210) عضو هيئة تدريس من العراق، استخدم الباحثان الاستبيان أداة للدراسة، وأظهرت أهم نتائج الدراسة أنّ مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والجامعات العراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والبلد، بينما أظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير سنوات الخدمة وكانت لصالح فئة 10 سنوات فأكثر، وأوصى الباحثان بضرورة توظيف مجالات الإدارة الاستراتيجية من قبل عمادات كليات التربية الرياضية لرفع مستوى الأداء الإداري بما ينعكس بشكل إيجابي على مختلف الأطراف، وعقد لقاءات تشاورية بين مختلف الكليات للاستفادة من الخبرات المتراكمة لرفع مستوى الأداء الإداري والأكاديمي.

© 2024 Jordan Journal of Physical Education and Sport Science. All rights reserved - Volume 1, Issue 2 (ISSN: 3007-018X)

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، كليات التربية الرياضية، أعضاء الهيئة التدريسية.

المقدمة:

تشير الاتجاهات الحديثة والمعاصرة في إدارة المنظمات إلى أن معظم منظمات الأعمال الناجحة في عملياتها وأنشطتها تعمل لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها مواكبة التغيرات والتطورات في بيئة الأعمال، الأمر الذي يعطي انطباعاً إيجابياً بامتلاك هذه المنظمات رؤية بعيدة المدى، باعتبار أن منظمات الأعمال تتعامل في الوقت الحالي مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغير والتنوع، والزيادة في حدة المنافسة واتساعها، وإزاء هذه البيئة المتغيرة وجب على القائمين على هذه المنظمات التفكير بشكل جذري في العمليات الإدارية المختلفة وتطويرها، وبناء رؤية استراتيجية واضحة لمواجهة المنافسة الكبيرة لتقديم خدماتها بالشكل المناسب.

ويشير (Hareem, 2006) إلى أن نجاح أو فشل المنظمات في تلبية حاجات ومتطلبات الأفراد والمجتمعات المتنوعة يتوقف إلى حد كبير على كيفية إدارة تلك المنظمات، وأن تقدم أي مجتمع أو تخلفه أصبح يعتمد على نمط إدارته، فالإدارة الناجحة والفعالة هي مفتاح نجاح أي منظمة وأساس بناء أي مجتمع وتطويره.

تعدّ العملية الإدارية من أهم عناصر نجاح أي هيئة أو مؤسسة، بل هي من ضمانات بقائها واستمرارها، ويشير (Hamed, 2002) إلى أن التنافس بين الهيئات والمؤسسات الرياضية على مختلف المستويات هو تنافس في مجال الإدارة الرياضية حيث أصبح التركيز على أجهزة الإدارة ودرجة كفاءتها كمؤشر لنجاح الهيئة من عدمه.

ويعرّف (Abu Halima, 2004) الإدارة الرياضية بأنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل مؤسسة ما تهتم بشؤون نشاط رياضي معين.

وهي نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية، ويقوم به أفراد قادرين على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة (Al-Janabi and Al-Hussainawi, 2014).

كما تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي الحديث، لأنها الأداة الفاعلة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطويره كماً ونوعاً، وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لكل الأنشطة الرياضية. (Moawad, 2019) يعد موضوع الاستراتيجية على قدر كبير من الأهمية في التفكير الإداري، فمع ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات والمنظمات فإن العديد من هذه المنظمات تسعى لاكتساب الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء والمنافسة؛ ومن أجل تحقيق هذا الهدف من خلال وضع الصيغ والخيارات الإدارية الاستراتيجية التي يمكن استخدامها بما يلائم قدراتها ومواردها الاقتصادية والبشرية (Al Shafei, 2007).

ويعرّف (Al-Husseini, 2000) الاستراتيجية بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين الرسالة المنظمة وأهدافها بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

وهي بحسب (Abu Al-Nasr, 2015) تصوّر 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.

كما أنها سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية أو استراتيجيات تساعد في تكوين أهداف المنظمة وصنع القرارات الاستراتيجية (Abu Qahf, 2002).

إنّ المتتبع للمؤسسات الناجحة في الوقت الحاضر يلاحظ أهمية الرؤى الاستراتيجية ودورها في توجيه المدراء سواء أكانوا من أصحاب الخبرة أم من الجدد في مناصبهم في تحقيق أهداف منظماتهم أو مؤسساتهم وفق رؤى استراتيجية محدّدة (Al Atiyat, 2006).

تعدّ الإدارة الاستراتيجية كأحد الاتجاهات، بل هي أحد العلوم المشتقة من علم الإدارة المتفاعل معه والمتأثر بمدخل دراسته، وما احتوى من تصوّرات نظريّة ونماذج فكريّة اُتّمت بالأصالة تارة والحدائثة والمعاصرة تارة أخرى (Al-Khafajji, 2004).

في حين يشير (Al-Madi, 2003) إلى أنّ الإدارة الاستراتيجية هي صياغة وتطبيق وتقييم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكّن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ.

وصف (Al-Kalalda, 2008) الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات التي تؤدي إلى صياغة استراتيجية أو عدة استراتيجيات تساعد بعد وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الاستراتيجي باتجاه الوصول إلى أهداف المنظمة ورسالتها، وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد صياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

لقد تطورت الإدارة الاستراتيجية بحسب (Al-Qurai, Shakoot, 2020) كأحد حقول إدارة الأعمال بسرعة كبيرة في مؤسسات الأعمال الكبرى والمؤسسات الأكاديمية كردّ فعل مباشر على الأنماط الجديدة من التفاعلات بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، ويعود السبب في هذا التطور السريع إلى أنّ الإدارة الاستراتيجية تركّز على مؤسسة العمل ككيان متكامل، فهي وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها، وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات بصورة فعّالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد اكدت دراسة (Al-Qahtani, 2010) دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في الاردن، والتي اشارت نتائجها الى أنّ القيادة الإدارية في البنوك حازت على درجة مرتفعة كونها تستخدم التحفيز للوصول إلى التميّز، كما وضحت أنّ المديرين التنفيذيين الناجحين قد ساهموا في نجاح مؤسساتهم، كما أشارت إلى مهارة إنجاز المهمة كبعد من أبعاد المهارات القيادية الإدارية وأثبتت دور العمل بروح الفريق في تحقيق الإيجابية.

بيّنت دراسة (Seibert, 2004) التي هدفت التعرف إلى الإدارة الاستراتيجية كضرورة للكفاءات في المشاريع الصغيرة وتطوير المراكز التقنية في كارولينا الشمالية، فقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنّ للإدارة الاستراتيجية أثراً واضحاً على تطوير الأداء، وعلى الرغم من عدم وجود بعض المعرفة لدى فئة من المديرين، إلا أنّهم يمارسونها من خلال بعض المواقف، كما بيّنت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المعرفة والمهارة في تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية.

وعلى العكس من ذلك فقد أظهرت دراسة (Nickols, 2015) التي هدفت إلى وصف محدّد للإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في (14) كلية في مدينة Michigan، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مفهوم التخطيط الاستراتيجي غامض ومفتوح للتفسير وأنها تفسّر طبعا لخلفية الفرد التعليمية والثقافية وطبقاً لخبراته أيضاً.

وبيّنت دراسة (Al-Hashem, 2006) أنّ أغلب الأجهزة الحكومية المركزية السعودية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية، وأنّ المعوقات التي تحول دون ممارسة الإدارة الاستراتيجية تتمثل في عدم توفّر المتخصّصين في التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود إدارة متخصصة لوضع الخطط الاستراتيجية، وغياب مفهوم المنافسة الذي يقلّل من وجود حافز لإعداد استراتيجية.

وعليه يؤكّد (zaydieh, 2007) أنّ الإدارة العليا تقوم بوضع أهدافها الاستراتيجية في المنظمة بواسطة المدراء في تلك الإدارة حيث أنّ المدير يتمتّع بنوع من القوة المستمدّة من مصادر متنوّعة للتأثير في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف

بما يتمتع به من هذه القوى منفردة أو مجتمعة سواء أكان مصدر القوة من الهيكل التنظيمي في المنظمة أو قوة الشخصية، وقدرة المدير في التأثير على الآخرين لاتخاذ القرارات وتحديد الأهداف.

تعدّ مؤسسات التعليم العالي محوراً أساسياً في تلبية احتياجات المجتمع والوفاء بمتطلبات التنمية المستدامة في ظلّ المتغيرات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة والسريعة، فهي تعدّ من أهمّ مصادر المعرفة والإبداع وإعداد الطاقات البشرية وصلها، وتنمية مهاراتها بالعلم والمعرفة والبحث والتدريب، وهي في نفس الوقت الأكثر مسؤولية عن التغيرات الحاصلة في هذا المجتمع، لذا يقع على عاتقها التفكير في مستقبلها والعمل الجاد نحو الاستجابة والتكيف مع المتغيرات وتحقيق التقدّم والتطور المنشود، حيث تأتي الإدارة الاستراتيجية كأحد أهمّ الأساليب الإدارية الحديثة التي تحقّق ذلك.

ويرى (Shahada, 2008) بأنّ الإدارة الاستراتيجية تعدّ 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.

