

دورة الأداء الاستراتيجي في تنمية القائد الإداري [دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الكوفة]

الباحث
عباس مزعل مشرف
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

المقدمة

يسعى هذا البحث لبيان الدور الريادي لرؤساء الأقسام العلمية في تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسات العلمية (علمياً، تربوياً، إدارياً) والتي تجسد مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الأفضل للمؤسسات التعليمية وذلك يستوجب صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها.

كما نؤكد على ان المؤسسات التعليمية تعد الأكثر تحسناً واستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير باعتبارها مؤسسات تعليمية وتربوية وثقافية فضلاً عن كونها نموذج لمجتمع الريادة في السلوك الإنساني القويم.

وبناءً على ما تم التنويه إليه تبرز أهمية هذا البحث لتحقيق الأهداف المتوخاة من خلال الباحث التالية:

البحث الأول: منهجية البحث من خلال مشكلة البحث وأهمية البحث وأهداف البحث.

البحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية.

البحث الثالث: الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية ومعايير قياس الأداء العلمي في تمييز المؤسسات التعليمية.

البحث الرابع: تحليل نتائج البحث والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

ومن خلال المرور بهذه المباحث نستطيع ان ندرك أهمية القيادة الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات العلمية والنهوض بها بما يتفق مع التطور الحضاري والتكنولوجي الذي يسود العالم ومسايرة التفوق العلمي على ضوء التحديات الحالية وعولمة الدولة المتقدمة على اعتبار ان الأقسام العلمية في

الكليات والجامعات مكان تتدفق فيه الكفاءة وتستغل به المهارات وهو نموذج متميز للسلوك الإنساني القويم ثقافياً واجتماعياً.
المبحث الأول: منهجية البحث
وكما هو متعارف عليه فلا بد لأي بحث علمي ان يبنى على أساس منهج البحث العلمي الرصين لذا سنتناول هنا مشكلة البحث والأهمية واهداف البحث وكالاتي:

مشكلة البحث

اعتادت كافة المؤسسات العلمية والتربوية في سنين مضت إلى اعتماد منهجية مركزية في التدريس وفرض الموضوعات التي تتناغم مع سياسة الدولة القائمة من دون اعتماد خطط استراتيجية؛ وهذا ما حصل في مؤسساتنا التعليمية سابقاً. الأمر الذي ينعكس على طبيعة الأداء العام لرؤساء الأقسام وعمادات الكليات ويأخذ مؤشراً سلبياً لعدم وجود نظرة استراتيجية للقياديين في المؤسسات التعليمية بسبب التقيدات المركزية وعدم الخروج عن مسار العملية المؤثر بها سياسياً والتقييد بالمنهجية المفروضة. لذا فان مشكلة البحث تتمحور في الآتي:

1. عدم وجود فهم واضح لاهداف المؤسسات التعليمية بسبب عدم إشراك رؤساء الأقسام في الخطط المستقبلية للتعليم العالي وقرارات تحسين الأداء.
2. عدم وجود معايير علمية حديثة لقياس أداء رؤساء الأقسام العلمية والعاملين معهم.
3. تحجيم الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية من خلال حجب الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية في التغيير والتطوير.
4. غياب التخطيط الاستراتيجي على مستوى رؤساء الأقسام.

أهمية البحث

ان نجاح الرؤيا المستقبلية للتعليم العالي يتوقف على دور رؤساء الأقسام العلمية في تشخيص افضل الطرائق لتقويم الأداء وتعديل السلوك من خلال تعزيز القدرات الكفوءة الأمر الذي ينعكس على قدرات المنظمة وأهدافها. وان المؤسسات التعليمية يعزى تقدمها إلى الدور الاستراتيجي الذي يلعبه رؤساء الأقسام في رسم الخطط الاستراتيجية للتعليم لذا فان استراتيجية تقويم الأداء هي مفتاح الأداء الاستراتيجي للتعليم العالي. لذلك تنبع أهمية بحثنا بالآتي:

1. ان استعمال الطرائق الحديثة في تقويم أداء رؤساء الأقسام العلمية يصحح سلوكهم العام ويفرز قدراتهم الإبداعية ويسعى إلى النهوض بالمستوى الأفضل لتحقيق الأهداف العامة للتعليم العالي متوافقاً مع تحديات العصر والتطورات العلمية الحاصلة ومواجهة الصعوبات والتغلب عليها بما ينسجم والتقدم العلمي والتكنولوجي.

٢. ان عملية تقويم الأداء الاستراتيجي تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف لدى رؤساء الأقسام ولا سيما فيما يتعلق بالمناهج العلمية ومعالجة الضعف فيها.
٣. ان التخطيط الاستراتيجي لتأدية الأقسام العلمية يعزز تطور القسم العلمي ومواكبة التحديات.

