



الجمهورية اليمنية
جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية والمالية
قسم إدارة الأعمال

التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء القيادات الإدارية والعاملين دراسة تطبيقية على جامعة المستقبل

بحث مقدم لنيل درجة البكالوريوس في العلوم الإدارية والمالية تخصص إدارة أعمال

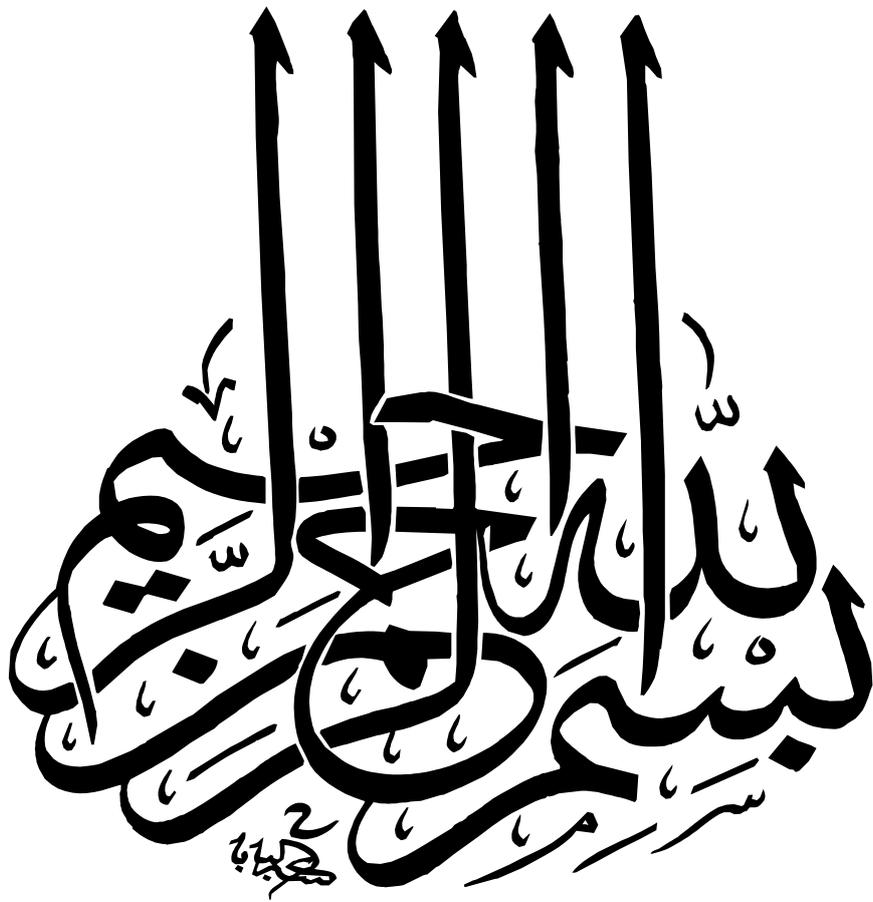
إعداد الطلاب /

هشام محمد حمود الزهيري
سامح عبدالله عبدالرحمن الأديمي
محمد محمد عبدالله السنيدار
احمد صلاح احمد العذري
عبدالنواب عبدالرحمن الصلوي

إشراف

د/ جميل أحمد الجويد

٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م



قال تعالى:

﴿وقل ربي زدني علما﴾

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى قائدنا وسيدنا وقرّة أعيننا ومن نرجو شفاعته يوم الدين

(حبيبنا محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم)

إلى من قاسوا وكافحوا وأعطوا عطاء الكرماء ... إلى من أهدونا ربيع أعمارهم وسواد
شعرهم دون انتظار الجزاء ... إلى من سبقى ما حيينا رهن لبعض صنائعهم إلى أعلى جوهرتين
في حياتنا ...

(أباءنا وأمّهاتنا)

إلى من هم سند لنا وعضدنا في الحياة وداعمين لنا في مسيرتنا التعليمية حفظهم الله

(إخواننا الأعزاء)

ولأنك أكبر من كل إهداء ... لن نهديك بحثنا هذا فقط ...

ولكن سيأتي يوم ونهديك كل ما تستحق ... سيأتي يوم ونعطيك أرواحنا دفاعاً عن أرضك
وشرفك وعضنك الدافئ ...

(يمننا الحبيب)

شكر وامتنان

نتقدم بالشكر الجزيل إلى مجلس إدارة جامعة المستقبل الموقرة .. وإلى كافة أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية والمالية لما بذلوه معنا طيلة دراستنا في الكلية من جهد وتفاني في تأدية رسالتهم المقدسة ولما أعطونا إياه من علم فأجزلوا لنا العطاء .

وأخص بالشكر من مهد لي طريق العلم والمعرفة ... إلى من علمنا التفاؤل والمضي قدماً إلى الأمام ... إلى من وقف إلى جانبنا في إعداد هذا البحث المتواضع ونهلنا من علمه وخبرته الكبيرة والكثيرة ... إلى من زرع التفاؤل في درينا وقدم لنا المساعدة والتسهيلات والأفكار والمعلومات ... إلى من نكن له جزيل الشكر والاحترام والتقدير ...

الدكتور الفاضل / جميل أحمد الجويد

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث ..

الباحثون

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء القيادات الإدارية والعاملين، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في أداء القيادات الإدارية في جامعة المستقبل، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم.

ولجعل هذه الدراسة أكثر واقعية وعلمية وموضوعية، فقد تم إعداد استبانة وتم توزيعها على عينة من الموظفين والمدراء في الجامعة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأساليب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع ٥٠ استبانة، حيث خضعت للتحليل باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

وقد أظهرت النتائج : أن الإدارة العليا تهتم بالتخطيط الاستراتيجي لتحسين مهارات القيادات الإدارية وبما يساهم في رفع مستوى أداء القيادات الإدارية ، والحرص على استخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتوفير الحوافز المناسبة، ونشر روح التعاون والألفة والمحبة وبما ينعكس على تحسين أداء القيادات الإدارية وتعاونهم، وأن القائمين على الجامعة يدركون أن التخطيط الاستراتيجي جزء من الإدارة الاستراتيجية، وأظهرت الدراسة أن القيادات الإدارية لا ينظرون لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة الاستفادة من خبرات ومهارات القيادات الإدارية الموجودة في الجامعة في عملية التخطيط الاستراتيجي، والعمل على تدريب الكوادر البشرية بصورة مستمرة لتحسين مهارات أداء القيادات الإدارية، وزيادة الوعي من قبل إدارة الجامعة حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال الدورات والندوات وورشات العمل، والاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص.