كما أنّ ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية يساهم في تطوير الهياكل التنظيمية التي توضّح خطوط المسؤولية والصلاحيّة، وتساهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإزالة ازدواجية 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. (Al-Mubouth, 2003)

ويعدّ تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بحسب (Al-Maliji, 2005) غاية في الأهمية؛ وذلك لرفع 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 الضعف والقوة المميزة لها؛ وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.

حيث أكد كلّ من (Frølich, & Klitkou, 2006) أنّ الإدارة الاستراتيجية ضرورية في مؤسسات التعليم، إذا ما تم تطبيقها بشكل جيّد، لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات في الحاضر والمستقبل، وقد أجمعت كل منظمات الأعمال العالمية التي استخدمت أسلوب الإدارة الاستراتيجية على ذلك.

تعدّ الجامعة مؤسسة اجتماعية ذات أهداف علمية وعملية قيادية، فهي مؤسسة اجتماعية ترتبط بالدولة ارتباطاً مركزياً يوفّر لها شخصية معنوية واستقلالاً نسبياً في الأمور المالية والإدارية والعلمية (Al-Omari, 2002).

كما أنّ الجامعات بمختلف تشكيلاتها وتخصّصاتها تمثّل دوراً كبيراً وأساسياً في المجتمع مهما كانت درجة تطوره لأنّها تمثّل قمة الهرم التعليمي وصاحبة الدور الريادي والتأثير القيادي في الحياة الاجتماعية، لأنّها تشكّل موقعاً مثالياً تختزل فيه معظم خصائص وصفات وتقاليد وأعراف المجتمع بكلّ فئاته وطوائفه وقومياته مهما تعدّدت وكثرت، فالجامعات هي بمثابة محور الارتكاز الذي تدور حوله أهداف الجامعة وسياساتها واستراتيجياتها وخطط عملها (Saleh, 2006).

ونظراً للحاجة المستمرة للتغيير بسبب التحديات المختلفة التي تواجهها الجامعات والكليات والأقسام، فإنّ هناك حاجة كبيرة إلى قيادات فاعلة على مستوى العميد ورئيس القسم على قدر كبير من الفهم نظراً للدور الكبير الذي يقومون به، وحتى تستمر الكليات والأقسام بمهامّها الأكاديمية لتحقيق غاية الجامعة التي أنشئت من أجلها كان لا بد من توفير قيادات أكاديمية قادرة على تحقيق هذه الغاية (Lindholm, 1999).

ومن منطلق دور وأهمية توظيف الإدارة الاستراتيجية في العملية التعليمية بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص فقد أكّدت العديد من الدراسات على تلك الأهمية ومنها: دراسة (Abu Sheikha, & msaadeh, 2018) التي

هدفت التعرف إلى أهمية تطبيق مراحل الادارة الاستراتيجية، وبيان أثر تطبيقها في تطوير جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الاردنية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ تقديرات أعضاء هيئة التدريس بدت إيجابية في جامعة الزرقاء حول مستوى مراحل الادارة الاستراتيجية المتمثلة بـ(التحليل والرصد البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة الاستراتيجية) وهذا يعني أنّ مستوى تقييم تطبيق مراحل الادارة الاستراتيجية (مرتفع) من وجهة نظرهم، فضلاً عن وجود أثر تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية في الجامعة في تطوير جودة التعليم الأكاديمي.

كما أشارت دراسة (Al-Rashoud, 2017) إلى وجود حاجة لدى المهتمين بتعليم الكبار والتعليم المستمر في المملكة العربية السعودية الى الإدارة الاستراتيجية في مؤسساتهم، كما كان من النتائج نمو الوعي لدى القيادات الادارية فيما يتعلق بأهمية الإدارة الاستراتيجية وإشراك الموظفين في صياغتها.

وكذلك دراسة (Al-Hilali & Mustafa, 2008) التي هدفت إلى التعرف إلى الادارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها في كليات جامعة المنصورة، حيث تبين من خلالها أنّ استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي يتطلب المزيد من الاهتمام لهذه المتطلبات مثل: مراعاة التطور التكنولوجي الحالي، توفير متطلبات البيئة الداخلية للكلية، كذلك اختيار الاستراتيجيات المناسبة للكلية ومراعاة الاستفادة من ذوي الخبرات السابقة في عمليات التطوير، كما تبين ضرورة توجيه المزيد من الاهتمام إلى موضوع التقييم خصوصاً في مجال أداء الجهاز الإداري في ضوء أهداف محددة سلفاً.

وقد بينت دراسة (Al-Otaibi, 2013) أنّ أفراد الدراسة يوافقون تماماً على أنّ واقع إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء صياغة الاستراتيجية يتمثل أبرزه في: إعداد رؤية ورسالة محددة ومكتوبة، مرونة الأهداف الاستراتيجية، توافر قاعدة بيانات قبل التخطيط، ووافقون تماماً على أنّ واقع إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التقييم يتمثل في اعتماد الإدارات في تقييم أدائها على معايير ومؤشرات محددة، مراجعة الخطة الاستراتيجية بشكل دوري لتحديد التغيرات المطلوبة، اعتماد الإدارات على عملية تقييم مستمرة للأداء، ووافقون تماماً على أنّ أهمّ معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات التربية والتعليم تتمثل في: مقاومة التغيير وتحسين الأداء، عدم توافر حوافز ومكافآت للعاملين لتطوير الأداء، ضعف اعتراف الأفراد بوجود الإدارة الاستراتيجية.

كما بينت دراسة (Assaf, 2005) التي هدفت التعرف إلى واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة، أنّ مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الادارة الاستراتيجية، واتجاهات ايجابية نحو تطبيقها في الادارة المدرسية.

وفي المجال الاداري الرياضي أصبح من الضرورة بمكان أن تدار المؤسسات الرياضية بأسلوب إداري هادف وواع يخلصها من الكثير من العقبات والصعوبات وينقلها إلى مراحل متقدمة تمكنها من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها وفق رؤية استراتيجية، فقد أظهرت العديد من الدراسات كدراسة (Al-Harbi and Maysaloun and Majhool, 2015) أنّ الإدارة الاستراتيجية هي البوصلة التي توجه العمل الإداري وتحدد الاتجاه الصحيح الذي يجب أن يتبعه العمدة في مؤسسات التعليم العالي عموماً وجامعة كربلاء خصوصاً، من خلال تنسيق العمل بين أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية، مما يفرض عليهم تركيز أفكارهم وجهودهم لنجاح مهامهم، ومساعدتهم على ابتكار أفكار جديدة ولظهور كفاءاتهم وقدراتهم وخبراتهم لخدمة العمل الإداري.

في حين اظهرت دراسة (Al-Watan, 2017) التي هدفت إلى الوقوف على واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية ووضع الحلول التي من الممكن أن تسهم في تطويرها، حيث توصل إلى العديد من الاستنتاجات من أبرزها عدم تبني الوزارة لمنهج استراتيجي واضح بما يتضمن من رؤية ورسالة وأهداف، وعدم وضوح الأدوار وتوزيع الصلاحيات للموظفين في الهيكل التنظيمي، وعدم قيام الوزارة بعملية التحليل البيئي لتشخيص نقاط القوة والضعف في

بيئتها الداخلية والوقوف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء تحليل بيئي بصورة مستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للوزارة، والاستفادة من الرؤية والرسالة والأهداف والقيم المقترحة، والعمل باستراتيجية تقييم أداء العاملين واستراتيجية التدريب للموارد البشرية لرفع كفاءة أداء العاملين في الوزارة.

وتأسيساً على ما سبق، فإن الإدارة الاستراتيجية بشكل عام تساهم في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي ومن ضمنها كليات التربية الرياضية وتحسينها وتحقيق التميز، وبذلك تضمن لهذه الكليات تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة لغيرها من الكليات، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإقبال عليها والاستفادة المجتمعية منها، فضلاً عن التركيز على فعالية الممارسات التعليمية وتحقيقها لأفضل النتائج؛ وذلك من خلال الدراسة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية، ومحاولة تضيق الفجوة بين الواقع والمتوقع منه، والتأكيد على تحقيق رسالتها، وأهدافها الاستراتيجية.

مشكلة الدراسة :

تعتبر كليات التربية الرياضية إحدى الأدوات الفاعلة في تزويد المجتمع بكوادر بشرية مؤهلة ومدربة، ويقع على عاتقها القيام بكل متطلبات العمل الإداري الناجح المستدام لفترات طويلة؛ لتحقيق الاستقرار والنهوض بالمستوى المهني الرياضي ضمن منهجية إدارية واضحة ترسخ مفهوم العمل الاستراتيجي الناجح.

ومن خلال اطلاع الباحثين على العديد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية كدراسة (Abu Sheikha, & msaadeh, 2018) (Al-Rashoud, 2017) (Al-Otaibi, 2013) (Al-Shboul, 2005) ومن خلال رغبتهم بالبحث عن الجانب الإداري الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والجامعات العراقية، جاءت هذه الدراسة للوقوف على مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والجامعات العراقية، لتعزيز المفاهيم الإدارية الحديثة، ووضع تصورات إدارية حديثة في المؤسسات الأكاديمية الرياضية، لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة فيها.