هدف البحث

- يهدف بحثنا من خلال الكشف عن مدى دور الأداء الاستراتيجي في مؤسساتنا العلمية إلى تعزيز دور رؤساء الأقسام العلمية في القيادات الإدارية وابرار هذا الدور من خلال التخطيط الاستراتيجي وتغيير السلوكيات العامة يجعلها سلوكيات تحقق الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي. لذا تهدف الدراسة إلى إيضاح الآتي:
١. رفع كفاءة رؤساء الأقسام العلمية باستعمال طرق حديثة للتقويم.
 ٢. معرفة نقاط القوة والضعف لدى رؤساء الأقسام ومعالجة الضعف من خلال تحليل استراتيجية أدائهم.
 ٣. اعتبار رؤساء الأقسام العلمية قادة إداريين فاعلين لتميز مؤسساتهم التعليمية.
 ٤. تنمية وتنشيط العلاقة بين عمادة الكلية ورؤساء الأقسام العلمية ودورها كقيادات تعليمية في تحديد قياس الأداء العلمي والتربوي.
 ٥. النهوض بمستوى الأداء الحالي لرؤساء الأقسام العلمية وتطويره عن طريق الاستعمالات الحديثة في تقويم الأداء ووضع البرامج التدريبية والتطويرية والتي من شأنها ان تحقق الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي.

فرضية الدراسة

من خلال أهداف الدراسة انبثقت الفرضية الرئيسية التالية:

((هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الاستراتيجي وتنمية القائد الإداري)).

الأنموذج المستعمل في تصميم وتحليل استمارة الاستبيان

اعتمد في تصميم وتحليل استمارة الاستبيان على نموذج (ليكرت likert) الخماسي وبه تجمع العبارات التي تربط في المجال الذي تعمل فيه الاتجاهات وقد قسم ليكرت الإجابة على كل عبارة إلى خمسة أجزاء يختار المجيب على الاستمارة من بينها واحدة ولكل اجابة رقم أو قيمة بحيث يكون ترتيب الأفراد على وفق درجات موافقتهم أو رفضهم للرأي (الطائي، ٢٠٠١، ١٠٠).

واستناداً إلى ذلك سيتم تصميم الاستمارة وتحليلها لتتم من خلالها معرفة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية قابلية القائد الإداري وقد تم عرض الاستمارة على أساتذة محكمين وذلك لاجل صياغة دقيقة لغرضاتها وكما في الملحق رقم (١).

ويهدف الباحث إلى تحديد مستوى الأداء للسادة رؤساء الأقسام العلمية ومعرفة نقاط القوة والضعف لغرض تثبيت القوة ومعالجة الضعف ان وجد وقد اعتمد الباحث على جمع المعلومات من مصدرها بصورة مباشرة ولختلف الأقسام العلمية والإنسانية ضمن جامعة الكوفة.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية.

في الواقع ان معدل النجاح والفشل يتوقف على ما تتبعه هذه المؤسسات من استراتيجيات يحدد بصورة قاطعة معدل نجاحها أو فشلها. وفي البداية سنبين معنى الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. والواقع ان مفهوم الاستراتيجية له العديد من التعريفات. فمن الناحية اللغوية تعنى (الخطّة) أو سبيل العمل الذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمية للمنظمة ككل. ولكن من الناحية العملية لا يقدم هذا التعريف تفسيراً عملياً محدداً لما يمثل الاستراتيجية.

لذا فإننا نضع مفهوم الاستراتيجية بطريقة تساعد على تطبيقها واستعمالها من جانب الممارسين للعمليات الإدارية في المنظمة. وسوف نأخذ بهذا التعريف الذي حدده (توماس) بأنها ((خطط وانشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها. وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (Thomas, ١٩٩٥) أما التخطيط الاستراتيجي (الإدارة الاستراتيجية) فهو عملية تفعيل التكامل بين القرارات التي تؤخذ حالياً مع تلك التي تم اتخاذها في الماضي ومع تلك التي سوف يتم اتخاذها في المستقبل الذي يضمن حدوث هذا التكامل هو وجود بعض السياسات **policies** والتي ترشد عملية اتخاذ القرارات في المنظمة (السيد ١٩٩٩، ١٢٨).

نطاق العمليات الخاصة بالمنظمة

الشكل يوضح فكرة وضع استراتيجية المنظمة ومكوناتها

المصدر (د. إسماعيل محمد السيد ... الإدارة الاستراتيجية ١٩٩٩، ٨)

بعد توضيح مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ومن خلال دراسة البحوث والدراسات في هذا المجال نلاحظ ان المنظمات التي تأخذ بمفهوم الإدارة الاستراتيجية تؤدي إلى النجاح على العكس من تلك المنظمات الغير معتمدة لهذا المفهوم (Avmstrong, ١٩٨٢).

ومن منطلق اتصاف الإدارة الاستراتيجية بالشمول والعمومية فإن دراستها وفهمها يتطلب بالضرورة معرفة سابقة بالجوانب العلمية والعملية للمجالات الوظيفية المختلفة داخل القسم كالتمويل والأفراد والبحوث العلمية فالإدارة الاستراتيجية ما هي إلا محاولة لخلق درجة عالية من التكامل بين هذه المعارف على مستوى عمادات الكليات ككل فنظرة رؤساء الأقسام أو عمادة الكلية لا تكون نظرة متخصصة ومحدودة ولكنها يجب ان تكون نظرة ذات رؤيا عاملة متكاملة وشاملة لكل المجالات الوظيفية للكلية، والقيادي الناجح هو الذي يستطيع ان يتخلص مما يسمى بالتعاطف الوظيفي ومثل ذلك يتطلب ان يجرد نفسه من التحيز إلى ذلك المجال الوظيفي الذي قضى فيه حياته العلمية. قبل ان يرقى إلى مستوى القيادة العليا.