المحتويات

ج	الإهداء.....
د	شكر وامتنان.....
هـ	ملخص الدراسة.....
و	المحتويات.....
١	الفصل الأول الإطار العام للبحث.....
٢	أولاً : المقدمة.....
٤	ثانياً : مشكلة الدراسة.....
٥	ثالثاً : أهمية الدراسة.....
٦	رابعاً : أهداف الدراسة.....
٦	خامساً : فرضيات الدراسة:.....
٧	سادساً : حدود الدراسة.....
٧	سابعاً : مجتمع وعينة الدراسة.....
٧	ثامناً : أدوات الدراسة.....
٨	تاسعاً: مصطلحات الدراسة.....
٩	النموذج المعرفي للدراسة:.....
١٠	عاشراً : الدراسات سابقة :
١٦	الفصل الثاني الإطار النظري.....
١٧	المبحث الأول التخطيط الاستراتيجي.....

أولاً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....	١٧
ثانياً : التخطيط الاستراتيجي:.....	١٩
ثالثاً : أهداف التخطيط الاستراتيجي:.....	٢٠
رابعاً : أنواع التخطيط الاستراتيجي:.....	٢١
خامساً: أهمية التخطيط الاستراتيجي:.....	٢٢
سادساً: سمات التخطيط الاستراتيجي:.....	٢٥
سابعاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي:.....	٢٥
ثامناً: مراحل التخطيط الاستراتيجي:.....	٢٦
المبحث الثاني القيادات الإدارية.....	٢٩
أولاً : مفهوم القيادة لغة واصطلاحاً.....	٢٩
ثانياً : مهارات القيادات الإدارية.....	٣٠
ثالثاً : مهام القيادة الإدارية :	٣٢
رابعاً : مواصفات القائد الناجح.....	٣٤
الفصل الثالث الدراسة الميدانية.....	٣٦
المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية.....	٣٧
أولاً : إجراءات البحث.....	٣٧
ثانياً : منهج البحث :	٣٧
ثالثاً : مجتمع وعينة البحث :	٣٧
رابعاً : مقياس أداة الدراسة الميدانية:.....	٤٠
خامساً : صدق أداة الدراسة:.....	٤١

سادساً : اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:	٤١
سابعاً : الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:	٤٢
المبحث الثاني عرض نتائج البحث ومناقشتها	٤٣
أولاً : تحليل البيانات الديموغرافية	٤٣
ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الاستبيان:	٤٧
ثالثاً: عرض النتائج الإجمالية لمجالات محاور الاستبيان:	٥٦
رابعاً: اختبار الفرضيات	٥٧
النتائج والتوصيات	٥٨
أولاً : النتائج	٥٩
ثانياً: التوصيات	٦١
ثالثاً : المقترحات	٦١
المراجع	٦٢
الملاحق	٦٥

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

أولاً : المقدمة

شهد العالم في مطلع العقد الأول من القرن الحادي والعشرين مجموعة من التغيرات في مختلف المجالات السياسية، الاقتصادية، العلمية، التكنولوجية، الثقافية وغيرها والتي باتت تتداخل فيما بينها تداخلاً يجعل العالم شبيهاً بمجتمع واحد تنتقل فيه المعلومة من أقصاه إلى أقصاه بسرعة فائقة، فضلاً عن تأثر أجزائه، أقاليمه، وشعوبه بكل ما يجري في أي بقعة من بقاع المعمورة، الأمر الذي يستدعي تعزيز الإفادة من الإيجابيات التي أفرزتها تلك المتغيرات، والتقليل إلى حد كبير من المخاطر، ومن هنا؛ فإن النظرة المستقبلية للتنمية تستدعي فهم التحولات والتغيرات المحيطة والتي تُعيد رسم مشهد التنمية في أرجاء العالم كافة، وبما أن التعليم العالي هو الركيزة الأولى في بناء المجتمعات في عصرنا الحديث، بالإضافة إلى كونه حجر الزاوية في برنامج التحديث والتطوير، وباعتبار تطور التعليم العالي أحد المقاييس الهامة لقياس درجة تقدم المجتمع أو تخلفه ، بالإضافة إلى ما تلعبه مؤسسات التعليم العالي من دور رئيسي في أي عملية تنموية تهدف إلى الارتقاء بمستوى المجتمع وتطوره (بلتاجي، ٢٠٠٢، ص ٣).

إن معظم الجامعات اليمنية بشكل عام، والجامعات الخاصة على وجه الخصوص تواجه تحديات كثيرة نتيجة تأثير العولمة والتغيرات السريعة والتطورات الالكترونية والعلمية وتزايد حدة المنافسة فيما بين المنظمات، وزيادة المخاطر، وحالات عدم التأكد البيئي والأمر الذي حتم على المنظمات العمل على تغيير الاستراتيجيات بشكل مستمر للتكيف مع هذه التطورات بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وذلك من معرفتها بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل الأمد، لذا يعد التخطيط آلية مرحلية للإدارة، وشأنه شأن أية عملية إدارية، فالتخطيط يستخدم لمساعدة المنظمات لأداء عمل أفضل وتوجيه طاقاتها التوجيه الأمثل، والتأكد من أن أعضائها يعملون نحو هدف واحد وتقييم وتوجيه هذا الهدف للتفاعل مع البيئة المتغيرة (الغالبي وإدريس، ٢٠٠٩، ص ١٠١).

إن اعتراف المنظمات في أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل الأمد، لذا يعد التخطيط آلية مرحلية للإدارة، وشأنه شأن أية عملية إدارية، فالتخطيط يستخدم لمساعدة المنظمات لأداء عمل أفضل وتوجيه طاقاتها التوجيه الأمثل، والتأكد من أن أعضائها يعملون نحو هدف واحد وتقييم وتوجيه هذا الهدف للتفاعل مع البيئة المتغيرة (الغالبي، ٢٠٠٩، ص ١٠١).