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

1. أنها تتناول أسلوباً إدارياً حديثاً يساهم في توجيه كليات التربية الرياضية لتحقيق التنمية في الإدارة وفق رؤى استراتيجية محددة.
2. تسلط الضوء على إدارات كليات التربية الرياضية نظراً لأهميتهم ودورهم في رسم السياسات الإدارية المستقبلية.
3. تساهم في إثراء الأدب العلمي المتعلق بالإدارة الرياضية الاستراتيجية، كما وتقدم إضافة معرفية جديدة للمكتبة الأردنية والعربية، ويتوقع من هذه الدراسة أن تكون باعثاً لإجراء مزيد من الأبحاث والدراسات حول هذا المجال.

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة التعرف إلى:

1. مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والعراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
2. الفروق في مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والعراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، الخدمة، البلد.

تساؤلات الدراسة :

1. ما مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والعراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والعراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، الخدمة، البلد؟

محددات الدراسة:

- أ. المحدد الجغرافي: المملكة الأردنية الهاشمية وجمهورية العراق.
- ب. المحدد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والجامعات العراقية.
- ج. المحدد المكاني: كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والجامعات العراقية.
- د. المحدد الزمني: أجريت الدراسة خلال الفترة 2020\10\19 - 2020\11\23.
- هـ. المحدد الفني: أداة الدراسة (الاستبانة).

مصطلحات الدراسة :

- أ. الإدارة الاستراتيجية: منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة إستراتيجية مناسبة، وتطبيقها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة، وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة. (Yassin, 2002)
- ب. أعضاء هيئة التدريس: الأساتذة والأساتذة المشاركون والأساتذة المساعدون والمحاضرون والمعيدون ومساعدو البحث الذين يعملون في مجال التعليم العالي، وهم مسؤولون عن تدريس الطلاب، وإجراء البحوث، وتقديم الخدمات الأكاديمية للمجتمع. (تعريف إجرائي)
- ج. كليات التربية الرياضية: هي مؤسسات تعليمية عليا تُعنى بإعداد متخصصين في مجال التربية البدنية والرياضة، تقدم هذه الكليات برامج دراسية أكاديمية وعملية بمستويات مختلفة، من خلال تدريس مساقات نظرية وعملية بمختلف الرياضات والألعاب. (تعريف إجرائي)

منهجية وتصميم الدراسة :

منهج الدراسة

تبعاً لأهداف الدراسة وتساؤلاتها فقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والجامعات العراقية البالغ عددهم (1241) موزعين على (152) عضو هيئة تدريس في الأردن و(1089) عضو هيئة تدريس في العراق.

3.3 عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة من (269) عضو هيئة تدريس موزعين على (59) عضو هيئة تدريس من الأردن و(210) عضو هيئة تدريس من العراق، وحسب سجلات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والجامعات العراقية للعام الجامعي 2021/2020، والجدول رقم (1) يوضح وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

الجدول رقم 1

وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير
76.6	206	نكر	النوع الاجتماعي
23.4	63	أنثى	
100.0	269	الكلي	
14.9	40	أقل من خمس	سنوات الخدمة
23.8	64	خمس إلى أقل من عشر	
61.3	165	عشر فما فوق	
100.0	269	الكلي	البلد
78.1	210	العراق	
21.9	59	الأردن	
100.0	269	الكلي	

4.3 أداة الدراسة وإجراءاتها

قام الباحثان باتباع الإجراءات الآتية للوصول إلى أداة الدراسة:

1. مراجعة الأبحاث والدراسات والمراجع العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة كدراسة (Al-Shboul, 2005)، (Al-Hashem, 2006)، (Harbi and Maysaloun and Majhool, 2015)
2. الاطلاع على العديد من أدوات الدراسة المستخدمة في العديد من الدراسات كدراسة، (Assaf, 2005) (Abu Sheikha, & msaadeh, 2018)
3. إعداد الصيغة الأولية لأداة الدراسة وتكوّنت من (57) فقرة موزعة على (5) مجالات وعرضها على أصحاب الاختصاص في مجال التربية الرياضية والإدارة الرياضية، من أعضاء الهيئات التدريسية البالغ عددهم (15) حيث عرضت عليهم أداة الدراسة بصورتها الأولية، بهدف إبداء ملاحظاتهم وتقديم اقتراحاتهم حول مدى مناسبة أداة الدراسة.

4. استرجاع الاستبيانات من السادة المحكّمين، وبعد الاطلاع على ملاحظاتهم والأخذ بها وضعت الصورة النهائية للأداة لاستخدامها في جمع البيانات، حيث تكوّنت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (42) فقرة موزعة على خمسة مجالات وعلى النحو الآتي:

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية: تضمّنت المتغيرات الآتية: (النوع الاجتماعي، سنوات الخدمة، البلد).

الجزء الثاني: تضمّنت الفقرات التي تقيس (الإدارة الاستراتيجية) ووّزعت على المجالات الآتية:

1. مجال صياغة الأهداف الاستراتيجية: (9) فقرات

2. مجال التخطيط: (8) فقرات

3. مجال التنفيذ: (9) فقرات

4. مجال الرقابة: (8) فقرات

5. مجال تقييم الأداء الوظيفي: (8) فقرات

استخدم سلم التدرج الخماسي للإجابة عن فقرات أداة الدراسة على النحو الآتي:

الإجابة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة
الدرجة	جدا	كبير	متوسطة	جدا	جدا
	5	4	3	2	1

المعاملات العلمية لأداة الدراسة :

لفهم المدلولات الإحصائية لمستوى الإدارة الاستراتيجية فقد اعتمد الباحثان في مستويات التوصيف على المعيار الآتي:

أكبر من (3.66) مرتفع

أكبر أو يساوي (2.33) وأقلّ أو يساوي (3.66) متوسط

أقلّ من (2.33) منخفض

المعاملات العلمية لأداة الدراسة :

1. صدق المحكّمين:

للتحقّق من صدق محتوى أداة الدراسة قام الباحثان بعرضها على مجموعة من المحكّمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية علوم الرياضة في جامعة مؤتة، وكليات التربية الرياضية في العراق من ذوي الخبرة في موضوع الدراسة، وعددهم (15) محكّماً، حيث طلب منهم إبداء الرأي حول ملائمة فقرات الاستبيان لقياس الأغراض التي وُضعت لأجله، من حيث وضوح العبارات ومضمونها والصياغة واللغة، وكذلك إضافة أو حذف أيّة عبارات أو أيّة مقترحات أخرى يرونها مناسبة قد تنثري الدراسة، حيث اعتُمد نسبة (80%) لمدى إنسجام الفقرات التي تتفق مع آراء المحكّمين وحذف الفقرات التي لم تحقّق هذه النسبة، وبذلك يمكن اعتبار أنّ المقياس صادق ممّا يسمح باستخدامه لأغراض هذه الدراسة، ثم قام الباحثان بجمع الاستبيان وتفريغها، وقد استقرّت الأداة في صورتها النهائية على (5) مجالات ممثّلة بـ(42) فقرة.

2. ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الإدارة الاستراتيجية) استُخرج معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha)، وذلك على مستوى كلِّ مجال من مجالات مقياس أداة الدراسة، وكذلك المستوى الكلي، والجدول رقم (2) يوضِّح نتائج ذلك.

جدول (2)

قيم معاملات الثبات لكلِّ مجال من مجالات أداة الدراسة على المستوى الكلي

عدد الفقرات	كرونباخ الفا	المجالات
9	.947	صياغة الأهداف الاستراتيجية
8	.944	التخطيط
9	.936	التفويض
8	.957	الرقابة
8	.958	تقييم الأداء الوظيفي
42	.984	الكلي

تشير البيانات الواردة في الجدول (2) إلى أنّ معاملات ثبات أداة الدراسة وفقاً لمعامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) قد تراوحت للمجالات بين (0.936 - 0.958) وللمقياس ككل (0.984) وتعتبر هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

إجراءات تطبيق الدراسة :

بعد أن تمَّ إعداد الاستبيان بصورته النهائية، قام الباحثان بالخطوات الآتية:

1. التواصل مع العديد من السادة أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في كلِّ من الأردن والعراق. ترتيب ذلك من خلال طرق مختلفة.
2. توزيع (300) استبيان على أعضاء الهيئات التدريسية في كليات التربية الرياضية في كلِّ من الأردن والعراق.
3. توزيع الاستبيانات بطرق مختلفة بسبب الظروف الوبائية كالتوزيع المباشر او من خلال استخدام (الاستبيان الالكتروني) عن طريق تطبيق (الواتس اب) أو من خلال البريد الالكتروني.
4. احصاء عدد الذين استجابوا للاستبيان بعد استلام الردود من أعضاء الهيئة التدريسية من العدد الذي تم توزيعه، فكانوا (276) عضو هيئة تدريس والباقي لم يجب عن الاستبيان، ولم يرد عليه لظروفه الخاصة.
5. تفرغ البيانات الواردة من أعضاء هيئة التدريس حيث تبين أنّ هناك (7) استبيانات لم تستوفِ شروط تعبئة البيانات وبالتالي استبعدت من العينة.
6. اعتماد (269) استبيان صالح للتحليل الإحصائي بعد أن فُرغَت البيانات وعولجت إحصائياً بالحاسوب باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS).

متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل :

- أ. النوع الاجتماعي: ذكر أنثى
- ب. سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر
- ج. البلد: الجامعات الأردنية والجامعات العراقية

المتغير التابع: الإدارة الاستراتيجية

المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث بإجراء المعالجات الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وعلى النحو الآتي:

1. للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. للإجابة عن السؤال الثاني تم إجراء تحليل التباين في عدة اتجاهات (N-Anova).
3. للكشف عن الفروق لصالح اية مجموعة تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية.
4. للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ الفا.
5. لوصف خصائص عينة الدراسة تم استخراج التكرارات والنسب المئوية.

عرض النتائج ومناقشتها :

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الأسئلة المطروحة التي هدفت إلى الكشف عن مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والعراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وكذلك مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات المنبثقة عن هذه النتائج:

نتائج السؤال الأول:

ما مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والعراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لكل مجال والمجال الكلي، والجدول رقم (3) يوضح نتائج ذلك:

جدول رقم (3)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والعراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

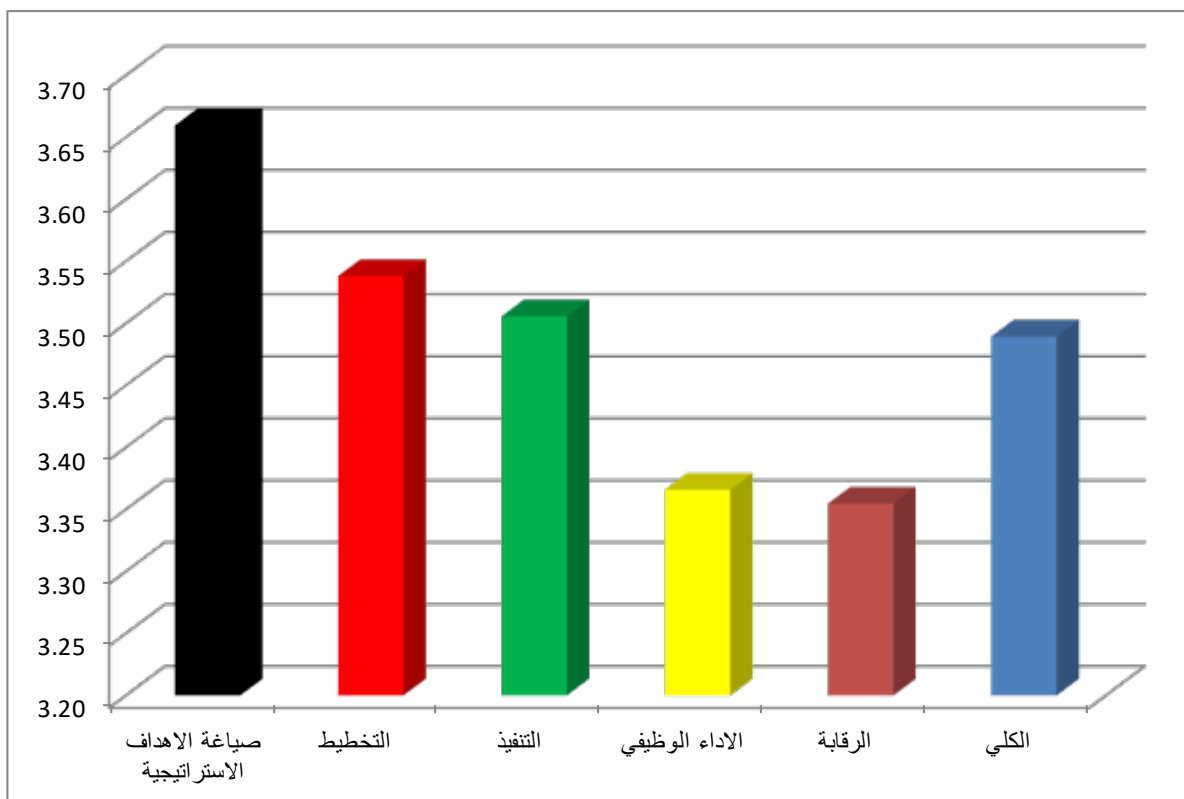
المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
صياغة الاهداف الاستراتيجية	3.6596	.78766	1	متوسط
التخطيط	3.5381	.80732	2	متوسط
التففيذ	3.5056	.80228	3	متوسط
الأداء الوظيفي	3.3657	.94449	4	متوسط
الرقابة	3.3546	.94622	5	متوسط
الكلّي	3.4894	.78222		متوسط

يبين الجدول (3) أنّ المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والعراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاءت وعلى المستوى الكلي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.4894)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن العمليات الإدارية المطبقة في كليات التربية الرياضية وفق منظور استراتيجي ليست على المستوى المأمول، وأن المهام والأعمال الإدارية التي تطبق فيها ما هي إلا عمليات روتينية لغايات تسيير الأعمال وانتظام العمل ولا تحمل في رؤيتها العملية استشراق المستقبل بعيدة المدى، وهذا ما أكدت عليه دراسة (Seibert, 2004) أن للإدارة الاستراتيجية أثراً واضحاً على تطوير الأداء، ورغم عدم وجود بعض المعرفة لدى فئة من المديرين، إلا أنهم يمارسونها من خلال بعض المواقف، وكذلك دراسة (Al-Hilali & Mustafa, 2008) التي هدفت التعرف إلى الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها في كليات جامعة المنصورة، حيث تبين من خلالها أنّ استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي يتطلب المزيد من الاهتمام لتوفير المتطلبات مثل: مراعاة التطور التكنولوجي الحالي، توافر متطلبات البيئة الداخلية للكلية، كذلك اختيار الاستراتيجيات المناسبة للكلية ومراعاة الاستفادة من ذوي الخبرات السابقة في عمليات التطوير، كما تبين ضرورة توجيه المزيد من الاهتمام إلى موضوع التقييم خصوصاً في مجال أداء الجهاز الإداري في ضوء أهداف محددة سلفاً، كما بينت دراسة (Al-Harbi and Maysaloun and , 2015) أنّ الإدارة الاستراتيجية هي البوصلة التي توجه العمل الإداري وتحدّد الاتجاه الصحيح الذي يجب أن يتبعه العمداء في مؤسسات التعليم العالي عموماً وجامعة كربلاء خصوصاً، من خلال تنسيق العمل بين أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية، مما يفرض عليهم تركيز أفكارهم وجهودهم لنجاح مهامهم، ومساعدتهم على ابتكار أفكار جديدة ولظهور كفاءاتهم وقدراتهم وخبراتهم لخدمة العمل الإداري.

في حين أظهرت دراسة (Al-Watan, 2017) التي هدفت الوقوف على واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية ووضع الحلول التي من الممكن أن تسهم في تطويرها، حيث توصل إلى العديد من الاستنتاجات من أبرزها: عدم تبني الوزارة لمنهج استراتيجي واضح بما يتضمّن من رؤية ورسالة وأهداف، وعدم وضوح الأدوار وتوزيع الصلاحيات للموظفين في الهيكل التنظيمي، وعدم قيام الوزارة بعملية التحليل البيئي لتشخيص نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والوقوف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء تحليل بيئي بصورة مستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للوزارة، والاستفادة من الرؤية والرسالة والأهداف والقيم المقترحة، والعمل باستراتيجية تقييم أداء العاملين واستراتيجية التدريب للموارد البشرية لرفع كفاءة أداء العاملين في الوزارة.

فيما بيّن (Al-Dmour, and Al-Qatamin, 2015) الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجّه الاستراتيجي للمنظمة، وإيجاد ميزة مستدامة تمكّنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Abu Sheikha, & msaadeh, 2018) التي أظهرت نتائجها أنّ تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء حول مستوى مراحل الإدارة الاستراتيجية في الجامعة المتمثلة بـ(التحليل والرصد البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة الاستراتيجية) بدت إيجابية، وهذا يعني بأنّ مستوى تقييم تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية (مرتفع) من وجهة نظرهم، وكذلك دراسة (Assaf, 2005) التي هدفت التعرف إلى واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة، حيث أظهرت نتائجها أنّ مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، واتجاهات إيجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية.

أما على مستوى المجالات فقد جاء مجال صياغة الأهداف بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.6596) وبدرجة متوسطة، تلاه مجال التخطيط بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.5381)، تلاهما مجال التنفيذ بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.5056)، فيما جاء مجال الأداء الوظيفي بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (3.3657) وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال الرقابة بمتوسط حسابي (3.3546) وبدرجة متوسطة والشكل رقم (2) يوضح التفاوت بمستوى التخطيط



الإستراتيجي وفقاً للمجالات وللمجال الكلي.