لذا فإن الأمر ليس من السهل تحقيقه ولكنه دراسة الأداة الاستراتيجية تساعد على تحقيق ذلك التجرد. ولا يعني ذلك ان الإدامة الاستراتيجية هي فرع جديد من فروع المعرفة. فمن الثابت ان جامعة هارفرد بالولايات المتحدة قد بدأت بتدريس هذا النوع من المعرفة عام ١٩١١ وقد بدأت بالانتشار في كل الجامعات الأمريكية وفي فترة الخمسينيات كان يدرس تحت اسم الدراسات الإدارية.

ومن الناحية العملية فإن الحالات العملية التطبيقية تتصف بالشمول والتكامل وتهدف إلى تحقيق الأهداف والممارسة الصحيحة في كيفية تطبيق المناهج العلمية وكيفية خلق درجة عالية في مجال البحث والتطوير.

من خلال هذه المقدمة عن الإدارة الاستراتيجية وعن الأهمية الضرورية لتطبيقها وبعد التغيير الحاصل في السياسات العامة والقوانين واللوائح المعمول بها في مجال التعليم العالي لا بد من فتح آفاق الحريات العلمية واطلاق سراح الأقلام الخيرة والجيدة في تصحيح كتب المناهج العلمية والتربوية بما ينسجم والتقدم العلمي الحاصل وبما يتناغم مع الحريات العامة والشخصية وتشجيع هذه الكفاءات العلمية بتبوءها المناصب القيادية والعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لإجراء عملية التغيير والتطوير ووضع الخطط المستقبلية للنهوض بمستوى تعليمي افضل. ولا شك ان كل هذا سيحصل من خلال التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العلمية.

وهناك لا بد من الإشارة ان عملية نجاح الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية تحتاج إلى مزيد من برامج التدريب المتطورة والى مزيد من الاشتراكات العلمية في الدورات والندوات والحلقات النقاشية داخل وخارج القطر وأؤكد على ضرورة الايفادات الخارجية بهدف الاطلاع والاستطلاع على صروح البناء العلمي للجامعات المثيلة والعمل على مبدأ تقويم الأداء الجامعي من خلال المقاييس الحديثة في تقويم

الجامعات واعتماد حالات المفارقة والتشخيص الدقيق لمواطن الضعف بغية معالجتها ووضع الحلول المناسبة بها.

فضلاً عن ان عملية إزالة التراكبات السابقة في مؤسسات التعليم العراقية عملية ليست بالسهلة فتحتاج إلى الوقت والجهد والمال وخلق قيم واتجاهات جديدة مبنية على أساس الشعور بالمسؤولية العامة ونكران الذات واعتماد الأسس الموضوعية في التشخيص بعيداً عن الأهواء والاتجاهات الشخصية.

فمن الضروري ان نقوم الدراسة على بناء إنسان جديد خالي من العوائق السابقة وتيمناً بقوله تعالى (ما يغير الله بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم)... صدق الله العلي العظيم.

المبحث الثالث: الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية ومعايير قياس الأداء العلمي في تمييز المؤسسات التعليمية.

من توارث الحديث عن الأدوار القيادية في قيادة المنظمات أياً كان نوعها، إنتاجية أو خدمية، هادفة للربح أو غير هادفة للربح. لا بد وان تكون هنالك سمات خاصة للقائد الإداري متفاعلة مع المؤثرات الخارجية والداخلية للمنظمة ناتج عنها شخصية إدارية قيادية متعلمة كفوءة قادرة على استثمار الفرص من تحقيق الأهداف ومتماشية المخاطر. وبما ان المؤسسات التعليمية كأي من المنظمات الأخرى تؤثر وتتأثر بالمجتمع من خلال عملية المدخلات والنتائج (out put) فان مقياسها العام بالنجاح يتم إدراكه من خلال التغذية العكسية (Feed bode) وان مدخلات هذه المؤسسة هم المجتمع بأغلبية لذا فان عملية النجاح المتحققة يجب ان تكون عملية مواكبة للتطور والتقدم العلمي. وهنا يبرز الدور القيادي في كيفية إنجاح هذه العملية.

وعندما تختار المؤسسات التعليمية ان تقوم بتعديل جوهرها في أنشطتها وتوجهاتها فإنها عادة ما توجه بمخاطر كبيرة تتعلق بتغيير مستوى الأداء بها. وان من اشهر من كتب في عملية التغيير هو كبرت لدين والذي رأى ان أي تغيير يهدف إلى التطوير لا بد من ان يمر بثلاث مراحل هي:

١- مرحلة إذابة الثلوج.

٢- مرحلة التغيير والتطوير.

٣- مرحلة إعادة التثليج.

فالمرحلة الأولى تعني خلق درجة من الوعي لدى العاملين في القسم العلمي إلى أدراك ان السلوك أو الاستراتيجية الحالية لم تعد ملائمة أو إنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء. وإذا حدث هذا الإدراك فان ذلك سيؤدي إلى القيام بتغيير السلوك أو الاستراتيجية الحالية.

أما المرحلة الثانية فتعني اختيار بعض الأساليب التي يمكن استعمالها في وضع التغيير المطلوب موضع التغيير.

أما المرحلة الثالثة فتعني قيام المنظمة أو الكلية بناء درجة عالية من التزام الأفراد نحو الاستراتيجية الجديدة حتى وان اقتضى الأمر إلى تغيير شيء من الحضارة بما يتناسب مع متطلبات الاستراتيجية الجديدة.