حيث تؤثر استراتيجية المنظمة على معالم العديد من الوظائف ومتطلباته المهارية ومن ثم على مزيج الموارد البشرية المناسب لشغل هذه الوظائف بما يخدم متطلبات تنفيذها؛ وهو ما أصبح يفرض على المنظمات ضرورة الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية وخطتها وتوجهاتها الاستراتيجية، وذلك لضمان توفير حاجة استراتيجية المنظمة من الأعداد المناسبة من الموارد البشرية ذوي المهارات والمواصفات المطلوبة، والتي تتوافق مع احتياجات التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية، ومن ثم تحقيق الأهداف المستقبلية (البيطار، ٢٠١٤، ص ٢).

ولما كانت مؤسسات التعليم الجامعي تمثل مركز إشعاع فكري، ومحط أنظار وتفكير الكثير من المسؤولين التربويين ورجال السياسة والاقتصاد، فقد كانت مسألة تطوير مهارات القيادة الأكاديمية على ضوء مدخل القيادة التحويلية، مطلباً ملحاً وضرورياً للارتقاء بها، وأسلوباً حديثاً من أساليب تطوير العاملين ورفع كفاءتهم الإدارية والأكاديمية، وتنمية معارفهم، وقدراتهم، ومهاراتهم، وتغيير اتجاهاتهم. وعليه فإن الأمر يستدعي تبني جهات نظر جديدة تجاهها، وإدراك الأهمية الحقيقية والدور الأساسي الذي تؤديه في إنجاح تلك المؤسسات وتحقيق أهدافها (عنتر ، ٢٠٠٢ ، ٧٢٥).

كما فرضت المتغيرات العالمية على المنظمات تبني أسلوب العمل الاستراتيجي فأصبح لكل مجال استراتيجية خاصة به تتشكل وتتكون منها استراتيجية المنظمة ، ومؤسسات التعليم العالي هي صورة من صور التنظيمات الحديثة التي تسعى دائماً للتحديث والتطوير والتغيير للأفضل ، فهي نظم ديناميكية حية يتناسب ويتوافق معها أسلوب العمل القيادي، وهذا ما يلزم المؤسسة الجامعية أن تتبنى رؤية مستقبلية تقوم على الميزة التنافسية المستدامة لتحقيق أفضل أداء للمؤسسة الجامعية، وذلك لأن مدخل القيادة التحويلية تحدد وجهة الجامعة لتحقيق هدفها وإنجاز مهمتها، فهي إعلان النوايا والتوجهات في عصر المعرفة (القرشي ، ٢٠٠٨ ، ٦).

وبسبب الأهمية الكبيرة التي حظيت بها القيادة الإدارية في الوقت الراهن، كان لا بد أن تكون العلاقة بين التعليم العالي والقيادة الإدارية وثيقة شاملة، حيث لا يخلو النظر في التعليم العالي من النظر في أهداف هذا التعليم والسعي نحو الوسائل المناسبة للوصول إليه ، والقدرة على حل المشكلات التي تعترض القيادة الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من بدايته (الدليجان ، ٢٠١١ ، ١٢).

وأمام هذه التطورات المتسارعة تأتي الدراسة الحالية استجابة لمجمل هذه التطورات في مختلف المجالات العلمية، والتي تسعى الدولة إلى الاهتمام بتطوير الأداء الإداري في كافة المؤسسات بشكل عام، والقيادة الأكاديمية بشكل خاص، وتحسين مخرجاتها بما يتواءم والتطورات العلمية والتكنولوجية، لذا فإن هذا البحث سوف يسلط الضوء على (التخطيط الاستراتيجي واثره على أداء القيادات الإدارية والعاملين) دراسة تطبيقية على جامعة المستقبل - لما له من أهمية في تقديم الكثير لتطوير وتحسين المؤسسة .

ثانياً : مشكلة الدراسة

تجدر الإشارة الى أن تطوير أداء المؤسسات التعليمية أياً كانت طبيعتها، يعتمد بصورة كبيرة على وجود قيادات إدارية تتمتع بمهارات وكفاءه عالية، تجعلها قادرة على ادارتها وفق أهداف محددة، وتمتلك رؤية مستقبلية واضحة تسعى من خلالها الى تطوير العمل والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي بأكمله، وتكفل حسن تدبير الموارد المالية والمادية والبشرية للوصول الى تحقيق أفضل الأداء (مطهر، ٢٠٠٥، ص ٩).

إلا أن الواقع الحالي للجامعات اليمنية عموماً يوضح أن مستوى أداء الجامعة يعود إلى عدة عوامل في مقدمتها التخطيط الاستراتيجي للمهارات القيادية الموجودة لديها حيث تسرب الكثير منها الى العمل الجامعي دون أن يمتلك الحد الأدنى من معايير وضوابط شغل الوظائف وعدم امتلاكها للمهارات القيادية التي تمكنها من إدارة وتنظيم العمل الأكاديمي والإداري، وعدم تمكنهم معايير التخطيط الاستراتيجي الذي يمكنهم من قيادة جامعاتهم نحو تحقيق التوجهات الاستراتيجية للدولة وللمجتمع بأكمله (الشامي، ٢٠١٣، ص ٣٨٧).

لذلك فمشكلة الدراسة تظهر جلية في التحديات والصعوبات التي تواجهها الجامعات اليمنية، ووجود تباين في مهارات الإداريين في أداء وظائفهم، لهذا يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيس التالي:

- ما أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء القيادات الإدارية والعاملين بجامعة المستقبل؟
وينبثق من السؤال الرئيس التالي عدة أسئلة فرعية تتمثل في الآتي:

١- ما مفهوم للتخطيط الاستراتيجي والقيادة الإدارية؟

- ٢- ما المهارات القيادات الإدارية في جامعة المستقبل ؟
- ٣- ما مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية في جامعة المستقبل؟
- ٤- ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية بجامعة المستقبل؟

ثالثاً : أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة الحالية الى أنها:-

- الأهمية النظرية:

- ١- تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية في إثراء المكتبة اليمينية بما تقدمه من أدب تربوي حول التخطيط الاستراتيجي وخصائصه، وأبعاده، وأهميته تجاه القيادة الإدارية، ومن جهة أخرى بيان مدى جاهزية القيادات الإدارية بجامعة المستقبل لتطبيقه والاستفادة منه.
- ٢- تناول التخطيط الاستراتيجي ودوره في أداء القيادات الإدارية يمثل اسهاماً في تطوير مهارات القيادات الإدارية بجامعة المستقبل.