الشكل رقم (2)

التفاوت في مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والعراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

ومن أجل تفسير هذه البيانات ومدى التفاوت في المتوسطات كان لابد من الرجوع إلى المجالات كلاً على حده للوقوف على مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية على كل مجال، وفيما يلي عرض تفصيلي لدرجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والعراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لكل مجال من هذه المجالات وهي كما يأتي:

1. مجال صياغة الأهداف الاستراتيجية :

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال صياغة الأهداف الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تقوم إدارة الكلية بإعداد رؤية واضحة محدّدة مكتوبة	3.818	.8979	1	مرتفع
5	تأخذ إدارة الكلية عند صياغتها للأهداف الاستراتيجية الإمكانيات والظروف المتاحة	3.758	.8921	2	مرتفع
4	تضع إدارة الكلية أهدافاً محدّدة مكتوبة	3.729	.9207	3	مرتفع
8	تتسم الأهداف الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما استجدت ظروف جديدة	3.703	.9228	4	مرتفع
2	تقوم إدارة الكلية بإعداد رسالة واضحة مكتوبة	3.662	.9624	5	مرتفع
9	تراعي إدارة الكلية صياغة الأهداف الاستراتيجية وفق الظروف الداخلية والخارجية	3.606	1.0226	6	متوسط
3	تحدّد إدارة الكلية فلسفتها الإدارية بطريقة واضحة مكتوبة	3.576	.9338	7	متوسط
6	تحقق إدارة الكلية أهدافها الاستراتيجية عن طريق تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى	3.565	.9185	8	متوسط
7	تتسم عملية وضع الأهداف الاستراتيجية لدى إدارة الكلية بالموضوعية بحيث تبيّن القدرة والكفاءة	3.520	.9757	9	متوسط
	الكلية	3.6596	.7876	6	متوسط

يبين الجدول (4) أنّ المتوسطات الحسابية لمجال صياغة الأهداف الاستراتيجية جاء على المستوى الكلي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.6596)، وقد احتلت الفقرة رقم (1) التي نصّها: "تقوم إدارة الكلية بإعداد رؤية واضحة محدّدة مكتوبة" المرتبة الأولى في حين جاءت الفقرة رقم (7) التي نصّها: "تتسم عملية وضع الأهداف الاستراتيجية لدى إدارة الكلية بالموضوعية بحيث تبيّن القدرة والكفاءة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنّ أكثر ما يتمّ التركيز عليه في العمل الإداري في الكليات هو وضع وصياغة أهداف آنية لتسيير الأعمال الإدارية وانتظام العمل من خلال نشر الأهداف والرؤية والرسالة التي ترغب إدارة الكلية بتنفيذها وتحاول تطبيقها على أرض الواقع، إلّا أنّ هذه الأهداف والرؤى مرحلية ولا تحمل نظرة بعيدة المدى تأخذ بعين الاعتبار التغيرات والتحولات المتسارعة، وهي على الأغلب تكون شكلية وروتينية مستهلكة، وانفتحت هذه النتيجة مع دراسة (AI- Hilali & Mustafa, 2008) التي تبيّن من خلال نتائجها أنّ استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي يتطلب المزيد من الاهتمام لتوفير المتطلّبات مثل: مراعاة التطور التكنولوجي الحالي، توافر متطلبات البيئة الداخلية

للكتية، كذلك اختيار الاستراتيجيات المناسبة للكتية ومراعاة الاستفادة من ذوي الخبرات السابقة في عمليات التطوير، كما تبين ضرورة توجيه المزيد من الاهتمام إلى موضوع التقييم خصوصاً في مجال أداء الجهاز الإداري في ضوء أهداف محدّدة سلفاً.

2. مجال التخطيط :

جدول (5)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التخطيط

الرقم	الفقرة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
4	تقوم إدارة الكتية بوضع خططها حسب إمكانياتها	3.799	.9287	1	مرتفع
3	تتكيّف الخطط الاستراتيجية الموضوعية وفق المستجدات	3.576	.8929	2	متوسط
5	تبنى إدارة الكتية خططها بناء على الفرص والتهديدات التي تواجهها	3.528	.9640	3	متوسط
7	تراعى إدارة الكتية عامل الوقت اللازم في الخطط الموضوعية	3.517	.9910	4	متوسط
8	يوجد لدى إدارة الكتية منهجية لإعداد وتطوير الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل	3.502	.9566	5	متوسط
1	تعدّ إدارة الكتية خططاً مكتوبة طويلة الأجل تحقّق الرؤية التي تسعى الوصول لها	3.494	.9208	6	متوسط
6	تخطّط إدارة الكتية بشكل مستمرّ لتحديد الاحتياجات التدريبية للمدرّسين	3.450	1.0305	7	متوسط
2	تضع إدارة الكتية خططاً لتقليل الفجوات المتوقّعة بين المهارات والاحتياجات الحالية والمستقبلية	3.439	.9269	8	متوسط
	الكلية	3.5381	.80732		متوسط

يبين الجدول (5) أنّ المتوسّطات الحسابية لمجال التخطيط جاء على المستوى الكليّ بدرجة متوسطة بمتوسّط حسابي (3.5381)، وقد احتلّت الفقرة رقم (4) التي نصّها: "تقوم إدارة الكتية بوضع خططها حسب إمكانياتها" المرتبة الأولى في حين جاءت الفقرة رقم (2) التي نصّها: "تضع إدارة الكتية خططاً لتقليل الفجوات المتوقّعة بين المهارات والاحتياجات الحالية والمستقبلية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أنّ إدارات الكليات تقوم بالتخطيط لمتطلّباتها واحتياجاتها حسب ما هو متاح لها وهذه الاحتياجات مرتبطة بالمخصّصات المتاحة لها من إدارات الجامعات وفق قدراتها المالية، والتي غالباً ما لا تستطيع الكليات تجاوزه ممّا يضعف قدرة الكليات على تلبية احتياجاتها، وبالتالي تضع في خططها ما تحتاجه في الوقت الحاضر، للمحافظة على ديمومة عملها وتقديم ما يمكنها وفقاً لذلك، ممّا يؤثّر على خططها الحالية والمستقبلية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Al-Hashem, 2006) التي أظهرت نتائجها أنّ المعوّقات التي تحول دون ممارسة الإدارة الاستراتيجية، تتمثّل في عدم توفّر المتخصّصين في التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود إدارة متخصصة لوضع الخطط الاستراتيجية.

3. مجال التنفيذ :

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التنفيذ

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
4	تتوفر لدى إدارة الكلية قاعدة بيانات ومعلومات تزود بها الجامعة عند طلبها من أجل تنفيذ استراتيجيتها	3.684	.9622	1	مرتفع
2	تتلاءم الاستراتيجية التي تضعها إدارة الكلية مع استراتيجية الجامعة	3.680	.8650	2	مرتفع
8	تتفد الكلية خططها الاستراتيجية وفق الأسس والمنهجية العلمية	3.572	.9997	3	متوسط
3	تعدل إدارة الكلية هيكلها التنظيمي بشكل يتلاءم مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية	3.543	.9557	4	متوسط
6	تتوفر لدى إدارة الكلية الطرق والأساليب المناسبة للتعامل مع معوقات التنفيذ	3.483	.9166	5	متوسط
5	تقوم إدارة الكلية بتدريب طواقمها لتنمية مهاراتهم لتلائم تنفيذ استراتيجيتها	3.476	1.0095	6	متوسط
7	يتوفر مناخ إيجابي في الكلية بين جميع الأقسام والشعب والوحدات الإدارية يساهم في تنفيذ الاستراتيجية	3.465	1.0383	7	متوسط
9	تشرك الكلية المجتمع المحلي في تنفيذ استراتيجيتها	3.335	1.0925	8	متوسط
1	تتوفر لدى إدارة الكلية جميع الموارد التي تحتاجها لتنفيذ الاستراتيجية	3.312	1.0107	9	متوسط
	الكلية	3.5056	.80228		متوسط

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لمجال التنفيذ جاء على المستوى الكلي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.5056)، وقد احتلت الفقرة رقم (4) التي نصّها: "تتوفر لدى إدارة الكلية قاعدة بيانات ومعلومات تزود بها الجامعة عند طلبها من أجل تنفيذ استراتيجيتها" المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (1) التي نصّها: "تتوفر لدى إدارة الكلية جميع الموارد التي تحتاجها لتنفيذ الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك أن العمليات الإدارية مستمرة في الكلية، وتسعى إدارات الكليات إلى تنفيذ المهام والمتطلبات التي تساعد في تسيير الأعمال ومواجهة أي عوائق قد تؤثر على سير العمل من خلال العلاقة الارتباطية مع إدارة الجامعة، والمرتبطة باستراتيجية الجامعة، وتوفير قاعدة معلوماتية وبيانات يمكن الرجوع إليها والاستناد عليها لضمان ديمومة واستمرارية العمل دون إبطاء أو تأخير، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Abu Sheikha, & msaadeh, 2018) التي أظهرت نتائجها وجود أثر لتطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية في الجامعة والمتمثلة بـ(التحليل والرصد البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة الاستراتيجية) في تطوير جودة التعليم الأكاديمي بجامعة الزرقاء.

