

مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الإستراتيجي
(دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة)

المدرس

صفاء تايه محمد

جامعة الكوفة - كلية التربية للبنات

أوروك للعلوم الإنسانية

المجلد : ٥ - العدد : ٢ - السنة : ٢٠١٢

مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الإستراتيجي (٣٨٠)

مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الإستراتيجي (دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة)

المدرس

صفاء تايه محمد

جامعة الكوفة - كلية التربية للبنات

المستخلص :

يهدف البحث الحالي إلى محاولة معرفة تأثير مهارات القائد الإداري المتمثلة بالمهارات (الفنية ، الفكرية والإنسانية) على التخطيط الإستراتيجي المتمثل ب(الرؤية الإستراتيجية ، الرسالة الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية) دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة ، وضعت فرضية رئيسة للبحث مفادها هناك علاقة وتأثير معنوي بين مهارات القائد الإداري والتخطيط الاستراتيجي ، وتنبثق منها عدة فرضيات فرعية أخرى ، تم توزيع (٤٩) استمارة ، استعيد منها (٤٤) استمارة صالحة للتحليل وباستخدام برنامج (spss v 14) تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها وجود علاقة وتأثير معنوي بين أغلب مهارات القائد الإداري والتخطيط الاستراتيجي فيما عدا فرضيتين فرعيتين رفضتا وهي :

- ❖ هناك علاقة وتأثير معنوي بين المهارات الفكرية والرسالة الإستراتيجية .
 - ❖ هناك علاقة وتأثير معنوي بين المهارات الفكرية والأهداف الإستراتيجية .
- وختم البحث بعدد من التوصيات منها :

أوروك للعلوم الإنسانية

المجلد : ٥ - العدد : ٢ - السنة : ٢٠١٢

- تضافر جهود جميع العاملين في كل كلية إلى إمكانية الوصول وعمل رؤية ورسالة وإعلانها إلى المجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء وتشجيع البحث العلمي بشكل أوسع مما عليه الآن وتنمية روح العمل الجماعي .
- الدعوة الى دراسة متغيرات أخرى تؤثر بالتخطيط الاستراتيجي ولم تدخل في نطاق البحث الحالي مثل إدارة التغيير ، إدارة الصراع ، التفكير الاستراتيجي الإبداعي ، المبادرة ، القدرة على حل المشاكل ومعالجة الأزمات وغيرها.

مقدمة :

يعد التخطيط الاستراتيجي من الأهمية للمنظمات وذلك من خلال تحديد أهدافها على المدى البعيد وتهيئة كل ماتستطيع لتحقيق غاياتها من خلال تدريب الكوادر الإدارية العليا التي تعد قيادات المنظمات وصاحبة القرار.

ان التطور الذي شهده قطاع التعليم العالي وتزايد عدد الكليات في جامعة الكوفة يتطلب مواكبة هذا التطور من خلال اعتماد قيادات رشيدة تتصف بأنها ذات مهارات إدارية نوعية ومن خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يبدأ بمرحلة تحديد رؤية ورسالة المنظمة ثم تحديد الأهداف المستقبلية والعمل على تحقيقها بتهيئة الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية والخبرة وكذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا وقناعة فضلاً عن تهيئة التكامل بين الوحدات الفرعية وموافقتها مع الأهداف الكلية للمنظمة.

شمل البحث الحالي على خمسة مباحث تضمن الأول منهجية البحث أما الثاني كان عن القيادة كمفهوم وعرض لبعض النظريات التي نادى بالقيادة وجاء المبحث الثالث عن التخطيط الاستراتيجي كمفهوم وأهمية والتطرق لخصائصه المميزة

مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الإستراتيجي..... (٣٨٣)

في التعليم العالي والمبحث الرابع اختص بالجانب التطبيقي وأخيراً الاستنتاجات والتوصيات في المبحث الخامس .

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

١- ماهي المهارات التي يمكن أن تطبقها القيادات الإدارية في كليات جامعة الكوفة ؟

٢- هل القيادات الإدارية في كليات جامعة الكوفة لديها القدرة والإمكانية لتطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي ؟

٣- ماهي علاقة وتأثير مهارات القائد الإداري على متغيرات التخطيط الإستراتيجي ؟

ثانياً : أهمية البحث

يعد موضوع القيادة من المواضيع المهمة والأساسية وخاصة نحن نعيش عصر التكنولوجيا المتطورة والمتسارعة لذلك تحتاج منظماتنا قادة قادرين على مواكبة هذه التطورات للنهوض بمنظماتنا من خلال المهارات القيادية وتطويرها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتتجلى أهمية البحث في محاولة لتقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين مهارات القائد الإداري وعناصر التخطيط الإستراتيجي كإضافة علمية متواضعة .

ثالثاً : هدف البحث

يهدف البحث الحالي للوصول إلى :

أوروك للعلوم الإنسانية

المجلد : ٥ - العدد : ٢ - السنة : ٢٠١٢

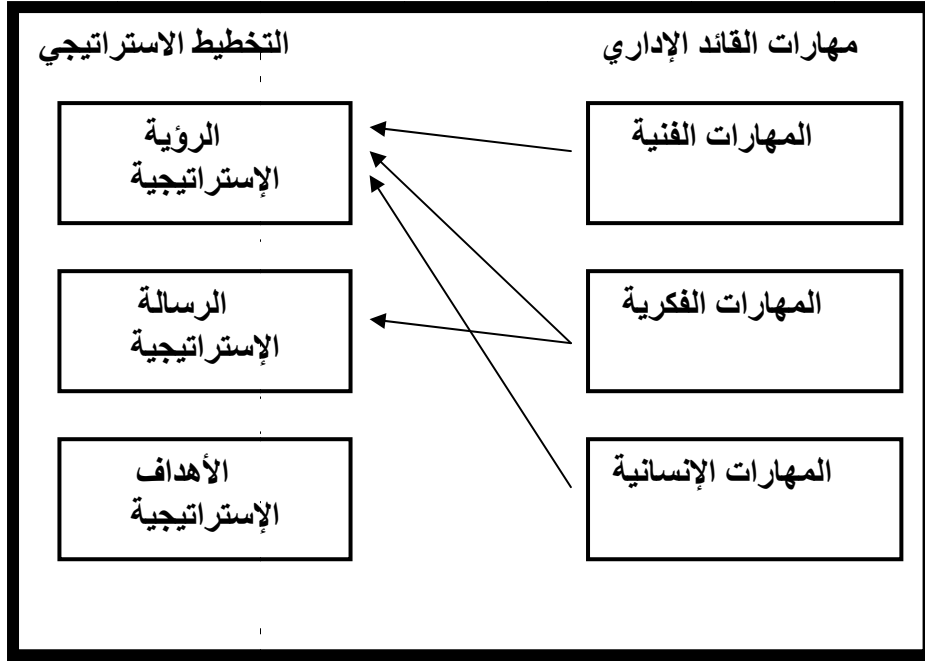
- ١- الوقوف على المهارات التي تمارسها قيادات كليات جامعة الكوفة .
- ٢- تحديد مستوى التخطيط الإستراتيجي في الجامعة المبحوثة .
- ٣- تشخيص ماهية العلاقة والتأثير بين مهارات القائد الإداري والتخطيط الإستراتيجي .