- الأهمية العملية:

- ١- تزويد القائمين على إدارة جامعة المستقبل بأهمية وإدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي لتطوير وتحسين مهارات القيادات الإدارية بما يتفق مع الفكر الإداري الحديث ليكون موجهاً نحو التحسين بما يحقق الكفاءة والفاعلية بالجامعة.
- ٢- ستسهم في تحسين مهارات القيادات الإدارية بجامعة المستقبل في ضوء التخطيط الاستراتيجي والخروج بنتائج وتوصيات تحسن من مهارات وسلوكيات القيادات الإدارية بالجامعة.

رابعاً : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى الأهداف التالية:

- ١- التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي والقيادة الإدارية.
- ٢- توضيح عن واقع مهارات القيادات الإدارية بجامعة المستقبل.
- ٣- التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية في جامعة المستقبل.
- ٤- التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية بجامعة المستقبل.

خامساً : فرضيات الدراسة:

١- الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء القيادات الإدارية.

وتنبثق من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية، هي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي وأداء القيادات الإدارية في جامعة المستقبل - صنعاء.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأداء القيادات الإدارية بجامعة المستقبل - صنعاء.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء القيادات الإدارية بجامعة المستقبل - صنعاء.

سادساً : حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: سوف تحدد الدراسة في التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء القيادات الإدارية والعاملين.
- الحدود الجغرافية: سوف تقتصر الدراسة الحالية على جامعة المستقبل.
- الحدود الزمانية: سوف تجرى هذه الدراسة خلال العام ٢٠٢١م.
- الحدود البشرية: سوف تطبق هذه الدراسة على عينة من القيادات الإدارية والعاملين الفئة (العليا - الوسطى - الدنيا) في جامعة المستقبل - الجمهورية اليمنية.

سابعاً : مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جامعة المستقبل، وأما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية من القيادات الإدارية والعاملين الفئة (العليا ، الوسطى، والدنيا) من الذكور والإناث، للعام الجامعي ٢٠٢٠-٢٠٢١م.

ثامناً : أدوات الدراسة

الاستبانة: قام الباحثون بمراجعة الأدب النظري الذي كتب حول دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الإدارية ، وكذلك الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة. لهذا ستستخدم اداة الاستبيان لجمع بيانات الدراسة الحالية من مصادرها الأولية.

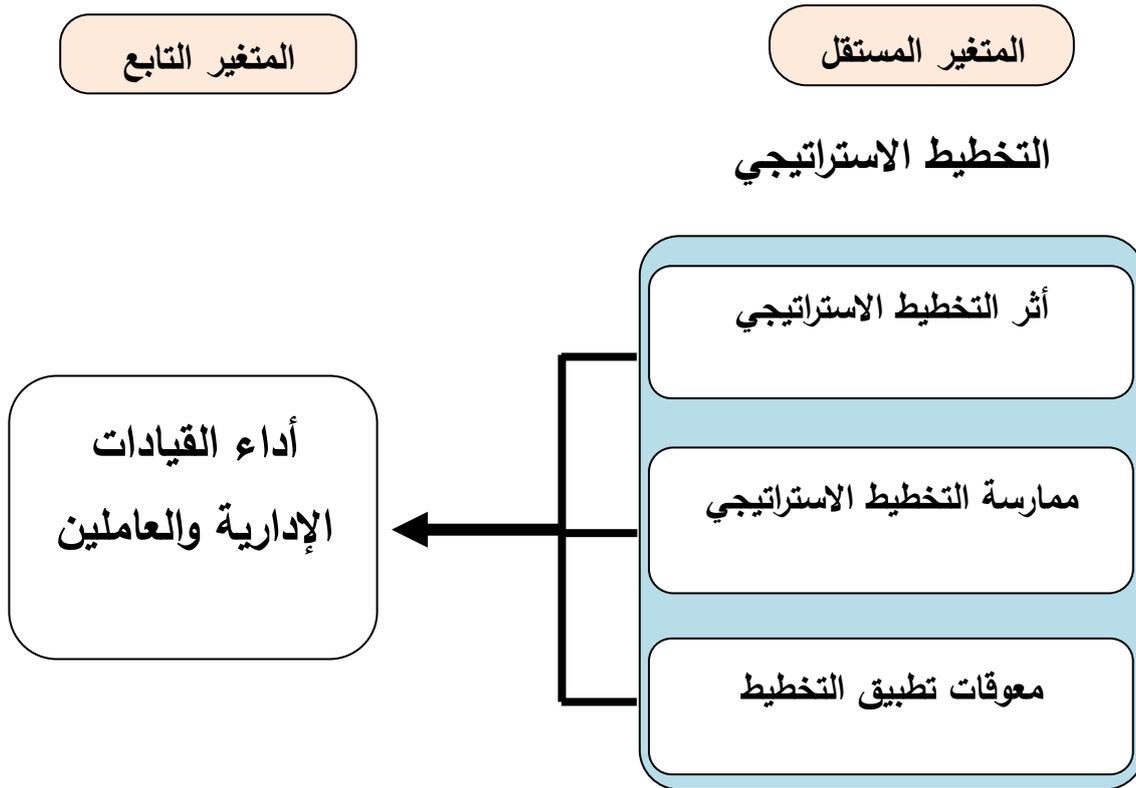
تاسعاً: مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة الحالية المصطلحات الآتي:-