4. تقييم الأداء الوظيفي :

جدول (7)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تقييم الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تقييم إدارة الكلية استراتيجيتها بشكل دوري لمعرفة هل هناك انحراف في العمل	3.546	.9710	1	متوسط
8	تعتمد إدارة الكلية معايير العدالة والنزاهة عند تقييم أداء العاملين	3.506	1.1218	2	متوسط
2	تتوفر لدى إدارة الكلية خلية أزمة دائمة لمواجهة أي طارئ أو مشكلة عند التقييم	3.405	1.0381	3	متوسط
5	تعتمد إدارة الكلية على أنظمة تقييم لمعرفة جودة المخرجات أو ضعفها	3.390	1.0721	4	متوسط
4	يتوفر لدى إدارة الكلية برامج وسياسات وإجراءات لتقييم عمل الإدارة وتصحيح الأخطاء	3.357	1.0540	5	متوسط
7	يتوفر لدى إدارة الكلية طرق علمية موضوعية لقياس درجة رضا العاملين	3.279	1.1031	6	متوسط
6	توفر إدارة الكلية نظام لتقييم الأثر الذي تتركه في المجتمع	3.257	1.0638	7	متوسط
3	توفر إدارة الكلية نظام حوافز ومكافآت حسب التقييم لتشجيع العاملين	3.186	1.1569	8	متوسط
	الأداء الوظيفي	3.365	.94449		متوسط

يبين الجدول (7) أنّ المتوسّطات الحسابية لمجال الأداء الوظيفي جاء على المستوى الكلي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.3657)، وقد احتلت الفقرة رقم (1) التي نصّها: "تقييم إدارة الكلية إستراتيجيتها بشكل دوري لمعرفة هل هناك انحراف في العمل" المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (3) التي نصّها: "توفر إدارة الكلية نظام حوافز ومكافآت حسب التقييم لتشجيع العاملين" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى أنّ أعضاء الهيئات التدريسية لهم تصوراتهم الخاصة في تقييم أدائهم الوظيفي في ضوء الإدارة الاستراتيجية كونها لم ترتق إلى المستوى المطلوب حسب وجهة نظرهم، من حيث التقييم الدوري وتصحيح مسار العمل والأداء، فضلاً عن اعتمادها على معايير العدالة والنزاهة في تقييم أدائهم، إلّا أنّها لم توفر نظام حوافز ومكافآت معروف ومعلن يحفّزهم على تطوير الأداء والارتقاء به بشكل أفضل، ممّا يشكّل محدداً وعائقاً أمام تطوير الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Al-Sulaimani, 2011) التي توصلت نتائج الدراسة فيها إلى أنّ تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة التي تتعلّق بكلّ من (التحليل والرصد البيئي - صياغة الاستراتيجية - تطبيق الاستراتيجية - التقييم والسيطرة) كانت بدرجة عالية.

5. مجال الرقابة :

جدول (8)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرقابة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تراقب إدارة الكلية أداء موظفيها بشكل مستمر يتناسب مع الاستراتيجية	3.691	.9292	1	مرتفع
2	تستخدم إدارة الكلية طرق رقابة واضحة للجميع	3.472	.9907	2	متوسط
4	تعتمد إدارة الكلية منهجية شاملة للرقابة الإدارية والمالية	3.442	1.0445	3	متوسط
5	يشعر العاملون أنّ عملية الرقابة تعبر عن تعاون وتنسيق مع إدارة الكلية	3.420	1.0501	4	متوسط
8	ترجع إدارة الكلية مع العاملين الاستراتيجيّة قبل تنفيذها للتأكد من أنّ كلّ شيء صحيح	3.290	1.1120	5	متوسط
7	تتوفّر آليات رقابة صارمة لمعرفة المعوقات والمشكلات التي تواجه الاستراتيجية	3.238	1.1008	6	متوسط
6	يتوفّر نظام إلكتروني لرقابة ومتابعة مكونات الاستراتيجية بالشكل الصحيح	3.175	1.1667	7	متوسط
3	تقوم إدارة الكلية بنشر كلّ ما يخص الجانب المالي على الموقع الإلكتروني لتبيين مدى وضوحها وشفافيتها	3.108	1.2184	8	متوسط
	الرقابة	3.3546	.94622		متوسط

يبين الجدول (8) أنّ المتوسّطات الحسابية لمجال الرقابة جاء على المستوى الكليّ بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.3546)، وقد احتلت الفقرة رقم (1) التي نصّها: "تراقب إدارة الكلية أداء موظفيها بشكل مستمر يتناسب مع الاستراتيجية" المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (3) التي نصّها: "تقوم إدارة الكلية بنشر كلّ ما يخص الجانب المالي على الموقع الإلكتروني لتبيين مدى وضوحها وشفافيتها: "في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارات الكليات حريصة على ضبط ورقابة أداء العاملين في الكلية لضمان سير العمل بالشكل المطلوب، بحيث تعمل على معالجة أيّ اختلالات أو صعوبات قد تواجهها جراء الرقابة الفاعلة على سير العمل، بالشراكة مع العاملين، ومن خلال وسائل وآليات وطرق معروفة من قبل الجميع، إلّا أنّ الجانب المالي ونظراً لخصوصيته وحساسيته فإنّ إدارات الكليات تضع الجوانب والطرق الرقابية الداخلية عليه بما يضمن الحفاظ عليه وصرفه بالطرق المشروعة وحسب أولوياتها، واختلفت نوعاً ما هذه النتيجة مع دراسة (Wahba, 2008) التي أظهرت نتائجها أنّ التحليل البيئيّ سواء أكان للبيئة الداخلية أم الخارجية حصل على المرتبة الأولى في درجة ممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة بنسبة تراوحت (70% إلى 71,9%) بينما جاء التقييم والرقابة في المرتبة الأخيرة بنسبة (68,2%)، أمّا الدرجة الكلية لممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية فكانت فوق المتوسط حيث بلغت (70).

في حين اظهرت دراسة (Al-Watan, 2017) التي هدفت الوقوف على واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية ووضع الحلول التي من الممكن أن تسهم في تطويرها، حيث توصل إلى العديد من الاستنتاجات من أبرزها: عدم تبني الوزارة لمنهج استراتيجي واضح بما يتضمّن من رؤية ورسالة وأهداف، وعدم وضوح الأدوار وتوزيع

الصلاحيات للموظفين في الهيكل التنظيمي، وعدم قيام الوزارة بعملية التحليل البيئي لتشخيص نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والوقوف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء تحليل بيئي بصورة مستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للوزارة، والاستفادة من الرؤية والرسالة والأهداف والقيم المقترحة، والعمل باستراتيجية تقييم أداء العاملين واستراتيجية التدريب للموارد البشرية لرفع كفاءة أداء العاملين في الوزارة.

نتائج السؤال الثاني :

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والعراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، الخدمة، البلد؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والعراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيرات الدراسة: (النوع الاجتماعي، سنوات الخدمة، البلد)

المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	3.4876	.78585
	أنثى	3.4951	.77647
سنوات الخدمة	الكلية	3.4894	.78222
	أقل من خمس	3.7643	.62535
	خمس إلى أقل من عشر	3.2221	.78978
البلد	عشر فما فوق	3.5264	.78714
	الكلية	3.4894	.78222
	العراق	3.5359	.75013
	الأردن	3.3236	.87398
	الكلية	3.4894	.78222

تشير البيانات الواردة في الجدول (9) إلى وجود فروقات ظاهرية في المتوسطات الحسابية في مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والعراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، سنوات الخدمة، البلد، وللكشف فيما إذا كانت هذه الفروقات ذات دلالة إحصائية، تم استخدام تحليل التباين في ثلاثة اتجاهات (3way- ANOVA)، والجدول رقم (10) يوضح نتائج ذلك.

جدول (10)

نتائج تحليل التباين في ثلاثة اتجاهات للكشف عن الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والعراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيرات الدراسة: (النوع الاجتماعي، الخدمة، البلد).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	.059	1	.059	.100	.752
سنوات الخبرة	6.518	2	3.259	5.538	.004*
الدولة	.746	1	.746	1.268	.261
الخطأ	155.378	264	.589		
الكلي	3439.261	269			
الكلي المصحح	163.981	268			

* دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والعراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والبلد، ويعزو الباحثان ذلك إلى أنّ كلا الجنسين وفي كلا البلدين يؤديان أعمالهم ومهامهم سواء الأكاديمية أو الإدارية في بيئة عمل مشابهة، ويرون أن الأعمال التي تقوم بها إدارات الكليات تعمل بطريقة اعتيادية روتينية، ولا يوجد فروق بينهم نظراً لطبيعة المجال الرياضي الذي يتيح التفاعل والتشارك المستمر بين الجميع، وبالتالي فإنّ تطبيق الإدارة الاستراتيجية يسير بشكل جيد ولكن ليس على المستوى المأمول، إضافة إلى وجود تقارب وتشابه بين الأردن والعراق في الجانب الرياضي، من خلال تقارب وتشابه التعليمات والقوانين في مجالات صياغة الأهداف والتخطيط والتنفيذ والأداء الوظيفي والرقابة، مما يجعل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية متقارب إلى حدّ ما، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Al-Shboul, 2005) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة بين متوسطات درجة ممارسة الإدارة العليا في الوزارة لأبعاد (صياغة الأهداف الاستراتيجية، والتخطيط، والتنفيذ، والرقابة) تعزى لمتغير الجنس.

في حين أظهرت نتائج الجدول رقم (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة وللكشف لصالح من تعود الفروق فقد تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية والجدول رقم (11) يوضّح نتائج ذلك.