ولكي تقوم الإدارة بعملية الرقابة والتقويم الاستراتيجي بغرض تقويم أداء المنظمة في ظل الاختيار الاستراتيجي المستعمل فإنه عليها ان تمر بعدة مراحل أهمها: (السيد ١٩٩٩، ٣٣٨).

أولاً: وضع المعايير التي سوف يتم استعمالها في القيام بالرقابة والتقويم الاستراتيجي.
ثانياً: قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المتوقعة الحصول عليها.
ثالثاً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات واضحة بين الأداء الفعلي والمخطط.

لذا فإن الخطوة الأولى في عملية التقويم هي ان تقوم المنظمة بوضع تلك المعايير المرغوب فيها فيما يتعلق بالأداء في المجالات الوظيفية المختلفة. والواقع ان هذه العملية ليست بالعملية السهلة ولا سيما عندما تتوفر لدى المنظمة عدة بدائل ينبغي عليها ان تختار من بينها.

ومن أهم المعايير هي:

١. المعايير بنسبة النجاح المتحققة:

- أ- نسبة غياب الطلبة إلى نسبة الحضور والنسبة الكلية للطلبة.
- ب- معدل الرغبة العلمية للطلبة مقاسة بنسبة الأداء العلمي للتدريسي.
- ج- توافر المستلزمات المختبرية الضرورية وانعكاسها على درجة استيعاب الطلبة.

٢. المعايير المرتبطة بالموارد البشرية.

أ- معدل دوران التدريسيين.

ب- معدلات الغياب.

ج- معدلات الأجور والمنافع الأخرى المقارنة.

د- درجة قيام المنظمة بالتدريب والتنمية للكادر التدريسي العامل لديها.

٣. المعايير المرتبطة بخدمة التدريسيين:

أ- الوقت الخاص بالتدريب والساعات المكتبية متوافرة.

ب- طول الوقت بين طلبات التدريسيين بوساطة القسم والقيام بها شخصياً.

ج- نسبة الفشل مقاسة بنسبة عزوف الكلية من المحاضرة العلمية.

والى جوار تلك المعايير السابقة فإن المنظمة لا بد وان تهتم ببعض الجوانب الأخرى ذات الأهمية لنجاحها وتنافسها مع مثيلاتها مثل:

١. درجة الابتكار والإبداع سواء على مستوى الأداء أم البحوث واستحداث الوحدات العلمية التي من شأنها ان تعزز العملية العلمية التربوية.

٢. المسؤولية الخاصة بالمنظمة اتجاه المجتمع.

٣. الموارد المادية المتوافرة والتسهيلات المقدمة من قبل الإدارة العليا في دعم المنظمة بغية نجاحها ومواجهتها التحديات ومراكزها التطور العلمي الحاصل في عالم اليوم.

والواقع ان رسالة المؤسسة التعليمية هي التي توضح تلك المجالات الهامة التي ينبغي ان تركز عليها أثناء قيامها بعملية التقييم والرقابة الاستراتيجية. ولا بد ان تتوفر في المعايير الخصائص التالية:

١. الانسجام الاستراتيجي: الذي يعبر عن المدى الذي يمكن ان تكون فيه المعايير قادرة على قياس الأداء المنسجم مع استراتيجية المنظمة وأهدافها وثقافتها.
 ٢. الموضوعية: تعبر الموضوعية عن المدى الذي تقوم فيه مقاييس الأداء بجميع الجوانب المتعلقة بالأداء فقط وليس اكثر أي يجب ان لا يكون المقياس معيباً أو يحتوي على قصور لذا فان مفتاح قياس الأداء هو تحليل الوظيفة أو دراسة تحليلية مهمة ومحددة عن طريق جمع المعلومات عن العمل من المسؤوليات والواجبات.
 ٣. الغياب: يجب ان يكون قياس الأداء ثابت ومستقر.
 ٤. القبول: ويقصد به ان تكون المعايير عادلة وبذلك تكون مضبوطة.
 ٥. التحديد: هو المدى الذي يعطي فيه مقياس الأداء إرشاداً محدداً للأداء.
 ٦. التمايز: ان المعيار الجيد لا بد ان يتميز بين الأفراد على وفق أدائهم.
- المبحث الرابع: تحليل نتائج البحث والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات أولاً: مقاييس الأداء على وفق تصورات الجامعة

تمخضت عن هذه الدراسة من خلال الممارسة اليومية ومواكبة العمل الإداري اليومي فكرة أساسية مفادها ان الجامعة موضوع البحث لا تعتمد المقاييس الحديثة في عملية تقويم أداء العاملين. بل هنالك طريقة تقويم سنوية واحدة معتمدة أسئلة كلاسيكية مركزية بعيدة عن العمل الجامعي وطبيعة الأداء المعتمد وان استمارة التقويم العلمي لا يتم العمل بها إلا في حالة الترقية العلمية فقط وهذا يعني ان هنالك فترات زمنية متباعدة لعملية التقويم وهذا ما تم الاستدلال عليه من خلال تأخير الترتيبات العلمية لبعض التدريسيين أو قضاء قسم من التدريسيين اكثر من ضعف مدة الترقية في مرتبة علمية واحدة ولا يقدم ما يؤهله لترقية أعلى سبب الضعف الإداري لرؤساء الأقسام وعدم مطالبة أولئك المتأخرين بتقديم ترقياتهم سبب عدم تطبيق حالات التقويم السنوي أو النصف السنوي لذا يرى الباحث ضرورة اعتماد الجامعات الأسس العلمية الحديثة في تقويم أداء التدريسيين والقيام بالتقويم السنوي أو الفصلي لكافة العاملين بغية تشخيص الكفاءات العلمية والاعتماد في برامج التدريب والتطوير والبحوث العلمية وابعاد المستويات الدنيا أو رفع كفاءتهم العلمية بمعنى آخر الوقوف على نقاط القوة والضعف لكافة التدريسيين ومعالجة الضعف وتطوير وترصين الأخرى.