رابعاً : فرضية البحث

الفرضية الرئيسة للبحث : هناك علاقة وتأثير معنوي بين مهارات القائد الإداري والتخطيط الاستراتيجي . وتنبثق منها عدة فرضيات فرعية أخرى متمثلة :

- ١- هناك علاقة وتأثير معنوي بين المهارات الفنية والرؤية الإستراتيجية .
- ٢- هناك علاقة وتأثير معنوي بين المهارات الفنية والرسالة الإستراتيجية .
- ٣- هناك علاقة وتأثير معنوي بين المهارات الفنية والأهداف الإستراتيجية .
- ٤- هناك علاقة وتأثير معنوي بين المهارات الفكرية والرؤية الإستراتيجية .
- ٥- هناك علاقة وتأثير معنوي بين المهارات الفكرية والرسالة الإستراتيجية .
- ٦- هناك علاقة وتأثير معنوي بين المهارات الفكرية والأهداف الإستراتيجية .
- ٧- هناك علاقة وتأثير معنوي بين المهارات الإنسانية والرؤية الإستراتيجية .
- ٨- هناك علاقة وتأثير معنوي بين المهارات الإنسانية والرسالة الإستراتيجية .
- ٩- هناك علاقة وتأثير معنوي بين المهارات الإنسانية والأهداف الإستراتيجية .

خامساً : انموذج البحث



المصدر : إعداد الباحثة

سادساً : مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث في كليات جامعة الكوفة ، وتجلت العينة بعمداء ومعاوني عمداء الكليات (العلمي والإداري) لكافة كليات / جامعة الكوفة ، بلغت (١٧) كلية تضمنت كل واحدة منهم على عميد ومعاوني عميد فيما عدا كليتي التربية الرياضية والتربية الأساسية تضمنتا معاون عميد واحد فقط.

سابعاً : أداة البحث

اعتمد البحث بشكل رئيسي على استمارة الاستبيان أعدتها الباحثة تتكون الاستمارة من محورين اهتم المحور الأول بمهارات القائد الإداري أما الثاني شمل

التخطيط الاستراتيجي ، وزعت (٤٩) استمارة ، استعيد منها (٤٤) استمارة صالحة للتحليل أي بنسبة استرجاع (٩٠٪) ، إضافة إلى ذلك اعتمدنا بعض المقابلات الشخصية مع السادة المبحوثين لغرض توضيح مضمون الاستمارة .

ثامناً : الصدق الظاهري والشمولية

لغرض التأكد من الصدق الظاهري والشمولية للاستبانة المعدة من قبل الباحثة تم عرضها على خبراء المختصين في العلوم الإدارية بشأن التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث ووضوح ودقة فقراتها علمياً وقد نتج عن ذلك عدد من الملاحظات وتم الأخذ بها لتكون استمارة ذات أبعاد شاملة حذفت بعض الفقرات وصححت عبارات واستبدلت بأخرى أكثر ملائمة . ملحق (١)

تاسعاً : أساليب التحليل الإحصائي

- ١- الوسط الحسابي : لتحديد مستوى تركيز الإجابات .
 - ٢- الانحراف المعياري : يبين درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي .
 - ٣- معامل الارتباط البسيط : استخدم لقياس درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
 - ٤- اختبار (T) : لتحديد معنوية المتغيرات .
 - ٥- اختبار (f) : لتحديد اثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.
 - ٦- R2 : معامل التحديد لتوضيح ما تفسره المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة .
- تمت معالجة البيانات في برنامج (spss v 14)

المبحث الثاني

القيادة

أولاً : مفهوم وأهمية القيادة

تتعدد مفاهيم القيادة في الإدارة حسب الكتاب والباحثين فمنهم من يراها على إنها المهارة والقدرة على التأثير بشكل مجهود منظم في توجيه العمل وسلوك

أوروك للعلوم الإنسانية

المجلد : ٥ - العدد : ٢ - السنة : ٢٠١٢

المرووسين على أسس علمية ديمقراطية لتحقيق الهدف . (العزاوي والنقار، ٢٠٠٧، ٣٩) وتعني بأنها عملية تحفيز الآخرين لبذل قصارى جهدهم من أجل إنجاز مهام ذات أهمية للعمل . (ملحم، ٢٠٠٦، ٢٨٥)، وينظر للقيادة إنها عملية التأثير في سلوك المرووسين . (chmiel,2000,279)، وكذلك إنها التفاعل المتبادل بين أعضاء ومجموعة ما، والقادة هم أعضاء التغير وهم الأشخاص الذين يمارسون التأثير في الآخرين أكثر من غيرهم . (Gibson et al.,2003:299)، أما أهمية القيادة تتلخص بجوانب قوة القائد وتأثيره في الآخرين بما يلي :

- ١- القوة الشرعية أو القانونية : تعني مركز القائد في الهيكل التنظيمي .
- ٢- قوة التحكم في نظام التحفيز : وهي القدرة على إدارة التحفيز ومكافأة الآخرين .
- ٣- قوة القسر أو الإكراه : تعني قوة العقاب والجزاء .
- ٤- قوة الخبرة : وهي القوة التي يكتسبها نتيجة الخبرات والتجارب السابقة .
- ٥- قوة الصلة بالسلطات العليا : تعني قوة التأثير بالمستويات العليا . (العتوم وكوفحي، ٢٠١١، ٢٧)

ثانياً : مهارات القائد الإداري

- ١- المهارات الفنية : وهي عدد من المهارات الفنية التي يجب أن يتقنها القائد كمهارة استخدام الحاسوب والاتصال والمعرفة التقنية بطبيعة العمل حتى يكون قائداً مجيداً لعمله ومتقناً له وان يكون مدركاً لأساليب البحث العلمي والتحليل وعارفاً بالطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل وإعداد التقارير والتحليلات الضرورية للعمل . (العتوم وكوفحي، ٢٠١١، ٣٨)

٢- المهارات الفكرية : تعني ضرورة توافر مهارات علمية وخبرات واسعة لدى القيادة والقدرة على التحليل النوعي والكمي والقدرة على الاستنتاج والمقارنة والتمتع بقدر عالٍ من المرونة وطرح الأفكار وتقبل أفكار الآخرين . (اللوزي ، ٢٠٠٠ ، ١١٢)

٣- المهارات الإنسانية : ضرورة إلمام القادة بالجوانب السلوكية للأفراد العاملين ومحاولة فهمه وتفسير سلوكه وتوجيهه وتقديم الحلول الملائمة ، وعلى القيادة أن تكون قادرة على فهم ومعرفة العلاقة بين إشباع حاجات العاملين وتعديل أنماط السلوك . (اللوزي ، ٢٠٠٠ ، ١١١)

ثالثا : نظريات القيادة

تتعدد النظريات لتفسير ظاهرة القيادة منذ القدم ويمكن التطرق إلى عدد معين من هذه النظريات من خلال الاتي :

١- نظرية السمات : تدعى بنظرية الرجل العظيم وان الأشخاص يولدوا قادة ويمكن تطوير هذه السمات من خلال الخبرة والتعلم وان القائد لديه صفات بدنية وشخصية يتميز بها عن الآخرين (512 : kreniter & kinicki, 2007) ، وهناك بعض السمات يجب توافرها في القائد :

أ- سمات شخصية : مثل القدرة على التكيف والحزم في اتخاذ القرارات والثقة بالنفس والانضباط .

ب- القدرات مثل الذكاء وبعد النظر والحكم على الأمور بشكل صحيح والقدرة على الارتجال .