الجدول رقم (11)

اختبار LSD للمقارنات البعدية لمستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والعراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير الخدمة

المتغير	المتوسط الحسابي	الفئات	أقل من خمس	خمس إلى أقل من عشر	عشر فما فوق
سنوات الخدمة	3.7643	أقل من خمس		.5422*	
	3.2221	خمس إلى أقل من عشر			
	3.5264	عشر فما فوق		.3043°	

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة الفا أقل أو يساوي (0.05)

تظهر النتائج الواردة بالجدول رقم (11) بأن هنالك فروق دالة إحصائية في مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والعراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة وسيتم تفصيل ذلك على النحو الآتي:

متغير سنوات الخدمة:

يوجد فرق دال إحصائي بين (أقل من خمس سنوات) و(من خمس إلى أقل من عشر سنوات) لصالح (أقل من خمس سنوات).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية من هذه الفئة لديهم تصورات إيجابية نحو تطبيق كلياتهم للإدارة الاستراتيجية باعتبارهم حديثي الخبرة والخدمة في مجال التدريس، وأن لديهم تصوراتهم وتطلعاتهم الإيجابية نحو تغيير مسارات الإدارات التقليدية إلى إدارات حديثة تقوم على تبني الإدارة الاستراتيجية كمنطلق لرسم الاتجاه المستقبلي على المدى البعيد وبنظرة شمولية واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك، وهذا ما أكد عليه (Al-Farra, M 2005) بأن الإدارة الاستراتيجية هي عملية مستمرة غير منتهية تهدف إلى الحفاظ على المؤسسة ككل على نحو ملائم، من أجل تعزيز قدرتها في التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة، كما أشار (Shattock, 2003) إلى أن الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الأكاديمية عملية شاملة، حيث لا يمكن التركيز فقط على النجاح الأكاديمي وإغفال الاهتمام بالجوانب الأخرى للمؤسسة.

يوجد فرق دال إحصائي بين (من خمس إلى أقل من عشر سنوات) و (عشر سنوات فما فوق) ولصالح (عشر سنوات فما فوق).

ويعزو الباحثان ذلك إلى أنه كلما زادت خبرة أعضاء هيئة التدريس زاد المخزون المعرفي في القدرة على فهم متطلبات العمل اللازمة لتحقيق النجاح والإنجاز في مختلف المجالات ومنها اختيار طريقة أو أسلوب العمل الإداري المناسب، وذلك من خلال قدرتهم على التنبؤ ورصد المشكلات والتحديات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وإمكانية الاستجابة لها بإيجاد الحلول وتقديم المبادرات وتحسين الجودة التعليمية، وتطوير البرامج الأكاديمية، وتقديم الاستشارات، إذ يشكل رأس المال البشري ذات الخبرة إضافة نوعية للمؤسسة من خلال قدراتهم على التحليل واقتراح الحلول المنطقية الواقعية الداعمة لنجاح الجامعة، وتبني الإدارة الاستراتيجية كمنهج عمل شامل ومضمون النتائج، باعتبارها السبيل المناسب لتطوير الأداء الإداري وتحقيق الأهداف، مما يؤدي إلى تحقيق التميز والجودة في المخرجات.

وهذا ما اوضحته دراسة (Abu Sheikha, & msadeh, 2018) والتي هدفت التعرف الى اهمية تطبيق مراحل الادارة الاستراتيجية، وبيان اثر تطبيقها في تطوير جودة التعليم الاكاديمي في الجامعات الاردنية، وتوصلت نتائج الدراسة الى ان تقديرات اعضاء هيئة التدريس حول مستوى مراحل الادارة الاستراتيجية في الجامعة والمتمثلة ب(التحليل والرصد البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة الاستراتيجية) بدت ايجابية وهذا يعني بأن مستوى تقييم تطبيق مراحل الادارة الاستراتيجية (مرتفعاً) من وجهة نظرهم، فضلا عن وجود اثر تطبيق مراحل الادارة الاستراتيجية في الجامعة في تطوير جودة التعليم الاكاديمي.

كما بينت دراسة (Al-Rashoud, 2017) الى وجود حاجة لدى المهتمين بتعليم الكبار والتعليم المستمر في المملكة العربية السعودية الى الادارة الاستراتيجية في مؤسساتهم، كما كان من النتائج نمو الوعي لدى القيادات الادارية فيما يتعلق بأهمية الإدارة الاستراتيجية وإشراك الموظفين في صياغتها.

كما أظهرت دراسة (Al-Otaibi, 2013) أنّ أفراد الدراسة يوافقون تماماً على أنّ واقع إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء صياغة الاستراتيجية يتمثل أبرزه في إعداد رؤية ورسالة محددة مكتوبة، مرونة الأهداف الاستراتيجية، توافر قاعدة بيانات قبل التخطيط، ويوافقون تماماً على أنّ واقع إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التقييم يتمثل في اعتماد الإدارات في تقييم أدائها على معايير ومؤشرات محددة، مراجعة الخطة الاستراتيجية بشكل دوريّ لتحديد التغيرات المطلوبة، اعتماد الإدارات على عملية تقييم مستمرة للأداء، ويوافقون تماماً على أنّ أهمّ معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات التربية والتعليم تتمثل في: مقاومة التغيير وتحسين الأداء، عدم توافر حوافز ومكافآت للعاملين لتطوير الأداء، ضعف اعتراف الأفراد بوجود الإدارة الاستراتيجية.

الاستنتاجات :

في ضوء نتائج الدراسة فقد تمّ التوصل للاستنتاجات الآتية:

1. تطبق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية بصورة متوسطة ولكنها ليست على المستوى المأمول.
2. ينظر جميع أعضاء الهيئة التدريسية من كلا الجنسين في كليات التربية الرياضية النظرة ذاتها لدرجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
3. يرى أصحاب الخبرة الأكبر أنّ كليات التربية الرياضية تطبق الإدارة الاستراتيجية في مجال العمل الإداري.
4. تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الأردن والعراق متقارب ومتشابه إلى حدّ ما.

التوصيات :

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحثان بما يأتي:

1. ضرورة توظيف مجالات الإدارة الاستراتيجية من قبل عمادات كليات التربية الرياضية لرفع مستوى الأداء الإداري بما ينعكس بشكل إيجابي على مختلف الأطراف.
2. عقد لقاءات تشاورية بين مختلف الكليات للاستفادة من الخبرات المتراكمة لمختلف الأطراف لرفع مستوى الأداء الإداري والأكاديمي.
3. زيادة التواصل المباشر مع الأكاديميين العراقيين لتبادل الخبرات الإدارية والأكاديمية لكلا الطرفين.
4. إجراء المزيد من الدراسات حول الإدارة الاستراتيجية لتطوير وتحسين الأداء الإداري في كليات التربية الرياضية.

المراجع العربية

- Abu Al-Nasr, M. (2015). *Elements of Distinctive Strategic Planning and Thinking* (2nd ed). Cairo, Arab Group for Training and Publishing.
- Abu Halima, F. (2004). *Anew in Sports Management*. Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman.
- Abu Qahf, A. (2002). *Strategic Management and Crisis Management*. Alexandria, New University Publishing House.
- Abu Sheikha, N. and Majid, A. (2018). The Impact of Applying Strategic Management on the Quality of Academic Learning in Jordanian Universities. *Zarqa Journal for Research and Human Studies*, 18(2).
- Al Atiyat, M. (2006). *Managing Cchange and Modern Challenges for the Director, Al-Hamid Library and House for Publishing and Distribution*. Amman, Jordan.
- Al-Dmour, H & Al-Qatamin, A. (2015). *Strategic Management - Unit One*. Al-Quds Open University.
- Al-Farra, M. (2005). *Strategic Planning*. Training Course, Islamic University, Gaza.
- Al Shafei, H. (2007). *Strategic Management and Strategic Planning in Physical Education and sports, Scientific Encyclopedia of Sports Management*. Dar Al-Wafaa for the World of Printing and Publishing, Alexandria.
- Al-Harbi, H; Maysaloun, Z & Majhool, Z. (2015). The Ddegree of Ppractice of the Dean of the College of Physical Education at the University of Karbala in the Fields of Strategic Management. *Journal of Physical Education Sciences*. 8 (1): 251-268.
- Al-Hashem, L. (2006). *The Rreality of Strategic Management in Saudi Government Agencies*. [Master's Thesis], King Saud University, College of Administrative Sciences, Riyadh.
- Al-Hilali, Al & Mustafa, A. (2008). Introduction to Strategic Management and Applied Requirements in the Faculties of Mansoura University. *Journal of Specific Education Research, Mansoura University*, 56 (9).
- Al-Husseini, F. (2000). *Strategic Management*. Dar Wael for Printing and Publishing, Amman, Jordan.
- Al-Janabi, S & Al-Hussainawi, A. (2014). *Management and Organization in Physical Education* (1st ed), Arab Community Library for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Al-Kalalda, T. (2008). *Human Resources Development and Management*. Dar Alam Al-Thaqafa for Publishing and Distribution (1st ed), Jordan.
- Al-Khafaji, N. (2004). *Strategic Management, Introduction, Concepts and Operations*. Al-Yazuri Scientific House for Publishing and Distribution, Amman.
- Al-Madi, M. (2003). *Administrative policies*. Cairo University Center for Open Education, Cairo.
- Al-Maliji, I. (2005). *Management Strategies and Operations*. Modern University Office, (1st ed), Alexandria.
- Al-Mubouth, M. (2003). A Proposed Vision for Strategic Planning in the Management of Higher Education Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Education*, 8, pp. 79-126.
- Al-Omari, B. 2002. Decision-Making Mechanisms from the Point of View of Deans and Heads of Academic Departments in Jordanian Public Universities. *Journal of Educational Science Studies*, 29 (2).