فضلا عن ذلك قيام رؤساء الأقسام بتحديث المعلومات واعتماد بنك المعلومات عن كافة التدريسيين والقيام بتقسيم الأعمال على أساس المستوى العلمي الجيد من دون غيره.

ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان

تم تحليل استمارة الاستبيان والتي تتضمن المعلومات العامة والخاصة عن المحاور الآتية:

١. المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية أو التخطيط الاستراتيجي.

٢. المحور الثاني: تنمية قابلية القائد الإداري.

ولاجل الحصول على بيانات دقيقة تم تصميم استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض وكانت الاستمارة كما موضحة أعلاه تتكون من محورين أساسيين يتضمن كل منها عشرة أسئلة مقسمة حسب قياس ليكرت الخماسي انظر الملحق رقم (١) وقد عرضت هذه الاستمارة على خبراء محكمين كما في الملحق رقم (٢).

أولاً: تحليل المعلومات العامة

بعد تفريغ استمارة الاستبيان كانت المعلومات كالاتي:

تم توزيع الاستمارة موضوع البحث على عدد من السادة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية والإنسانية لذا كانت الأدوار متشابهة إلى حد ما أما سنوات الخدمة فقد انحصرت بين (١٥-٢٨) سنة لكافة السادة رؤساء الأقسام وهذه المدة حسب اعتقادي جيدة للتعرف على مدى كفاءة تقويم أداء التدريسيين. وكان الهدف الأساسي للمعلومات العامة هو الوقوف على شخصية المجيب والخبرة المتراكمة لديه في مجال عمله لكي تهيأ للباحث نقطة انطلاق والوصول إلى صلب الاستمارة وكما موضحة في القسم الثاني إلا وهو المعلومات الخاصة.

ثانياً: تحليل المعلومات الخاصة

اشتملت استمارة الاستبيان على محورين أساسيين ضمن عشرة أسئلة أساسية كان الغرض الأساس منها الوقوف على مدى العلاقة الموجودة بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية قابلية القائد الإداري من خلال استعمال معامل الارتباط بين المتغيرين أعلاه بعد تفريغ الاستمارة في البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSSV, ١٠) تم التوصل إلى الجداول الإحصائية التالية والذي توضح معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين من خلال الإجابة الخماسية (اتفق تماماً، اتفق إلى حد ما، لا اتفق، لا اتفق تماماً).

جدول رقم (١) معامل الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية قابلية القائد الإداري بخصوص الاتفاق في التام.

السؤال	الأداة الاستراتيجية	تنمية قابلية القائد الإداري	معامل الارتباط
١	٢	-	٠,٧٩
٢	٨	٣	
٣	٧	٤	
٤	٩	٨	
٥	١٢	٤	
٦	١٠	٥	
٧	-	-	
٨	-	-	
٩	١٢	٣	
١٠	٢	-	
	٦٢	٢٤	

ومن خلال الجدول رقم (١) والذي يوضح لنا التكرار الذي حصل عليه كل سؤال للمتغير من الرئيسين حسب كان مجموع التكرارات لعشر أسئلة مبينة في استمارة الاستبيان ولكل من المحورين الرئيسين (٨٢-٢٧) على التوالي بخصوص الاتفاق التام وبمعامل ارتباط مقداره (٠,٧٩) موجب لذا نلاحظ ان العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية قابلية القائد الإداري من خلال معامل الارتباط هي علاقة مثنوية وموجبة وبنسبة ٠,٧٩ لذا فإن فقرة اتقن تماماً تجاوزت نسبة ٥٠٪ من العينة في الاتفاق عليها مما يدل على أهمية الربط وتوثيق العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية قابلية القائد الإداري وضرورة توثيق هذه العلاقة من خلال البرامج التطويرية والايادات العلمية بغية خلق قائد إداري يتمتع بالذكاء الاستراتيجي والرؤيا المستقبلية الجيدة.