ج- المهارات الاجتماعية مثل الاستعداد للتعاون والإدارة والتنسيق فضلاً عن المظهر الخارجي واللياقة والمشاركة الاجتماعية . (بلال ، ٢٠٠٥ ، ٢٦٣)

٢- نظرية الأنماط السلوكية : ركزت هذه النظرية على سلوك القائد بدلاً من سماته الشخصية ويعتقد ان سلوك القائد يوجه بشكل مباشر نحو كفاءة مجموعة العمل ولقد قاد ذلك الباحثين لتحديد أنماط السلوك للقادة والتأثير بشكل كفوء بالآخرين . (kreniter & kinicki, 2007 : 517)

٣- النظرية الموقفية : نتيجة التطور وكمحاوله لتوضيح التنافر لنظريتي السمات والأنماط السلوكية حيث تفترض ان النمط الكفوء والذي يخص سلوك القائد

يعتمد على الموقف الذي يمر به القائد (kreniter & kinicki, 2007 : 519)

٤- النظرية التفاعلية : تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي ترتبط بقدرة القائد على التفاعل الايجابي مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المجموعة نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية . (العتوم وكوفحي ، ٢٠١١ ، ٧٦) وتقوم هذه النظرية على التفاعل الكلي بين عناصر العملية القيادية المتمثلة في شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشاكل الأتباع ، وعناصر الموقف (القحطاني ، ٢٠١١، ١٩٨) .

المبحث الثالث

التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي

يعد هذا المفهوم من المفاهيم الإدارية الحديثة وتناولها العديد من الكتاب والباحثين في العلوم الإدارية فقد عرفت على انها ((مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات في البيئة وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة)). (العتوم وكوفحي ، ٢٠١١ ، ١٣٦) ، وكذلك يعرف انه ((تنمية

وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تمتلكها المنظمة في بيئتها الداخلية ((. (النجار ، ٢٠٠٧ ، ٢٦٢) ، ويعني انه ((تخطيط بعيد المدى يأخذ المتغيرات الداخلية والخارجية بنظر الاعتبار ويحدد القطاعات المستهدفة وأسلوب المنافسة)) . (ثروت ، ٢٠٠٧ ، ٨٥) ، وكوتلر يقول انه ((العملية الإدارية التي تخص التطوير والمحافظة على الموائمة التي يمكن تطبيقها بين أهداف المنظمة والمهارات المؤثرة فيها والفرص المتغيرة حولها)) .

(kotler ,1994:33)

ومن خصائص التخطيط الاستراتيجي :

- ١- انه حركي وقابل للتغيير المستمر ويتفاعل مع البيئة الخارجية .
- ٢- يتعامل مع المنظمة على أساس إنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بما يدور حوله ولايكن بمعزل عنها .
- ٣- يسعى إلى توحيد الجهود الخاصة بالمنظمة عن طريق إشراك الجميع في الخطة.
- ٤- يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معاً .
- ٥- يتميز بأنه عمليات مترابطة وليس وظائف معزولة عن بعضها .
- ٦- يراعي التأثيرات المستقبلية للقرارات المتخذة وذلك بمراعاة الاتجاهات الحالية والمستقبلية .
- ٧- يساعد على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية قبل وقوعها والتعامل معها قبل استشرائها .
- ٨- يساعد على التمييز بين الفرص والتهديدات وتقييمها .

<http://www.uaekeys.com> .

/ com وتتمحور أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال عدم التأكد البيئي الذي أصبحت تعيش في ظله المنظمات اليوم هو الأساس الذي دعا إلى الاهتمام بهذه العملية حيث يعد الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالتغيرات الخارجة عن سيطرة المنظمة (أبو بكر ، ٢٠٠٠ ، ٥٢) وتتجلى أهميته بالاتي :

- ١- يؤدي إلى ضرورة تحقيق الأهداف .
 - ٢- يساعد على تحديد الاتجاه ويزيدها وضوحاً .
 - ٣- يعمل على ترشيد النفقات .
 - ٤- يعد الطريق للرقابة الفعالة .
 - ٥- مطلوب في جميع المستويات الإدارية .
 - ٦- يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة .
 - ٧- يقلل من الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة .
 - ٨- يجعل المنظمة مستعدة للخطوات القادمة والتنسيق بين الأنشطة .
 - ٩- يساعد المنظمة على اتخاذ أفضل القرارات.
- (www.jabereifata.maktoobblog.com)

ثانياً : معوقات التخطيط الاستراتيجي

- رغم أهمية والفوائد التي يمكن أن يحققها التخطيط الاستراتيجي إلا أن هناك بعض الصعوبات التي تواجهه في التطبيق منها :
- ١- بسبب تعقيد البيئة والتغير المستمر .
 - ٢- عدم توافر إدارة فاعلة .
 - ٣- عدم وضوح وفاعلية قنوات الاتصال .
 - ٤- بعض رؤساء الوحدات غير فاعلين في وضع الأهداف .

أوروك للعلوم الإنسانية

المجلد : ٥ - العدد : ٢ - السنة : ٢٠١٢

- ٥- قد تظهر بعض المشاكل في بداية التطبيق .
 - ٦- خلل أو قصور في الموارد المتاحة .
 - ٧- عدم التحلي بالصبر لان التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة وجهد عالي .
- (العتوم وكوفحي ، ٢٠١١ ، ١٥٥)

ثالثا : مفاهيم التخطيط الاستراتيجي

- ١- الرؤية الإستراتيجية : تعني وصف لما يجب أن تكون عليه المنظمة (خمس إلى عشرة سنوات في المستقبل) وتحدد بنقاط ويجب ان تتميز هذه النقاط بعدة صفات لكي تكون رؤية جيدة للمنظمة وتتميز بكونها مختصرة ، محددة ، ذات حد زمني ، حديثة ، متمركزة ، مفهومة ، دافعة وممتدة . (عامر، ٢٠١١ ، ٩١)
- ٢- الرسالة الإستراتيجية : تحدد الغرض والسبب في إنشاء المنظمة وطبيعة عملها والخدمات التي تقدمها في الحاضر والمستقبل وفق فلسفة المنظمة وتصوراتها لطبيعة الخدمات المقدمة ويجب صياغتها بشكل عام ومختصرة وبدون تفاصيل فضلا عن قابلية تحويلها الى خطط وسياسات وبرامج عمل في ضوء الموارد والظروف المجتمعية والبيئية المتوفرة في الحاضر والمتوقعة في المستقبل . (العتوم وكوفحي ، ٢٠١١ ، ١٤٨)
- ٣- الأهداف أو الغايات الإستراتيجية : بعد الانتهاء من تحديد رؤية ورسالة المنظمة التي تقوم على تحديد مجال العمل فيها فيمكنها واقعيًا أن تحدد الأهداف ويعرف الهدف بأنه حالة مستقبلية مرغوبة أو غرض تحاول المنظمة الوصول إليه ، أي التحديد الدقيق لما يجب أن تعمله لتحقيق رسالتها . وهذه الأهداف يجب أن تتصف بأنها جيدة البناء ، ضرورة توجيهها لأمر أساسي ومهمة وحيوية ، وأن تكون مصدر دافع للموظفين وهدفاً ملموساً يسعون إليه ، وتقدم الأهداف أساس لقياس الأداء لأنها تسمح بالمقارنة بين

الحاجات التي ينبغي تحقيقها مقابل ما تحققه كل وحدة . (جوتر وهل ،
(٥٠ ، ٢٠٠٨)

٤- رابعاً : الخصائص المميزة للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي

يزداد الاهتمام هذه الأيام بالتخطيط الاستراتيجي في الأوساط الأكاديمية وهي أحد أهم الأدوات والأساليب الإدارية المثالية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل الأكاديمي داخل الجامعات ، الفشل في تحقيق الأهداف العليا للجامعات ونقص الموارد المالية والبشرية والمادية الساندة للأنشطة والمشاريع الجامعية وهناك صعوبة متعلقة باختيار البدائل والاستراتيجيات المناسبة وتحديد أولويات العمل من بين جملة من القضايا الهامة لمتخذي القرار في الأوساط الجامعية ، كل هذه وغيرها جعلت الأكاديميين يتطلعون إلى حل العديد من بعد التأكد من نجاح الجهود التي سيتم بذلها في كافة مراحل وعمليات التخطيط الاستراتيجي ، فضلاً عن التأكد من مشاركة وفهم أكبر عدد من الأكاديميين لعمليات التخطيط الاستراتيجي ، وأهم النقاط الجوهرية في التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي :

١- القيم والمبادئ التي تحكم النظام : تعد الجامعات وعلى المدى الطويل كمستثمر في تعليم الناس وتثقيفهم وتهيئتهم لدخول سوق العمل وهذا يتطلب شروط خاصة في المنهج المتبع في التخطيط الاستراتيجي .

٢- الإطار الزمني للخطة الإستراتيجية : ان العمليات الإنتاجية في البيئة الأكاديمية تستغرق سنوات عديدة للحكم على مدى جودتها وكفاءتها وبالتالي فالخطة الإستراتيجية ينبغي أن تستغرق وقتاً أطول للحكم على جودة الاستراتيجيات في الوصول للأهداف التي تم تعريفها في الخطة الإستراتيجية لذا فالتوقيت الزمني لوضع الخطط الإستراتيجية في التعليم العالي يتراوح من (٣-٥) سنوات .

- ٣- المشاركة والوصول إلى الإجماع : مشاركة الاكاديمين في عمليات التخطيط وصناعة القرار وكذلك الإجماع قبل وأثناء عمليات التخطيط الاستراتيجي تعد أمراً مفصلياً في نجاح الخطة في الجامعة التي تتبنى مفاهيم التخطيط الاستراتيجي.
- ٤- المقاييس وضبط الأداء : القياسات المتعلقة بالربحية وتعظيم الفائدة والعائد على رأس المال هي أدوات يتم الاستفادة منها بصعوبة وبشكل محدود في الجانب الأكاديمي ، ولذا ينبغي تكييف هذه المناهج لتصبح صالحة للتطبيق على مستوى التعليم العالي ، ويجب الحذر في تطبيق القياسات المتعلقة بالأداء الأكاديمي للطلبة لتداخل المتغيرات المؤثرة في الأداء .
- ٥- الزبائن : الطالب والموظف والمجتمع بكل أطيافه يمكن اعتبارهم زبائن أو نطلق عليهم مصطلح الشركاء الداخليين والخارجيين ويمكن التعامل معهم في وضع الخطط الإستراتيجية مع اليقين الوصول إلى مستوى عالي من رضائهم يعد أمراً صعباً بعض الشيء .
- ٦- إحداث التغيير : لإحداث التغيير في التعليم العالي ليس سهلاً ، لان طبيعة الجامعات وما تحمله من مبادئ الحفظ والصيانة تجعل منه كذلك ، كما إن مقاومة التغيير في المجال الأكاديمي قد تقضي على محاولة إحداث التغيير أياً كان سببه او نتيجته . <http://mamu.edu.sa/>

المبحث الرابع

الجانب التطبيقي

سيتم هنا وصف النتائج التي أظهرتها استمارة الاستبيان وتشخيصها من خلال عرض وتحليل آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة :

أولاً : تحليل الإجابات المتعلقة بمهارات القائد الإداري

من خلال الجدول (١) حصلت المهارات الفنية على أعلى متوسط حسابي عند الفقرة (٣) ، حيث كان (٤,٨٠) وانحراف معياري (٠,٥١) وهذا يعني استثمار الوقت بشكل يخدم وتحقيق أهداف المنظمة ، أما أدنى متوسط حسابي عند الفقرة (٢) كان (٤,٢٧) وانحراف معياري (٠,٦٩) ويدل ذلك إن القيادات لا تقوم بعملية التفويض بشكل جيد التي لا يكونون متواجدين في أعمالهم .

إما بالنسبة للمهارات الفكرية لقد حصلت الفقرة (٥) على أعلى متوسط حسابي (٤,٥٧) ، وانحراف معياري (٠,٥٥) وهذا يؤكد حالة الانفتاح الذهني الواسع لدى قيادات جامعة الكوفة في استيعاب أفكار الآخرين ، في حين جاءت الفقرة (٣) بأدنى متوسط حسابي (٣,٩٣) وانحراف معياري (٠,٨٥) هذا يعني ان القيادات عينة البحث لديها ميل يعتمد الخبرة في قراءة الأحداث ولا يعتمد على تقنيات التنبؤ.

وشملت المهارات الإنسانية على عدد من المتغيرات لقد حازت الفقرة (٣) على أعلى متوسط حسابي (٤,٨٢) وانحراف معياري (٠,٣٩) حول إصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين والتركيز على وقت إنجازها ، أما الفقرة (٤) استقرت على أدنى متوسط حسابي (٤,٥٥) وانحراف معياري (٠,٧٣) وهذا يعني هناك ضعف في الدعم المعنوي والمادي من قبل القيادات للمرؤوسين .

أسئلة المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف لمعياري
المهارات الفنية		
س١	٤,٦٤	٠,٥٣
س٢	٤,٢٧	٠,٦٩
س٣	٤,٨٠	٠,٥١
س٤	٤,٤٣	٠,٧٩
س٥	٤,٣٤	٠,٦٨
المهارات الفكرية		
س١	٤,٥٢	٠,٦٣
س٢	٤,٣٤	٠,٧١

مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الإستراتيجي (٣٩٦)

٠,٨٥	٣,٩٣	س٣
٠,٧٣	٤,٢٠	س٤
٠,٥٥	٤,٥٧	س٥
المهارات الإنسانية		
٠,٤٩	٤,٦٤	س١
٠,٦٣	٤,٥٦	س٢
٠,٣٩	٤,٨٢	س٣
٠,٧٣	٤,٥٥	س٤
٠,٧٠	٤,٥٧	س٥

جدول (١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث الخاصة بمهارات القائد الإداري . (ن=٤٤)

ثانياً : تحليل الإجابات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

نلاحظ جدول (٢) من إجابات عينة البحث نال محور الرؤية الإستراتيجية عند الفقرة (٥) على أعلى متوسط حسابي (٤,٦١) وانحراف معياري (٠,٦٩) ، وهذا يعني إن القيادات في جامعة الكوفة تسعى جادة إلى ترسيخ التطور العلمي والانفتاح على الجامعات الأخرى . في حين الفقرة (٣) كانت حصتها الأقل بمتوسط حسابي (٤) وانحراف معياري (٠,٨١) ، وهذا يعني إن كليات جامعة الكوفة لاتعلن عن رؤيتها بشكل واضح ومفهوم للزبائن الخارجيين والداخلين في آن واحد.