- **التخطيط الاستراتيجي:** يعد العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى سياسات، وإجراءات ، وقواعد، وبرامج، وفعاليات، وخطط تنفيذية ل حجر الأساس في حياة المنظمات التنافسية، حيثُ تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص وتهديدات، وكما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية، وتتعرف إلى مواقع القوة والضعف الداخلية فيها، بعدها تسعى المنظمة من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات كاستغلال الفرص المتاحة ، والتغلب على التهديدات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولاً بها لتبوء الموقع الريادي في مجالات نشاطها جميعاً (مساعدة، ٢٠١٣، ص ٤٣).
- **و عرف التخطيط بأنه :** تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. وهو عملية متجددة يتم تحديدها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية (السكرانه، ٢٠١٥، ص ١٦٢).
- **وقد عرف الباحثين التخطيط الاستراتيجي إجرائياً :** بأنه عملية اعداد خطة استراتيجية لفترة زمنية مستقبلية محددة مع مراعاة التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى، وتتميز بالمرونة والشمولية في التخطيط لتكون قادرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وذلك وفق الامكانيات المادية والبشرية.
- **القيادة الإدارية:** تعرف بأنها ذلك النشاط الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتدبير وتنمية والمحافظة على قوة العمل والانتفاع بها لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية العامة (السكرانه، ٢٠١٥، ص ١٦٣).
- **وقد عرف الباحثون القيادات الإدارية إجرائياً:** هي القيادة الإدارية التي تقوم بتخطيط وتحليل الاستراتيجية لتحديد مصادر القوة والضعف، واختيار الموارد البشرية وفقاً للمواصفات والمعايير، وتقوم القيادة الإدارية باختيار استراتيجية مناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف التي تواجهها حاضراً ومستقبلاً.
- **الجامعة:** جاء في تعريف وزارة الشؤون القانونية للجامعة بأنها كل مؤسسة أكاديمية تعني بالتعليم العالي والبحث العلمي حكومية أو أهلية تتكون من كليتين على الأقل شريطة ألا تقل مدة الدراسة فيها لمنح الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس، الليسانس) عن أربع سنوات (وزارة الشؤون القانونية ، ٢٠١٠، ص ٩٣).

- **جامعة المستقبل:** وهي إحدى الجامعات اليمنية الخاصة التي تتبع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي تم أنشاؤها بموجب ترخيص رقم (٩٦٠) بتاريخ ٢/٩/٢٠٠٤م كمؤسسة علمية خاصة ومستقلة وذلك للإسهام في تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والبشرية في الجمهورية اليمنية والمنطقة العربية، ومقرها الرئيسي أمانة العاصمة - صنعاء.

النموذج المعرفي للدراسة:



شكل (١) النموذج المعرفي للدراسة

عاشراً : الدراسات سابقة :

بعد اطلاع الباحث على عدد من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بالبحث الحالي استخلص الباحثون عدد من هذه الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، والتي لها صلة مباشرة بالبحث، وتم عرضها على النحو الآتي:

أ) الدراسات العربية:

١-دراسة الغوطي (٢٠١٧) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الانتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة

هدفت الدراسة إلى تعريف دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت الاستبانة أربعة مجالات هي (إدارة الموارد البشرية -الموارد المادية والتكنولوجية - الأنظمة والعمليات الإدارية -إدارة جودة الخدمات)، فيما تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع العمداء و نوابهم والمدراء ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى والذين لهم علاقة بموضوع الدراسة وُالبالغ عددهم ١٨٦ فرداً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة انه بلغ الوزن النسبي الكلي لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة ٧٦,٠٨ % أي أن هناك درجة توافر كبيرة. كما انه بلغ دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بنسبة ٧٧,٠٣ % وللموارد المادية والتكنولوجية بنسبة ٧٩,٩٣% وللأنظمة والعمليات الإدارية بنسبة ٧٥,٥٦ % ولإدارة جودة الخدمات بنسبة ٧١,٩٧% كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ .

٢-دراسة حمد (٢٠١٥) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وأثره على اداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة (شركة سودابت)

يحتوي البحث على ثلاثة فروض لأثبتاتها وعلاقتها بواقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سودابت. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأثبتات الفروض، وقام الباحث بالتحليل الإحصائي باستخدام الرضا

الوظيفي، حيث كان عدد أفراد العينة (١٠٠) موظف من مجتمع العينة (شركة سودابت) ، و توصلت الباحثة الى وجود تخطيط استراتيجي على مستوى الشركة ، وتوجد رقابة وتعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، ومدى مرونة الشركة في التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية .

٣- دراسة الشاوش (٢٠١٤) بعنوان : التدبير الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات اليمنية: الواقع وآفاق التطوير".

هدفت الدراسة إلى : تقديم تصور مقترح للتدبير الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات اليمنية، ولتحقيق هدف البحث استخدم المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي والتطويري، وتألف مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في الجامعات اليمنية الحكومية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمدت الوسائل الإحصائية: ألفا كرونباخ ، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن واقع التدبير الاستراتيجي للموارد البشرية جاء ضعيف ودون المستوى المطلوب.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي، وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي وأن مستوى كل من الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جاء بنسبة متوسطة، وأن هناك ضعفاً في أنظمة الحوافز والمكافآت الموجودة في المؤسسات غير الحكومية، إضافة إلى قصور في توفير البيئة المحفزة لتدريب وتطوير الموظفين.

٥-دراسة ابو نصيب ويوسف (٢٠١٣) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين في الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية.

تناولت دراسة ابو نصيب، ويوسف مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية. كما تم إجراء دراسة الحالة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. تدور مشكلة الدراسة حول

كيفية استخدام آليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي والمشاكل الناجمة عن التطبيق غير السليم للتخطيط الاستراتيجي ، على الرغم من إدراك العديد من المدراء والعاملين بالمؤسسات التعليمية والإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي وقد حققت الدراسة عدة نتائج، منها إن العاملين بالجامعة لديهم وعي وإدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي ، وعدم وجود ربط بين الخطة الاستراتيجية واحتياجات العاملين ، والجامعة لا تشرك العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية فضلاً عن التدريب غير الفعال ، كما توصلت إلى توصيات من أهمها أنه ينبغي على الجامعة أن تشرك العاملين في الخطة الاستراتيجية ، كما عليها أن تُفعل التدريب في هذا المجال، مع ضرورة إدخال البرامج الجديدة من أجل تحسين الأداء.