أما الجدول رقم (٢) فقد بين لنا العلاقة بين متغيري الدراسة أعلاه في فقرة (اتفق) من خلال استعمال معامل الارتباط بخصوص الاتفاق عن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية قابلية القائد الإداري. فكانت العلاقة مثنوية وموجبة مقدارها ٠,٥٢. ومن خلال النظر إلى الجدول المذكور نلاحظ ان مجموعة التكرارات لحصيلة الأسئلة العشرة كانت (٥٢-٤٦) على التوالي كما مبينة أدناه:

السؤال	الأداة الاستراتيجية	تنمية قابلية القائد الإداري	معامل الارتباط
١	٢	٦	٠,٥٢
٢	٥	٣	
٣	٧	٥	
٤	-	٦	
٥	٥	٥	

	٨	٥	٦
	١٠	١٠	٧
	٩	٩	٨
	٢	٢	٩
	-	-	١٠
	٥٢	٤٦	

وان معامل الارتباط بين متغير الإدارة الاستراتيجية ومتغير تنمية القائد الإداري كان ٠,٥٢ وهو معامل ارتباط منوي موجب. وان نسبة الاتفاق اكثر من ٥٠% مما يدل على أهمية الربط وتوثيق العلاقة بين المتغيرين أعلاه وضرورة العمل على توثيق هذه العلاقة من خلال رصانة البحوث العلمية والايفادات الساعية إلى تطوير قابلية القائد الإداري من خلال عملية التأثير والتأثر بالتجارب العالمية وتوثيق ما هو مفيد منها بغية نقل هذا التطور وتجسيد على طبيعة عمل الجامعات العراقية بغية مواجهة التحديات العالية.

جدول رقم (٣) يوضح

معامل الارتباط	تنمية قابلية القائد الإداري	الأداة الاستراتيجية	السؤال
	١١	٩	١
	٢	٤	٢
	٦	٤	٣
	٢	٢	٤
	-	٢	٥
	٤	٥	٦
	٥	٥	٧
	٤	٦	٨
	٨	٢	٩
	٥	٨	١٠
	٤٩	٤٩	

ومن خلال النظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ ان مجموع التكرارات لمتغيري الدراسة (الإدارة الاستراتيجية وتنمية قابلية القائد الإداري بلغت على التوالي (٤٩-٤٩) وهي تكرارات متساوية بالمقدار يعني ان هنالك نسبة من التوافق بالإجابات على أسئلة استمارة الاستبيان بخصوص فقرة الاتفاق إلى حد ما وان طبيعة الأسئلة المطروحة متوافقة مع واقع حال عمل رؤساء الأقسام العلمية، فقد بلغ معامل الارتباط الناتج عن مدى العلاقة بين المتغيرين ٠,٧٣ وهو ارتباط منوي جداً وموجب وتسمية الفقرة المذكورة تجاوزت نسبة ٥٠% من العينة في الاتفاق إلى حد ما مما يدل على قوة العلاقة بين التخطيط

الاستراتيجي وتنمي قابلية القائد الإداري وضرورة العمل على ترصينها وتطويرها والعمل على تطوير هذه العلاقة من خلال البرامج التدريبية والتطويرية وإنشاء الوحدات البحثية ومتابعة إنجاز البحوث والعمل على تفصيلها وتطبيقها بغية التطوير والتغير.

أما الجدول رقم (٤) فقد بين العلاقة بخصوص عدم الاتفاق بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية قابلية القائد الإداري.

السؤال	الأداة الاستراتيجية	تنمية قابلية القائد الإداري	معامل الارتباط
١	٧	٣	٠,٥
٢	٣	٨	
٣	٢	٥	
٤	٥	٣	
٥	-	١٠	
٦	-	٣	
٧	٥	١	
٨	٣	٤	
٩	٢	٤	
١٠	٠	١٠	
	٣٣	٥١	

فقد بلغت مجموع التكرارات لمتغيري الدراسة (٣٣-٥١) على التوالي وان معامل الارتباط كان ضعيف وقيمته (٠,١٥) بخصوص فقرة عدم الاتفاق لذا فإن نسبة عدم الاتفاق في إجابات عينة الدراسة بلغت اقل من ٥٠% مما يدل على ضعف العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية قابلية القائد الإداري لفقرة عدم الاتفاق حسب النتائج المتواصل إليها.

واخر الإجابات بخصوص فقرة لا اتفق تماماً جسدها الجدول رقم (5) وكما يلي
جدول رقم (5) العلاقة بخصوص فقرة لا اتفق تماماً بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية
قابلية القائد الإداري.

السؤال	الأداة الاستراتيجية	تنمية قابلية القائد الإداري	معامل الارتباط
١	-	-	
٢	-	٣	
٣	-	-	
٤	٤	-	
٥	-	١	
٦	-	-	
٧	-	٤	
٨	٢	٦	
٩	-	٢	
١٠	٤	٥	
	١٠	٢١	٠,١٦

لذا فان مجموع التكرارات بلغ (٢١-١٠) على التوالي وان معامل الارتباط بخصوص عدم
الاتفاق تماماً عن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية قابلية القائد الإداري كان
ضعيفاً وسالماً بلغت قيمته (٠,١٦) مما يدل على ضعف العلاقة حسب الإجابات لعينة
الدراسة بخصوص عدم الاتفاق التام. ومن خلال ملاحظة قيم معامل الارتباط
بخصوص الصفات الخمسة المستعملة لمقياس ليكرت الخماسي (Lekirt) لغرض بيان
العلاقة بين الأداة الاستراتيجية وتنمية قابلية القائد الإداري كما في الجدول رقم (٦)
نجد ان فقرة (الاتفاق التام) كان أعلى قيمة وهو ارتباط قوي موجب وقيمته (٠,٧٩)
وهذا يعني فعلاً هنالك علاقة مثوية بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية قابلية القائد
الإداري.