اما المحور الفرعي الرسالة الإستراتيجية لقد استأثرت الفقرة (١) بمتوسط حسابي (٤,٤٥) وانحراف معياري (٠,٨٨) ، وهذا يدل على ان مخرجات جامعة الكوفة معدة إعداد متخصص وعلمي وأكاديمي ، أما أدنى متوسط حسابي تحقق في

الفقرة (٥) كان (٤,١٦) وانحراف معياري (٠,٨٣)، الذي تمثل هناك ضعف في توظيف العلوم المختلفة لأعداد البحوث والدراسات .

وأخيرا جاء المحور الفرعي الأهداف الإستراتيجية يظهران أعلى متوسط حسابي حازت عليه الفقرة (٥) كان (٤,٤٥) وانحراف معياري (٠,٩٠) ، وهذا يدل وبشكل قاطع ان صياغة أهداف الكليات تشتق من أهداف الجامعة التي ينتمون إليها، أما أدنى متوسط حسابي تحقق عند الفقرة (٢) كان (٤,١٦) وانحراف معياري (٠,٨٩) ، ويفسر ذلك ان بعض الأهداف تكون غير واقعية أحيانا .
جدول (٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي . (ن=٤٤)

أسئلة المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية الإستراتيجية		
س١	٤,٢٠	٠,٨٨
س٢	٤,٥٥	٠,٦٣
س٣	٤,٠٠	٠,٨١
س٤	٤,٣٦	٠,٦٥
س٥	٤,٦١	٠,٦٩
الرسالة الإستراتيجية		
س١	٤,٤٥	٠,٨٨
س٢	٤,٣٩	٠,٦٦
س٣	٣,١٨	٠,٦٩
س٤	٤,٢٧	٠,٧٣
س٥	٤,١٦	٠,٨٣
الأهداف الإستراتيجية		
س١	٤,٣٠	٠,٧٧
س٢	٤,١٦	٠,٨٩
س٣	٤,١٧	٠,٨٣
س٤	٤,٢٧	٠,٨٢
س٥	٤,٤٥	٠,٩٠

ثالثاً : اختبار الفرضيات

١- اختبار الفرضية الأولى (هناك علاقة وتأثير معنوي بين المهارات الفنية والرؤية الإستراتيجية) ، من الجدول (٣) يظهر وجود علاقة ارتباط معنوي بمقدار (٠,٤٦) بين المتغيرين وبدرجة ثقة (٩٥٪) وقيمة (T) المحسوبة (١,٨٦٤) والتي هي أكبر من (T) الجدولية (١,٦٨١) ، وهذه تدل على وجود علاقة ايجابية ولغرض التأكد من هذا الاختبار تم إجراء اختبار (F) ، حيث كانت (F) المحسوبة (٢,٨٥٥) وهي أكبر من (F) الجدولية (٢,٣٥٧) وهذه تدل ان متغير المهارات الفنية تعد من المتغيرات المؤثرة في الرؤية الإستراتيجية لقيادات كليات جامعة الكوفة .

اما بالنسبة للقدرة التفسيرية تقاس من خلال معامل التحديد (R²) وهي تمثل مقدار مايفسره المتغير المستقل (المهارات الفنية) على المتغير التابع (الرؤية الإستراتيجية)، كان (٠,٢١) أي بمقدار نسبة تفسير (٢١٪) ، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الأولى .

جدول (٣) علاقة الارتباط والانحدار بين متغيري المهارات الفنية والرؤية الإستراتيجية .

sig	R ²	R	T		F	
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
٠,٠٠٢	٠,٢١	٠,٤٦	١,٨٦٤	١,٦٨١	٢,٨٥٥	٢,٣٥٧

٢- اختبار الفرضية الثانية (هناك علاقة وتأثير معنوي بين المهارات الفنية والرسالة الإستراتيجية) ، من الجدول (٤) يظهر وجود علاقة ارتباط معنوي بمقدار (٠,٥١) بين المتغيرين وبدرجة ثقة (٩٥٪) وقيمة (T) المحسوبة (٢,٦٩٣) والتي هي أكبر من (T) الجدولية (١,٦٨١) ، وهذه تدل على وجود علاقة ايجابية ولغرض التأكد من هذا الاختبار تم إجراء اختبار (F) ، حيث كانت

(F) المحسوبة (٢,٦٦٣) وهي أكبر من (F) الجدولية (٢,٣٥٧) وهذه تدل ان متغير المهارات الفنية تعد من المتغيرات المؤثرة في الرسالة الإستراتيجية لقيادات كليات جامعة الكوفة .

اما بالنسبة للقدرة التفسيرية تقاس من خلال معامل التحديد (R2) وهي تمثل مقدار مايفسره المتغير المستقل (المهارات الفنية) على المتغير التابع (الرسالة الإستراتيجية) ، كان (٠,٢٦) أي بمقدار نسبة تفسير (٢٦٪) ، تؤكد هذه النتائج تحقق صحة الفرضية الثانية .

جدول (٤) علاقة الارتباط والانحدار بين متغيري المهارات الفنية والرسالة الإستراتيجية

sig	R ²	R	T		F	
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
٠,٠٠٠	٠,٢٦	٠,٥١	٢,٦٩٣	١,٦٨١	٢,٦٦٣	٢,٣٥٧

٣- اختبار الفرضية الثالثة (هناك علاقة وتأثير معنوي بين المهارات الفنية والأهداف الإستراتيجية) ، من الجدول (٥) يظهر وجود علاقة ارتباط معنوي بمقدار (٠,٤٥) بين المتغيرين وبدرجة ثقة (٩٥٪) وقيمة (T) المحسوبة (٢,٥٠٦) والتي هي أكبر من (T) الجدولية (١,٦٨١) ، وهذه تدل على وجود علاقة ايجابية ولغرض التأكد من هذا الاختبار تم إجراء اختبار (F) ، حيث كانت (F) المحسوبة (٣,٧٩٠) وهي أكبر من (F) الجدولية (٢,٣٥٧) وهذه تدل ان متغير المهارات الفنية تعد من المتغيرات المؤثرة في الأهداف الإستراتيجية لقيادات كليات جامعة الكوفة .

اما بالنسبة للقدرة التفسيرية تقاس من خلال معامل التحديد (R2) وهي تمثل مقدار مايفسره المتغير المستقل (المهارات الفنية) على المتغير التابع

(الأهداف الإستراتيجية) ، كان (٠,٢٠) أي بمقدار نسبة تفسير (٢٠٪) ، تؤكد هذه النتائج تحقق صحة الفرضية الثالثة .

جدول (٥) علاقة الارتباط والانحدار بين متغيري المهارات الفنية والأهداف الإستراتيجية

sig	R ²	R	T		F	
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
٠,٠٢	٠,٢٠	٠,٤٥	٢,٥٠٦	١,٦٨١	٣,٧٩٠	٢,٣٥٧

٥- اختبار الفرضية الرابعة (هناك علاقة وتأثير معنوي بين المهارات الفكرية والرؤية الإستراتيجية) ، من الجدول (٦) يظهر وجود علاقة ارتباط معنوي بمقدار (٠,٥٣) بين المتغيرين وبدرجة ثقة (٩٥٪) وقيمة (T) المحسوبة (١,٩٧٨) والتي هي أكبر من (T) الجدولية (١,٦٨١) ، وهذه تدل على وجود علاقة ايجابية ولغرض التأكد من هذا الاختبار تم إجراء اختبار (F) ، حيث كانت (F) المحسوبة (٣,٦٨١) وهي أكبر من (F) الجدولية (٢,٣٥٧) وهذه تدل ان متغير المهارات الفكرية تعد من المتغيرات المؤثرة في الرؤية الإستراتيجية لقيادات جامعة الكوفة .