- Al-Otaibi, T. (2013). *A Proposed Vision for the Application of Strategic Management in Educational Departments in the Kingdom of Saudi Arabia*. [Master's Thesis], Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Department of Administration and Planning.
- Al-Qurai, A, and Shakoot, A. (2020). The Reality of Applying Strategic Management and Environmental Analysis in Sudanese Banks, a Field Study on the (Sudanese Islamic Bank, Savings and Social Development, Faisal Islamic Sudanese Bank), *Journal of the Jazirat Al-Arab Center for Educational and Human Research*. 1 (6): 141-159.
- Al-Rashoud, M. (2017). The Role of Strategic Management in Achieving the Goals of Adult Education and Continuing Education Institutions. *Journal of the Faculty of Education, Menoufia University*, 4 (1).
- Al-Shboul, M. (2005). The Reality of Strategic Management in the Ministry of Education in Jordan and Building a Model for its Development. [Doctral Thesis], University of Jordan, Amman, Jordan.
- Al-Sulaimani, H. (2011). *A Future Vision for the Application of Strategic Management in Kkindergarten Departments*. [Master's Thesis], Umm Al-Qura University, Colleges of Education in Makkah Al-Mukarramah, Department of Educational Administration and Planning.
- Al-Watan, M. (2017). *The Reality of Strategic Management in the Iraqi Ministry of Youth and Sports*. Master's Thesis, College of Administration and Economics, University of Al-Qadisiyah, Republic of Iraq.
- Assaf, M. (2005). *The Reality of School Administration in Gaza Governorate in the Light of Strategic Management Standards*. [Master's Thesis], College of Education, Islamic University, Gaza.
- Hamed, S. (2002). *A Scientific Vision for the Management of Sports Bodies*. King Saud University, Scientific Publishing and Press, Riyadh.
- Hareem, H. (2006). *Principles of Modern Management*. Dar Al-Hamid for Printing, Publishing and Dstribution, Amman, Jordan.
- Moawad, W. (2019). Problem Solving among Administrative Leaders as Seen by Subordinates in Syrian Sports Institutions. *Journal of Sports Education Studies and Research*, 29 (1), 156-165.
- Saleh, A. (2006). *Human Resource Management, a Strategic Approach*. the World of Modern books, Second Edition, Dar Wael for Publishing, Irbid, Jordan.
- Shahada, H. (2008). *The Reality of Administrative Practices of Education Directors in the Governorates of the Gaza Strip in Light of Strategic Management Standards and Ways to Develop them*. [Unpublished Master's Thesis], Gaza: Islamic University, Faculty of Education.
- Wahba, H. (2008). *The Reality of Strategic Management in Palestinian Universities in the Governorates of Gaza and Ways to Develop it*. [Unpublished Master's Thesis], College of Education, Islamic University, Gaza.
- Yassin, S. (2002). *Strategic Management*. Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House, Amman.
- Zaidiah, M. 2007. *The Impact of Senior Management's Power Sources in Defining Strategic Objectives: An Applied study on Business Opportunities in the Gaza Strip*. an [Unpublished Master's Thesis], The Islamic University, Gaza.

المراجع الاجنبية

- Al-Qahtani, F. (2010). *Strategic Management to Improve Competitiveness in Accordance with the Standards of Strategic Performance and Total Quality Management*. [Master's Thesis], College of Business Administration, British International University.
- Shattock, M. (2003). *Managing successful universities*. UK: McGraw-Hill International.
- Seibert, M. (2004). *The Identification of Strategic Management Counseling Competencies Essential for the small Business and Technology Development Center*. North Carolina State University, 1215.
- Nickols, F. (2016). Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking. *Management Journal*, 1(1): 4-7.
- Lindholm, J. (1999). *Preparing Department Chairs for Their Leadership Roles*. ERIC Digest.

أداة الدراسة في صورتها النهائية



جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

كلية علوم الرياضيات

الأستاذ الدكتور عضو هيئة التدريس المحترم

الأستاذة الدكتورة عضو هيئة التدريس المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحثان بإجراء دراسة بعنوان: مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية والجامعات العراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من كلية علوم الرياضة في جامعة مؤتة، وباعتباركم ممثلون عينة الدراسة، لذا فإنني أرجو من سيادتكم أن تتكرموا بتعبئة الاستبانة وفق ما ينسجم مع أرائكم.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

أولاً: معلومات عامة

يرجى وضع إشارة (X) داخل المربع المناسب

النوع الاجتماعي: ذكر [] أنثى []

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات [] 5 - أقل من 10 سنوات [] 10 سنوات فأكثر []

البلد: الأردن [] العراق []

ثانياً: محاور الدراسة

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة جداً
	أولاً : صياغة الأهداف الاستراتيجية					
1	تقوم إدارة الكلية بإعداد رؤية واضحة محددة مكتوبة					
2	تقوم إدارة الكلية بإعداد رسالة واضحة مكتوبة					
3	تحدد إدارة الكلية فلسفتها الإدارية بطريقة واضحة ومكتوبة					
4	تضع إدارة الكلية أهدافاً محددة مكتوبة					
5	تأخذ إدارة الكلية عند صياغتها للأهداف الاستراتيجية الإمكانيات والظروف المتاحة					
6	تحقق إدارة الكلية أهدافها الاستراتيجية عن طريق تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى					
7	تتسم عملية وضع الأهداف الاستراتيجية لدى إدارة الكلية بالموضوعية بحيث تبيّن القدرة والكفاءة					
8	تتسم الأهداف الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما استجدت ظروف جديدة					
9	تراعي إدارة الكلية صياغة الأهداف الاستراتيجية وفق الظروف الداخلية والخارجية					

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة جداً
	ثانياً: التخطيط					
1	تعدّ إدارة الكلية خططاً مكتوبة طويلة الأجل تحقّق الرؤية التي تسعى الوصول لها					
2	تضع إدارة الكلية خططاً لتقليل الفجوات المتوقعة بين المهارات والاحتياجات الحالية والمستقبلية					
3	تتكيف الخطط الاستراتيجية الموضوعية وفق المستجدات					
4	تقوم إدارة الكلية بوضع خططها حسب إمكانياتها					
5	تبني إدارة الكلية خططها بناء على الفرص والتحديات التي تواجهها					
6	تخطط إدارة الكلية بشكل مستمر لتحديد الاحتياجات التدريبية					

					للمدرسين
					7 تراعى إدارة الكلية عامل الوقت اللازم في الخطط الموضوعية
					8 يوجد لدى إدارة الكلية منهجية لإعداد وتطوير الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة جداً
	ثالثاً: التنفيذ					
1	تتوفر لدى إدارة الكلية جميع الموارد التي تحتاجها لتنفيذ الاستراتيجية					
2	تتلاءم الاستراتيجية التي تضعها إدارة الكلية مع استراتيجية الجامعة					
3	تعُدُّ إدارة الكلية هيكلها التنظيمي بشكل يتلاءم مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية					
4	تتوفّر لدى إدارة الكلية قاعدة بيانات ومعلومات تزوّد بها الجامعة عند طلبها من أجل تنفيذ استراتيجيتها					
5	تقوم إدارة الكلية بتدريب طواقمها لتنمية مهاراتهم لتلائم تنفيذ استراتيجيتها					
6	تتوفّر لدى إدارة الكلية الطرق والأساليب المناسبة للتعامل مع معوقات التنفيذ					
7	يتوفّر مناخ إيجابي في الكلية بين جميع الأقسام والشعب والوحدات الإدارية يساهم في تنفيذ الاستراتيجية					
8	تتفّذ الكلية خططها الاستراتيجية وفق الأسس والمنهجية العلمية					
9	تشرك الكلية المجتمع المحلي في تنفيذ استراتيجيتها					

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة جداً
	رابعاً: الرقابة					
1	تراقب إدارة الكلية أداء موظفيها بشكل مستمر يتناسب مع الاستراتيجية					
2	تستخدم إدارة الكلية طرق رقابة واضحة للجميع					

The level of Application of Strategic Management in the Faculties of Physical Education in Jordanian Universities and Iraqi universities from the viewpoint of Faculty Members.

ABSTRACT:

This study aimed to identify the level of application of strategic management in colleges of physical education in Jordanian universities and Iraqi universities from the viewpoint of the faculty members, as well as the differences according to the changes of the study gender, years of service, and the state. The researchers used the descriptive approach; the study sample consisted of 269 from faculty members distributed among 59 faculty members from Jordan and 210 faculty members from Iraq. The researchers used the questionnaire as a study tool. Furthermore, the most important results of the study revealed that the level of implementing strategic management in colleges of physical education in Jordanian universities and Iraqi universities from the viewpoint of the faculty members came to a medium degree, and the results presented that there were no statistically significant differences attributed to the gender variable and the state, while the presence of statistically significant differences for the variable years of service and was in favor of the category of 10 years or more. The researchers recommended the necessity to employ the fields of strategic management by the deanships of the Faculties of Physical Education for raising the level of administrative performance in a way that reflects positively on the various parties and holding consultative conferences among the various faculties to benefit from the accumulated experiences to raise the level of.

Keywords: Strategic Management, Faculties of Physical Education, Faculty Members.