جدول رقم (٦) يبين مجموع التكرارات ومعامل الارتباط للصفات الخمسة حسب قياس ليكرت الخماسي

معامل الارتباط	مجموع تكرارات كل فقرة لمتغير قيمة القائد الإداري	مجموع تكرارات كل فقرة لمتغير الإدارة الاستراتيجية	فقرات الإجابة
٠,٧٩	٢٧	٨٢	اتفق تماماً
٠,٥٢	٥٢	٤٦	اتفق
٠,٧٣	٤٩	٤٩	اتفق إلى حد ما
٠,١٥	٥١	٣٣	لا اتفق
٠,١٦	٢١	١٠٠	لا اتفق تماماً

يستنتج من الجدول (٦) ومن خلال ملاحظة أعلى قيمة ارتباط حصل عليها اتفاق عينة الدراسة بفقرة اتفق تماماً وبنسبة عالية حول مدى العلاقة القوية لقيمة ارتباط مقداره ٠,٧٩ يدل على وجود علاقة قوية بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية قابلية القائد الإداري وهذا ما تبين صحة فرضيتنا القائلة بوجود هذه العلاقة. لذا ننصح السادة رؤساء الأقسام العلمية بضرورة تقوية هذه العلاقة والعمل على تحسينها وتطويرها من خلال المؤتمرات والبحوث العلمية داخل وخارج القطر.

ثالثاً: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات أولاً: الاستنتاجات

- ان أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل النتائج الإحصائية ما يلي:
١. لا توجد مقاييس أداء حديثة معتمدة لدى رؤساء الأقسام العلمية عدا استمارة التقويم العدة مركزياً لذا نلاحظ عدم وجود مؤشر واضح في معرفة أداء التدريسيين إلا من خلال أحكام التقويم والنشاطات الفردية في المجال الإداري من دون المجال العلمي وان اغلب التدريسيين يعانون من ضعف الاتصالات الإدارية بخصوص إنجاز الأعمال وكذلك طبيعة البحوث وعملية انتقائها لعدم وجود تحتية متخصصة للقسم العلمي.
 ٢. عدم وجود دور واضح برئيس القسم العلمي بسبب التقليل الحاصل في الصلاحيات وان الضوابط المركزية والتعليمات العامة تكبح جماح الطاقات العلمية من تفجيرها لغرض التطوير والتحسين والتركيز على الانسيابية الإدارية في تنمية أمور القسم العلمي وعدم اعتماد مبدأ تقسيم الأعمال وتوزيع المهام والواجبات.
- ثانياً: التوصيات

١. ضرورة تغير الفكرة التي تقول ان تقويم أداء العاملين نظام يتكون من مجموعة من الإجراءات التي يجب تطبيقها لكافة المنظمات وفي ظل ظروف مختلفة، إلى الفكرة

المساندة إلى الأساليب الحديثة في التقويم والتي تتوافق مع استراتيجية المنظمة. واستنادا إلى ذلك يوصف مفهوم تقويم أداء العاملين على انه قياس لما أنجز وتقدير لما يتوقع إنجازه من العاملين وتقويمه على أساس مدى ملائمته لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. والتأثير في خصائص وسلوك الأفراد ونتائج أدائهم لتحقيق تلك الملائمة.

٢. الاعتماد على تراث عمليات مترابطة لتقويم أداء التدريسين تتمثل في القياس والتقييم والتأثر.

٣. اعتماد المؤسسات التعليمية مبدأ التعاون العلمي وتبادل الخبرات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي. وإيجاد برامج علمية حديثة لمواكبة التطور العالمي.

ثالثاً: المقترحات

١. إجراء دراسة مسحية للأقسام العلمية المناظرة ولكافة جامعات القطر لتأشير التكافؤ والكشف عن نشاط القوة والضعف لمعالجتها.

٢. إنشاء وحدات بحثية علمية في كل قسم علمي تهتم بالبحوث العلمية وترجمتها للواقع الفعلي والعمل على تحديث هذه الوحدات وباستمرار ورفدها بالتكنولوجيا الحضارية ورفع مستواها مادياً وعلمياً.

٣. وضع خطة علمية سنوية مستقلة تحتوي على عدد البحوث المطلوبة والمراد إنجازها واعداد البرامج التطويرية وإنشاء مؤتمرات علمية على مستوى القسم والكلية.

٤. إعطاء رؤساء الأقسام العلمية الصلاحيات الكافية بخصوص التطوير العلمي للقسم وتخصيص الساعات المكتبية ومطالبة رؤساء الأقسام بمتابعة التطور العالمي من خلال النشرات العلمية أو المجالات العلمية أو البرامج والعمل على تطبيقها في القسم ذاته.

٥. ضرورة العمل في استمارة تقويم الأداء الجامعي وتحديثها وإنشاء وحدة متخصصة مزودة بالحسابات الحديثة تعنى بشؤون تقويم الأداء الجامعي وتقديم النتائج السنوية بغية العمل على تحسين النتائج أو ترصينها وتطويرها.