اما بالنسبة للقدرة التفسيرية تقاس من خلال معامل التحديد (R²) وهي تمثل مقدار مايفسره المتغير المستقل (المهارات الفكرية) على المتغير التابع (الرؤية الإستراتيجية) ، كان (٠,٢٨) أي بمقدار نسبة تفسير (٢٨٪) ، تؤكد هذه النتائج تحقق صحة الفرضية الرابعة .

جدول (٦) علاقة الارتباط والانحدار بين متغيري المهارات الفكرية والرؤية الإستراتيجية

sig	R ²	R	T		F	
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
٠,٠٠٠	٠,٢٨	٠,٥٣	١,٩٧٨	١,٦٨١	٣,٦٨١	٢,٣٥٧

٦- اختبار الفرضية الخامسة (هناك علاقة وتأثير معنوي بين المهارات الفكرية والرسالة الإستراتيجية) ، من الجدول (٧) يظهر وجود علاقة ارتباط بمقدار (٠,٤٠) بين المتغيرين وبدرجة ثقة (٩٥٪) وقيمة (T) المحسوبة (٠,٢٦٦) والتي هي أصغر من (T) الجدولية (١,٦٨١) ، وهذه تدلل على عدم وجود علاقة ايجابية ولغرض التأكد من هذا الاختبار تم إجراء اختبار (F) ، حيث كانت (F) المحسوبة (٢,٢٨٧) وهي أصغر من (F) الجدولية (٢,٣٥٧) وهذه تدلل ان متغير المهارات الفكرية تعد من المتغيرات الغير مؤثرة في الرؤية الإستراتيجية لقيادات كليات جامعة الكوفة .

اما بالنسبة للقدرة التفسيرية تقاس من خلال معامل التحديد (R²) وهي تمثل مقدار مايفسره المتغير المستقل (المهارات الفكرية) على المتغير التابع (الرسالة الإستراتيجية) ، كان (٠,١٦) أي بمقدار نسبة تفسير (١٦٪) ، وهذا يؤكد الانخفاض النسبي لنسبة التفسير وتعني هذه النتائج عدم تحقق صحة الفرضية الخامسة .

جدول (٧) علاقة الارتباط والانحدار بين متغيري المهارات الفكرية والرسالة الإستراتيجية

sig	R ²	R	T		F	
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
٠,٠٨	٠,١٦	٠,٤٠	٠,٢٦٦	١,٦٨١	٢,٢٨٧	٢,٣٥٧

٧- اختبار الفرضية السادسة (هناك علاقة وتأثير معنوي بين المهارات الفكرية والأهداف الإستراتيجية) ، من الجدول (٨) يظهر وجود علاقة ارتباط بمقدار (٠,٤٠) بين المتغيرين وبدرجة ثقة (٩٥٪) وقيمة (T) المحسوبة (٠,٤٧٣) والتي هي أصغر من (T) الجدولية (١,٦٨١) ، وهذه تدلل على عدم وجود علاقة ايجابية ولغرض التأكد من هذا الاختبار تم إجراء اختبار (F) ، حيث

أوروك للعلوم الإنسانية

المجلد : ٥ - العدد : ٢ - السنة : ٢٠١٢

كانت (F) المحسوبة (٢,٣٣١) وهي أصغر من (F) الجدولية (٢,٣٥٧) وهذه تدل ان متغير المهارات الفكرية تعد من المتغيرات الغير مؤثرة في الأهداف الإستراتيجية لقيادات كليات جامعة الكوفة .

اما بالنسبة للقدرة التفسيرية تقاس من خلال معامل التحديد (R2) وهي تمثل مقدار مايفسره المتغير المستقل (المهارات الفكرية) على المتغير التابع (الأهداف الإستراتيجية) ، كان (٠,١٦) أي بمقدار نسبة تفسير (١٦٪) ، وهذا يؤكد الانخفاض النسبي لنسبة التفسير وتعني هذه النتائج عدم صحة تحقق الفرضية السادسة .

جدول (٨) علاقة الارتباط والانحدار بين متغيري المهارات الفكرية والأهداف الإستراتيجية

sig	R ²	R	T		F	
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
٠,١٠	٠,١٦	٠,٤٠	٠,٤٧ ٣	١,٦٨ ١	٢,٣ ٣١	٢,٣٥٧

٨- اختبار الفرضية السابعة (هناك علاقة وتأثير معنوي بين المهارات الإنسانية والرؤية الإستراتيجية) ، من الجدول (٩) يظهر وجود علاقة ارتباط معنوي بمقدار (٠,٥٠) بين المتغيرين وبدرجة ثقة (٩٥٪) وقيمة (T) المحسوبة (٣,٥٦٩) والتي هي اكبر من (T) الجدولية (١,٦٨١) ، وهذه تدل على وجود علاقة ايجابية ولغرض التأكد من هذا الاختبار تم إجراء اختبار (F) ، حيث كانت (F) المحسوبة (٤,٧٤٣) وهي أكبر من (F) الجدولية (٢,٣٥٧) وهذه تدل ان متغير المهارات الإنسانية تعد من المتغيرات المؤثرة في الرؤية الإستراتيجية لقيادات كليات جامعة الكوفة .

اما بالنسبة للقدرة التفسيرية تقاس من خلال معامل التحديد (R2) وهي تمثل مقدار مايفسره المتغير المستقل (المهارات الإنسانية) على المتغير

التابع (الرؤية الإستراتيجية) ، كان (٠,٢٥) أي بمقدار نسبة تفسير (٢٥٪) ،
تؤكد هذه النتائج صحة تحقق الفرضية السابعة .

جدول (٩) علاقة الارتباط والانحدار بين متغيري المهارات الإنسانية والرؤية الإستراتيجية

sig	R ²	R	T		F	
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
٠,٠٠١	٠,٢٥	٠,٥٠	٣,٥٦٩	١,٦٨١	٤,٧٤٣	٢,٣٥٧

٩- اختبار الفرضية الثامنة (هناك علاقة وتأثير معنوي بين المهارات الإنسانية والرسالة الإستراتيجية) ، من الجدول (١٠) يظهر وجود علاقة ارتباط معنوي بمقدار (٠,٥٦) بين المتغيرين وبدرجة ثقة (٩٥٪) وقيمة (T) المحسوبة (٤,٥٣٦) والتي هي أكبر من (T) الجدولية (١,٦٨١) ، وهذه تدل على وجود علاقة ايجابية ولغرض التأكد من هذا الاختبار تم إجراء اختبار (F) ، حيث كانت (F) المحسوبة (٤,٠٩٦) وهي أكبر من (F) الجدولية (٢,٣٥٧) وهذه تدل إن متغير المهارات الإنسانية تعد من المتغيرات المؤثرة في الرسالة الإستراتيجية لقيادات كليات جامعة الكوفة .

إما بالنسبة للقدرة التفسيرية تقاس من خلال معامل التحديد (R²) وهي تمثل مقدار مايفسره المتغير المستقل (المهارات الإنسانية) على المتغير التابع (الرسالة الإستراتيجية) ، كان (٠,٣١٤) أي بمقدار نسبة تفسير (٣١,٤٪) ، تؤكد هذه النتائج صحة تحقق الفرضية الثامنة.