٦- دراسة: العجرفي(٢٠١٢)، بعنوان : دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوامي.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية لدى القيادات الجامعية بجامعة شقراء. تكونت عينة الدراسة الحالية من (٤٨) من القيادات الاكاديمية بجامعة شقراء. اشتملت ادوات الدراسة على الاستبيان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتي اكد من خلالها الباحث على ان ادارة المعرفة دور هام في تنمية المهارات الادارية لدى القيادات الاكاديمية بجامعة شقراء.

٧-دراسة جواد وفوطه (٢٠٠٩) بعنوان: واقع توافق التخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في شركات المساهمة العامة في الاردن وأثر ذلك على ادائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين.

تهدف الدراسة الى تقصي واقع تطبيق توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن. وفحص أثر التوافق على أدائها متمثلاً بالربحية والقيمة السوقية المضافة، وذلك من وجهة نظر مديري الادارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية، التسويق، المالية والمحاسبة، ادارة الموارد البشرية والتخطيط). ولهذا الغرض فقد قام الباحثان بإجراء دراسة مسحية لجميع الشركات المساهمة العامة المسجلة في هيئة الأوراق المالية في الأردن للعام ٢٠٠٦ وعددها ٢٩١، وتم التوصل ومن خلال دراسة استطلاعية الى أن ٥٨ شركة فقط تطبق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية معا. وقد اعتذرت ٦ شركات عن المشاركة في الدراسة، وتم توزيع ٢٦٠ استبانة على المديرين العاملين في هذه الشركات، واعتمد ١٧١ منها لأغراض التحليل الاحصائي. وتوصل

الباحثان الى أن الشركات التي شملتها الدراسة تقوم وبدرجة واضحة بتطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، وأن هنالك توافقا بينهما في الشركات المبحوثة. وأن هنالك أثر ذا دلالة إحصائية لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على ربحية الشركات، وعلى القيمة السوقية المضافة لأسهمها.

ب) الدراسات الأجنبية:

١) دراسة (Rudd & Others- 2007) بعنوان (التخطيط الاستراتيجي و الأداء)

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في المملكة المتحدة، فهي تبحث في التأثيرات المتعلقة بأربع أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي وهي (المرونة التشغيلية والمرونة المالية والمرونة التكنولوجية والمرونة الهيكلية) وعلاقتها بالأداء على اعتبار أن مرونة القرارات والبدائل الجديدة التي يولدها التخطيط الاستراتيجي تسمح أو تؤدي الى تغييرات إيجابية على صعيد المؤسسة وهل يتم تكيفها مع بيئة المؤسسة المضطربة

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التشغيلية وأن المرونة التشغيلية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي. التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على ال مرونة الهيكلية وأن المرونة الهيكلية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي. التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التكنولوجية وأن المرونة التكنولوجية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي. التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة المالية وأن المرونة المالية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي. أي أن اثنين من أنواع المرونة تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، والاثنين الآخرين تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء غير المالي.

٢) دراسة (Shine & Zhou, 2003) : بعنوان (مدى تأثير سلوكيات القيادة على إبداع العاملين)

هدفت الدراسة إلى : توضيح مدى تأثير سلوكيات القيادة على إبداع العاملين، وكذلك هدفت على التعرف إذا ما كانت الحوافز وقيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وإبداع العاملين، حيث تمثل المتغير المستقل بسلوكيات القيادة التحويلية، والمتغير التابع إبداع العاملين.

وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها :

- وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي التحويلي وبين تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

وتوصلت الدراسة إلى : أن التحفيز يتوسط العلاقة بين النمط القيادي التحويلي وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وأن القيم الخاصة بالعاملين تلعب الدور الوسيط بين القيادة التحويلية والإبداع.

٣) دراسة Russell (٢٠٠١) : بعنوان " تصورات الهيئة الأكاديمية للجودة الإدارية في الجامعات " .

هدفت الدراسة إلى :- قياس الجودة الإدارية في الجامعات الأسترالية من خلال مقياس يعتمد على نمط تطورات الهيئة الأكاديمية ذات الصلة بإدارة المركز (الكلية ، أو المدرسة) كما تقتضي الحالة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي : أن الحكومة الأسترالية أنشأت وكالة الجامعة الأسترالية الجديدة عام (2001) ، وأحد أهدافها هو قياس الجودة الإدارية، وأنه تتكون تصورات الهيئة الأكاديمية للجودة الإدارية من نظام مفاهيم أولية تحدد من الناحية التشغيلية ، وهي : اتصال إداري ، وتوفير مواد إدارية ، ونصائح ذات ثقة يمكن الاعتماد عليها ، وإبداء ملاحظات عالية بالتغييرات الإدارية ، والتأكيد ، والقدرة على مشاركة أفكار الآخرين ، والربط بين دماثة الخلق ، والثقة ، والوصل بين الفردية ، والتفهم ، والوصل مع الإحساس بالأمن، وأن الجودة الإدارية التي توفرها الجامعات في استراليا تختبر من قبل وكالة تأكيد جودة الجامعات الأسترالية التي أنشأتها الحكومة الأسترالية عام 2001 ، ويتم قياس الجودة الإدارية من خلال وكالة تأكيد الجودة ؛ إذ تم ابتكار مقياس للجودة الإدارية يمكن أن يستخدم في مجال الأعمال ، وقد تم مراجعة المقياس ، وتبنيه للاستخدام في الجامعات .

التعليق على الدراسات السابقة:

- تناولت الدراسات السابقة التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية، ورفع الكفاءة الإنتاجية كدراسة (الغوطي ، ٢٠١٧) ، ودراسة (أحمد، ٢٠١٥)، كما تناولت بعض الدراسات التدبير الاستراتيجي للموارد البشرية كدراسة (الشاوش، ٢٠١٤) وكذا دراسة (العجرفي، ٢٠١٢) وكدراسة (جواد ، ٢٠١٢).
- أشارت الدراسات السابقة الى بعض المفاهيم الخاصة بالموارد البشرية والقيادة الإدارية ومنها واقع توافق التخطيط للموارد البشرية وأثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين في المؤسسات المختلفة.

ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:

- هذه الدراسة ركزت على دراسة التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء القيادات الإدارية دراسة تطبيقية على جامعة المستقبل، وتعد من الدراسات الجديدة والتي لم يتطرق إليها الباحثين.
- تناولت هذه الدراسة القيادات الإدارية في الجامعات، والتي تمثل أهمية القيادات الإدارية في تحسين مستوى المخرجات التعليمية في الجمهورية اليمنية، وما تلعبه هذه القيادات الإدارية من دور كبير في تحقيق وتحسين العملية التعليمية في بلادنا، وتحسين وتطوير التنمية.
- تناولت هذه الدراسة موضوعات متنوعة في التخطيط الاستراتيجية ودوره في تطوير مهارات القيادات الإدارية بشكل عام.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثاني: مفهوم القيادات الإدارية

المبحث الأول

التخطيط الاستراتيجي

أولاً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

لقد حظيت وظيفة التخطيط بالاهتمام خاصة في العصر الحديث، وأصبح ضرورة ملحة للقيام بالأنشطة المتعددة، وضمان إنجاز الاهداف وفقاً لما خطط لها، فبدون التخطيط تصبح هذه الأنشطة غير هادفة، وعديمة الفائدة، فالتخطيط يحدد الاهداف، و امكانية تنفيذها، لذا فهو ضرورة للتعرف على المشكلات المتوقع حدوثها، والعمل على مواجهتها بأسلوب علمي بعيداً عن العشوائية في التنفيذ (النمر وأخرون ، ١٤١٧هـ ، ص ٩٩).

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده والبعض قد تعمق كثيراً حول فاعلية هذا النوع من التخطيط إن التخطيط الاستراتيجي يستهلك الموارد وهو عملية هامة لكافة المنظمات تقوم بالتعريف بأنشطة واتجاهات المنظمة .وبالرغم من الطبيعة المركبة لعملية التخطيط الاستراتيجي إلا أن الفوائد المتأتية منها تفوق كثيراً من الصعوبات الناتجة عنها، حيث يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية ،فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة ،وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها ،كما إن التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها ،أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغير السريع التي تعمل فيها منظماتهم.

ويعتبر التخطيط أحد الوظائف الادارية المهمة، كما إنه من مهام القيادات في الادارات، وهناك من يعرف التخطيط، بأنه عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع خطة تبين الاهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة والامكانات الواجب توفرها لتحقيق هذه الاهداف، وكيفية استخدام هذه الامكانات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة (النمر ، ١٤١٧هـ ، ٩٤-٩٥).

ويوضح الباحثون أنه قبل تقديم مفهوم التخطيط الاستراتيجي فإنه من المناسب إيضاح مفهوم الاستراتيجية فهناك من يري أن الاستراتيجية يقصد بها الخطة الكلية للمشروع لإنجاز الأهداف في ضوء العوامل الخارجية فقط لمحيط المشروع، وهنا يتم التفريق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي حيث أن الأول يغطي فترة زمنية أطول ويترتب عليه التزامات طويلة الأجل، في حين يغطي التخطيط التكتيكي فترة

زمنية قصيرة، يتم التركيز فيها عادة على توزيع واستخدام الموارد البشرية والمادية داخل المشروع، وذلك لتحقيق الأهداف بصورة تفصيلية.

إن أهمية التخطيط تتبلور جلياً في النقاط التالية: (علاقي، ١٤١٦هـ، ص ١٥٨).

- يساعد التخطيط على التشغيل الاقتصادي لعناصر الإنتاج حتى يتم الحصول على أكبر فائدة ممكنة من هذه العناصر، وبدون إسراف.
- ساعد التخطيط على بلورة وتحديد الأهداف حتى يفهمها الأفراد كما أنه من الضروري تحديد الخطوات التي توصل لهذه الأهداف حتى يتبعها الأفراد ويتعاونوا على تنفيذها.
- يسهل التخطيط مهمة القيادة، وذلك لأن توضيح أساليب العمل وخطواته وإجراءاته يجعل الأفراد يعرفون ما هو المطلوب منهم وكيف يستطيعون إنجازه.
- يسهل التخطيط عملية الاتصالات حيث تنساب المعلومات من الأهداف، والخطط والمعايير في جميع قنوات الاتصال، وفي كل الاتجاهات بين الإدارة والأفراد والمديرين والمرؤوسين.
- يمهد التخطيط لعملية الرقابة ويرفع من كفاءتها، وذلك لأنه يحدد سلفاً المعايير التي تقاس بها النتائج بعد تحقيقها، والشروط التي تطبق فيها هذه المعايير والمسموحة التي يمكن قبولها.
- يساعد التخطيط على تقويم كفاءة وفاعلية المديرين، والإدارات المختلفة
- يعطي التخطيط المديرين والمرؤوسين نوعاً من الثقة، إذ يشعر هؤلاء أنهم يسيرون حسب برنامج مدروس، ومحدد فيترغون لأداء مهامهم. ويضيف (مدني علاقي) بعض العوامل وعلى ما سبق ذكره :

- يساعد التخطيط على اختيار الطريق الأمثل والمناسب لتحقيق الأهداف من بين بدائل متاحة .
- يساعد التخطيط على تقليل درجة المخاطرة في العمل، وذلك بما يضعه من تنبؤات تساعد التخطيط على تقليل درجة المخاطرة في العمل، وذلك بما يضعه من تنبؤات بالظروف المتوقعة، وما يقدمه من خطط بديلة لمواجهة الظروف المتغيرة.
- يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية، مما يؤدي إلى مساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية، مما يؤدي إلى الاقتصاد في