المحكمون لاداء القياس

ت	اللقب العلمي	الاسم الثلاثي	التخصص الدقيق	مكان العمل
١	أ. د.	عبد الأمير كاظم زاهد	تحليل نص قرآني	عميد كلية الآداب
٢	أ. م. د.	فليح حسن علي	تاريخ حديث	م. عميد كلية الآداب
٣	أ. م. د.	يوسف حجيم الطائي	إدارة عمليات (إنتاج)	رئيس قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد

جدول (١) عملية توزيع الاستثمارات

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات المهمة	عدد الاستثمارات الفعلية
٢٥	٢٠	-	٢٠

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. السيد إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي للنشر، القاهرة، ١٩٩٩.
٢. حسن، راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٩.
٣. هيلين توماس وهنجر دافيد، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، وزهير نعيم الصباغ، الأداة العامة للبحوث، الرياض، ١٩٩٥.
٤. المغربي، عبد الحيد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية تنمية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، القاهرة، مجموعة النبيل العربي، ١٩٩٩.
٥. الدباغ، عصام عبد الوهاب، إطار منطقي لترشيد القرار الإداري في المنظمات العراقية لاختيار نسب الأساليب في قياس الأداء، مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد ٢٣-٢٤، ١٩٩٥.
٦. النعيمي، فلاح تايه، اثر سلوك السياسي للقيادات الإدارية العليا في التكيف التنظيمي وتخصيص الموارد - أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ١٩٩٦.
٧. الركابي، كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية واثرها في نجاح المنظمات العراقية، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ١٩٩٨.

- ١- Brown, L- & lavecick ; strategic management, ١٩٩٤.
- ٢- Daft Richardl ; Organizational behaviour Aoymond A. Noe;Thohio state university, ١٩٨٨.
- ٣- Decenzo; D & Robbinsis. Human vesource mamagement, ٦th ed; JohnWiley & sohs Inc, New York, ١٩٩٠.
- ٤- Doyle ; Peter ; Marketing management and stratrgy. Prentice - Hall - London, ١٩٨٩.
- ٥- Mathis ; R & Jackson ; Human resource management , ٧th ed west publish , ١٩٩٤.
- ٦- Ratchburg ; W ; Hrm performace appraisal HRM notes ; htm , ٢٠٠٠.
- ٧- Schyler ; R. Management human resonrce ٥th ed. West publishing co ; U . SA - ١٩٩٥.
- ٨- Torrington ; J . and Hall . S . (H . R . M .) ١٩٩٨.
- ٩- Waltan ; t , B , (H . R . and personal managend , ١٩٩٥.

بسم الله الرحمن الرحيم

(استمارة استبيان)

المحترم

السيد

أضع بين يديك هذا الاستبيان والذي يهدف إلى تقدير تقويم أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الكوفة ودوره في تنمية القائد الإداري في تشخيص دور الإدارة الاستراتيجية وتقويم المستويات الإدارية بقصد استكمال بحث بعنوان (دور الأداء الاستراتيجي في تنمية القائد الإداري) دراسة تحليلية لآراء عينه من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الكوفة مع التأكيد ان هذه المعلومات سيتم استعمالها لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر تعاونكم معنا ... مع التقدير

الباحث

عباس مزعل مشرف

مدير قسم الشؤون الإدارية / كلية الآداب

جامعة الكوفة

لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق	اتفق تماماً	(١) الإدارة الاستراتيجية أو التخطيط الاستراتيجي
					١. دائما جامعتي تخطط استراتيجيا وتشركني في تقييم الأداء الاستراتيجي.
					٢. لاداء رؤساء الأقسام دور استراتيجي في تخطيط مستقل المنظمة.
					٣. التغيير في البيئة الخارجية وانماط العمل يقود إلى التغيير المستمر في استراتيجية أداء رؤساء الأقسام بما يلانم التغيير.
					٤. تزداد مسؤولياتي عند انتهاجنا التخطيط الاستراتيجي.
					٥. التخطيط الاستراتيجي يبعث فينا الإبداع والتميز.
					٦. لتحليل الفرص الخارجية دور أساسي لنجاح القيادة.
					٧. نستخدم مجموعة النماذج الاستراتيجية (الخيار الاستراتيجي) التي تلائم عملنا كرؤساء الأقسام.
					٨. عملي الذي أقوم به قليل التغيير لذلك هنالك مؤشر ثبات في التخطيط الاستراتيجي.
					٩. لتحليل البيئة الداخلية دور أساسي في نجاح العملية القيادية.
					١٠. جامعتي تتميز بالريادة والرؤيا الواضحة للاستراتيجية

لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق	اتفق تماماً	(٢) تنمية قابلية القائد الإداري
					١. الدور القيادي المناط لي واضح المعالم.
					٢. أتمتع بصلاحيات واسعة لحل المشاكل التي تواجهني.
					٣. أشارك زملائي في الوصول إلى الحل الأمثل.
					٤. هنالك تعليمات مركزية اتقيد بها عند وضع الحل لمشكلة معينة.
					٥. أشارك في وضع الخطة الاستراتيجية لمنظمتي.
					٦. أغلب الخطط الاستراتيجية هي صادرة من الإدارة العليا ولا يؤخذ رأي رئيس القسم.
					٧. لا يسمح لنا بتقديم المقترحات أو التعديلات على الخطط الاستراتيجية.
					٨. هنالك لا مركزية في عملي وخاصة عند اتخاذ القرار غير الروتيني.
					٩. تتم معاملتي من قبل الإدارة العليا بكوني قائد إداري ريادي.
					١٠. استخدام طرق حديثة لرفع أدائي والمرؤسين التابعين لي دون الرجوع للإدارة العليا.