جدول (١٠) علاقة الارتباط والانحدار بين متغيري المهارات الإنسانية والرسالة الإستراتيجية

sig	R ²	R	T		F	
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
٠,٠٠٠	٠,٣١٤	٠,٥٦	٤,٥٣٦	١,٦٨١	٤,٠٩٦	٢,٣٥٧

١٠- اختبار الفرضية التاسعة (هناك علاقة وتأثير معنوي بين المهارات الإنسانية والأهداف الإستراتيجية) ، من الجدول (١١) يظهر وجود علاقة ارتباط معنوي بمقدار (٠,٥١) بين المتغيرين وبدرجة ثقة (٩٥٪) وقيمة (T) المحسوبة (٤,٠٥٦) والتي هي أكبر من (T) الجدولية (١,٦٨١) ، وهذه تدل على وجود علاقة ايجابية ولغرض التأكد من هذا الاختبار تم إجراء اختبار (F) ، حيث كانت (F) المحسوبة (٤,٨٦٩) وهي أكبر من (F) الجدولية (٢,٣٥٧) وهذه تدل إن متغير المهارات الإنسانية تعد من المتغيرات المؤثرة في الأهداف الإستراتيجية لقيادات كليات جامعة الكوفة .

اما بالنسبة للقدرة التفسيرية تقاس من خلال معامل التحديد (R^2) وهي تمثل مقدار مايفسره المتغير المستقل (المهارات الإنسانية) على المتغير التابع (الأهداف الإستراتيجية) ، كان (٠,٢٦) أي بمقدار نسبة تفسير (٢٦٪) ، تؤكد هذه النتائج تحقق صحة الفرضية التاسعة .

جدول (١١) علاقة الارتباط والانحدار بين متغيري المهارات الإنسانية والأهداف الإستراتيجية.

sig	R^2	R	T		F	
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
٠,٠٠٠	٠,٢٦	٠,٥١	٤,٠٥٦	١,٦٨١	٤,٨٦٩	٢,٣٥٧

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

١- تشخيص نقاط القوة نستنتج ما يأتي :

أ- أكدت نتائج التحليل الإحصائي القيادات في كليات جامعة الكوفة تستثمر الوقت بشكل كفوء وفاعل وتتمتع بوعي وانفتاح عالين قادر على استيعاب

الآخرين فضلاً عن إصدار التعليمات والتوجيهات للمرؤوسين وإنجازها في الوقت المحدد لها .

ب- أكدت نتائج التحليل الإحصائي القيادات في جامعة الكوفة تسعى إلى ترسيخ ومواكبة التطور العلمي في المجالات العلمية والإنسانية وإعداد مخرجات متخصصة علمية وأكاديمية فضلاً عن ان أهداف الكليات تشتق من أهداف الجامعة التي ينتمون إليها .

٢- للوقوف على نقاط الضعف نستنتج ما يأتي :

أ- اتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن هناك ضعف في عملية تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للآخرين وكذلك هناك محدودية في الاعتماد على تقنيات التنبؤ بل الاعتماد على الخبرة وكذلك هناك نقص لتقديم الدعم المادي والمعنوي للمرؤوسين بسبب مركزية القرار.

ب- أكدت نتائج التحليل الإحصائي القيادات في جامعة الكوفة اقتصرها الإعلان عن رؤاها للمجتمع الداخلي دون الخارجي ، وهناك ضعف في المزاوجة بين العلوم المختلفة لأعداد البحوث والدراسات فضلاً عن الأهداف المرسومة لاثمئل الواقع أحياناً.

٣- أكدت نتائج التحليل الإحصائي توجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية بين المهارات الفنية والرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية في نبذة عينة البحث.

٤- أكدت نتائج التحليل الإحصائي توجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية بين المهارات الفكرية والرؤية الإستراتيجية في نبذة عينة البحث.

٥- أكدت نتائج التحليل الإحصائي توجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية بين المهارات الإنسانية ومتغيرات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية ، الرسالة والأهداف الإستراتيجية) في نبذة عينة البحث.

٦- أكدت نتائج التحليل الإحصائي لاتوجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية بين المهارات الفكرية والمتغيرين (الرسالة والأهداف الإستراتيجية) في نبذة عينة البحث ، بسبب يعود الى تأثير متغيرات أخرى تقع خارج نطاق البحث الحالي .

ثانياً : التوصيات

- ١- تضافر جهود جميع العاملين في كل كلية إلى إمكانية الوصول وعمل رؤية ورسالة وإعلانها إلى المجتمع الداخلي والخارجي وتشجيع البحث العلمي بشكل أوسع مما عليه الآن وتنمية روح العمل الجماعي .
- ٢- الانفتاح على الجامعات الإقليمية والعالمية ومحاولة تطبيق تجاربها على ارض الواقع بما يتفق والظروف الموضوعية لجامعة الكوفة .
- ٣- ضرورة التركيز على بعض المفاهيم الإدارية (كالتفويض مثلاً) لقيادات جامعة الكوفة من خلال مشاركتهم بدورات تدريبية مركزة من اجل النهوض بواقع عملهم القيادي الإداري .
- ٤- إعطاء المزيد من الصلاحيات للإدارات الوسطى والدنيا لمكافحة وتخفيف المرؤوسين.
- ٥- ليست المهارات (الفنية ، الفكرية والإنسانية) وحدها التي تؤثر في التخطيط الاستراتيجي وإنما توجد مهارات أخرى تؤثر (إدارة التغيير ، إدارة الصراع ، التفكير الاستراتيجي الإبداعي ، المبادرة ، القدرة على حل المشاكل ومعالجة الأزمات وغيرها) مما يدعو بالتوصية إلى دراسة تلك المتغيرات وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي .

Abstract

The objective of this research is to know the effect of the leader's skills (which are Technical , intellectual , Humanitarian) on the strategic planning (that is the strategic vision , the strategic message and the strategic targets) . a practical study in the colleges of Al-kufa University has put a basic hypothesis for research says that there is an effect and relationship between the administrative leader skills and the strategic planning , a forty nine forms have been distributed agood forty four forms for analysis have been returned programme (spss 14) has come to agroup of truths all assure the relationship between the administration leader skills and the strategic planning but two opinious rejected that and they are :

* There is an effect and a relationship between the intellectual skills and the strategic message .

* There is an effect and a relationship between the intellectual skills and the strategic targets .

The research came to a conclusion that :

- All the workers in each college should cooperate with each other and send a message to the whole society and encourage the scientific research increasingly .
- The invitation to study other changes effect the strategic planning and avent found in This research like the changing administration , conflict administration , the creative strategic thinking , the ability to solve the problems and handle the crises and another.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : المصادر المنشورة باللغة العربية

- ١- أبو بكر ، مصطفى محمود ، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٠ .

أوروك للعلوم الإنسانية

المجلد : ٥ - العدد : ٢ - السنة : ٢٠١٢

مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الإستراتيجي..... (٤٠٨)

- ٢- ثروت ، عاصم عبد الفتاح ، مبادئ وأساسيات التخطيط الاستراتيجي ، بحوث وأوراق عمل ، التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٧ .
- ٣- جوتر ، جارديث ، وهل ، شارلز ، تعريب محمد سيد أحمد عبد المتعال ، وإسماعيل بسيوني ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، (٢٠٠٨) .
- ٤- عامر ، سامح عبد المطلب ، إدارة الأداء ، مترجم ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ، ط١ ، ٢٠١١ .
- ٥- العزاوي ، نجم ، والنقار ، عبد الله حكمت ، " إدارة البيئة وتطبيقات Iso 14000 " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط١ ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧ .
- ٦- العتوم ، عدنان يوسف ، وكوفحي ، قاسم محمد محمود ، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط١ ، ٢٠١١ .
- ٧- اللوزي ، موسى ، " التنمية الإدارية " ، دار وائل للنشر ، المكتبة الوطنية ، ط١ ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٠ .
- ٨- بلال ، محمد إسماعيل ، " السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق " ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، ٢٠٠٥ .
- ٩- ملحم ، يحيى ، " التمكين كمفهوم إداري معاصر " ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر الجديدة ، القاهرة ، ٢٠٠٦ .
- ١٠- القحطاني ، سالم بن سعيد ، " القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادي العالمي " أستاذ مشارك ، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠١ .
- ١١- النجار ، نبيل الحسيني ، خشبة ، ناجي فوزي ، " الإدارة المتقدمة أفضل الممارسات " المكتبة العصرية ، مصر ، ٢٠٠٧ .

ثانياً : المصادر المنشورة باللغة الانجليزية

- 1- Chimel , N ; " introduction to wok and organizational psychology " 1st ed New York : Black,2000 .
- 2- Gibson, J. and J. Ivanevich, J. Donnelly, "Organizations, Behavior, Structure, Processes, " McGraw-Hill, Irwin, University of Kentulcky, 11th. 2003 .
- 3-Kotler, Philip " Markting management analysis planning Implementation and control " 8th ed new Delhi prentice-Hall , Englewood cliffs, 1994 .

أوروك للعلوم الإنسانية

المجلد : ٥ - العدد : ٢ - السنة : ٢٠١٢

4- kreniter , R & kinicki,A , "organizational behavior essinationals " MCGraw - Hill/Irwin,7th,N.Y,U.S.A, 2007.

ثالثاً : مواقع على شبكة الانترنت

١ - الدكتور/ علي بن أحمد السبتي <http://www.uaekeys.com>

٢- موقع الخطة الإستراتيجية لوكالة الجامعة لشؤون الطالبات/ جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية/<http://mamu.edu.sa>

3- www.jabereifata.maktoobblog.com

ملحق (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

كلية التربية للبنات / جامعة الكوفة

م/ صدق الاستبانة

السيد الخبير..... المحترم

لغرض اختبار الصدق الظاهري لأستمارة الاستبيان ، نعرض على حضرتكم استمارة الاستبيان والمرفقة طياً لموضوع البحث الموسوم (مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الإستراتيجي) دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة ، يرجى تفضلكم في إبداء رأيكم السديد حول فقراتها والإجابة على التساؤلات التالية :

- إلتواء الفقرة إلى البعد المحدد .
- وجود أو عدم وجود فقرات يمكن إضافتها أو حذفها .
- وجود أو عدم وجود ابعاد اخرى يمكن إضافتها أو حذفها .
- تناسب مقياس (ليكرت الخماسي) نعم لا المقترح

وفقكم الله لخدمة البحث العلمي وتقبلوا منا وافر الشكر والتقدير

المدرس // صفاء تايه محمد

كلية التربية للبنات / جامعة الكوفة

أوروك للعلوم الإنسانية

المجلد : ٥ - العدد : ٢ - السنة : ٢٠١٢

تابع ملحق (١)
أسماء السادة المحكمين

ت	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
١	د . محمد جبار الصائغ	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
٢	د . مؤيد عبد الحسين الفضل	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
٣	د . عبد السلام عبيد	أستاذ مساعد	الكلية التقنية
٤	د . حسين عبد الخالق	أستاذ مساعد	الكلية التقنية
٥	السيد عبد الكريم هادي شعبان	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

ملحق (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الكوفة

كلية التربية للبنات

السيد المحيب المحترم.

تحية طيبة:

نضع بين يديك هذه الاستبانة لغرض انجاز البحث الموسوم ((مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الإستراتيجي)) دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة وهي جزء من متطلبات انجاز مشروع بحث .
يرجى الإجابة بدقة ولجميع الأسئلة ، لأجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة ، علما إن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين تعاونكم معنا لخدمة البحث العلمي والله الموفق

الباحثة

المدرس / صفاء تايه محمد

كلية التربية للبنات / جامعة الكوفة

أوروك للعلوم الإنسانية

المجلد : ٥ - العدد : ٢ - السنة : ٢٠١٢

المحور الأول : مهارات القائد الإداري

ت	الفقرات	اتفق تماما	أ تفق	محايد	لا اتفق	لا تماما
أولاً : المهارات التقنية						
١	امتلاك المعرفة الفنية والتقنية بطبيعة عمل كليتنا .					
٢	أقوم بعملية التفويض في الوقت المناسب .					
٣	أستثمر الوقت بشكل كفوء وفاعل لإدارة كليتنا .					
٤	أقوم بإعداد التقارير والتحليلات الضرورية لتطوير العمل .					
٥	أجيد العمل على الحاسوب والانترنت وغيرها لمواكبة التطور التكنولوجي .					
ثانياً : المهارات الفكرية						
١	أؤيد فكرة التغيير والتطوير المستمرين لمواجهة تغييرات البيئة الداخلية والخارجية .					
٢	أطبق مهارات التفكير والإبداع في إدارة مسؤولياتي .					
٣	أميل إلى تبني تقنيات التنبؤ وتوقع الأحداث بأسلوب علمي .					
٤	أفضل التعامل مع المواقف بمنظور شمولي .					
٥	أتعامل بمرونة عالية والوعي والانفتاح الذهني باستيعاب أفكار الآخرين .					
ثالثاً : المهارات الإنسانية						
١	أفهم سلوك الآخرين وأتعامل معهم بإنسانية ومراعاة ظروفهم .					
٢	أؤمن بالتوازن السلوكي من خلال تعديل أنماط سلوك الآخرين وبتوضيح داخل التنظيم .					
٣	إصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين وبيان موعد إنجازها .					
٤	تحفيز وإلهام العاملين الجيدين عن طريق المكافآت المادية والمعنوية .					
٥	الاتصال بالمرؤوسين بكافة الوسائل والاتجاهات وبشكل مستمر ومكثف .					

المحور الثاني : التخطيط الإستراتيجي

ت	الفقرات	اتفق تماما	١ تفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
أولاً : الرؤية الإستراتيجية						
١	لدينا رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة للتموج المستقبلي .					
٢	نرتأي أن نعد كوائر تخدم المجتمع وعلى أسس علمية وحضارية وإنسانية .					
٣	نعلن عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء .					
٤	نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقاتنا مع البيئة الخارجية .					
٥	نسعى إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوطين التقنية للوصول إلى الرقي الحضاري .					
ثانياً : الرسالة الإستراتيجية						
١	رسالتنا نعد مخرجات متخصصة وفقاً لمعايير أكاديمية وعلمية عالية .					
٢	رسالتنا واسعة بحيث تسمح لكليتنا استثمار الفرص الجديدة لتطوير الرصيد المعرفي .					
٣	تتصف رسالتنا بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتميز.					
٤	نقوم بأعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة .					
٥	توظيف العلوم المختلفة لإعداد البحوث والدراسات .					
ثالثاً : الأهداف الإستراتيجية						
١	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها.					
٢	أهدافنا واقعية وقابلة للقياس .					
٣	أهدافنا تشجع البحث العلمي والاستقلال الفكري .					
٤	أهدافنا محفزة لقرارات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء .					
٥	تشقق أهداف كليتنا من الأهداف الرئيسة لجامعتنا.					