الوقت والتكاليف، حيث أن التخطيط يعتمد على برامج زمنية محددة، وبالتالي فهو وسيلة لتقدير التكاليف للخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة. ويرى الباحثين أن التخطيط يساهم في تنمية المهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج، ففي ذلك فرصة لإجادة استخدام ما لديهم من إمكانيات مادية وبشرية. ولقد أصبح التخطيط أكثر العمليات الإدارية أهمية نظراً لاتصاله بمختلف الوظائف الإدارية، كما أن الأنشطة في الشركات لا تنفذ بأسلوب التجربة والخطأ، وإنما تتم من خلال خطط موضوعه لتحقيق أهداف محددة وفقاً لإمكانيات الشركة، وظرف بيئة العمل المتغيرة. إن التنفيذ الفعال للخطط لا يتم إلا تحت قيادة فعالة، وقادرة خاصة كلما توسع التنظيم وكبر، ولا يمكن إغفال أهمية تنفيذ الخطة، لأن ذلك يتوقف على أهمية المهمة المراد تنفيذها، ويتضح مما سبق، أن التخطيط يتركز في المستويات الإدارية العليا، وهو يتضمن فترة زمنية طويلة مقارنة مع المدد الزمنية كلما اتجهنا إلى أسفل المستويات الإدارية الأدنى المختلفة حتى الوصول إلى نقطة الأداء الأولى التشغيلية، كلما تناقصت درجة الأهمية، ويكون التخطيط في هذه المراحل ثانوياً.

ثانياً : التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بترجمة الأهداف طويلة المدى إلى برامج وخطط لمدة تبدأ من خمس سنوات فأكثر (سعيد أنعم، ٢٠١٨، ص ١٨).

ويعرف التخطيط بأنه "أسلوب علمي وعملي للربط بين الاهداف و الوسائل، المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات والسياسات مدروسة ومحددة الاهداف والنتائج(درويش وليلى ١٩٨٠م، ص ٣٧٢)

فالتخطيط عملية ذهنية تقوم على المنطق، والعلم، والبحث للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، والتفكير في المستقبل، معناه عملياً "التنبؤ بما ستكون عليه الاحوال، ومن ثم وضع الاهداف، المراد تحقيقها، ورسم السياسات الهادفة إلى إرشاد العاملين لممارسة أنشطتهم، وكذلك إعداد الموازنات التخطيطية عند الاحتياجات، ووضع برامج العمل التفصيلية، والجدول الزمني لتنفيذها (الحلو ، ١٩٨٧م ، ص ٢٦٢).

التخطيط الاستراتيجي هو عملية متواصلة ونظام يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه (العزاوي ، ٢٠٠٩، ص ٤) .

وأخيراً يعرف على انه عمليات اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل ، وتنظيم الجهودات اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية العكسية للمعلومات (العزاوي:4/2009)

ثالثاً : أهداف التخطيط الاستراتيجي:

تمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية وهي(عبد الله، ٢٠١٥م، ١٦٤):

١) القدرة على توفير المهارات اللازمة بالأعداد والنوعيات المناسبة، في الوقت المناسب للوفاء بمتطلبات الخطط التشغيلية التي تؤدي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية مستقبلاً.

٢) القدرة على التحليل المستمر لعناصر البيئة الخارجية للوقوف على التغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية المتوقعة في سوق عمل، والاستعداد للتكيف معها.

٣) وضع خطط استراتيجية مرنة تتناسب مع السياسة الكلية للمنظمة، من حيث القدرة على توفير المهارات المطلوبة والقدرة على التعامل مع حالات وجود فائض أو نقص فيما يتعلق بالنوعيات أو الأعداد.

٤) تحديد المشاكل الحالية والمتوقعة التي تحد من الاستخدام الرشيد القوة العمل الحالية والمستقبلية.

توضح عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية والهدف الأساسي الذي يسعى هو توفير احتياجات استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية بشكل يتوازن فيه حجم العمل المطلوب مع قوة العمل، بحيث لا يكون معه لدى المنظمة نقص في الموارد البشرية ولا فائض(عقيلي، ٢٠١٥، ص ٢٣٠-٢٣١).

رابعاً : أنواع التخطيط الاستراتيجي:

ينتج عن عملية التخطيط في المنظمة هيكلًا متكاملًا من الخطط تغطي كافة أنشطة الشركة، لذا فإن الخطط تقسم إلى أنواع حسب الغرض منها ومن أهم هذه الأنواع ما يلي :

- الخطط طويلة الأجل :

أساس هذا النوع هو تقسيم التخطيط من حيث النطاق الزمني وتتراوح المدة الزمنية لهذه الخطط من (٣ إلى ١٠ سنوات) أو أكثر وتبنى أساساً على معرفة الإدارة بالعوامل الخارجية المؤثرة على عملياتها، وهي تشمل على أبعاد من الخطط قصيرة الأجل للشركة (علاقي، ١٤١٦هـ، ص ١٥٨).

- التخطيط التكتيكي

وهو تخطيط أقرب لمرحلة التنفيذ، ومن شأن تحقيق نسبة عالية في نجاح الخطة الرئيسية، وعادة توضع الخطط التكتيكية لأغراض محددة ولفترة زمنية محدودة، وفقاً للمتغيرات الموجودة أمام المنفذ.

ويختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط التكتيكي، أن الأول يغطي فترة زمنية أطول، ويترتب عليه التزامات طويلة الأجل، وقد يصاحبه بعض التغيير فترة زمنية قصيرة، ويركز عادة على توزيع الموارد المتنوعة في الشركة لتحقيق الأهداف بصورة تفصيلية لقد حظيت وظيفة التخطيط بالاهتمام خاصة في العصر الحديث، وأصبح ضرورة ملحة للقيام بالأنشطة المتعددة، وضمان إنجاز الأهداف وفقاً لما خطط لها، فبدون التخطيط تصبح هذه الأنشطة غير هادفة، وعديمة الفائدة، فالتخطيط يحدد الأهداف، وإمكانية تنفيذها، لذا فهو ضرورة للتعرف على المشكلات المتوقعة حدوثها، والعمل على مواجهتها بأسلوب علمي بعيداً عن عشوائية في التنفيذ (المغربي، ١٩٩٨، ص ٢٣٥).

التخطيط الاستراتيجي يجعل الأهداف العامة للشركة واضحة للجميع وبالتالي (تتبع منها خطط الإدارات أو قطاعات العمل، تكوين الهدف العام الذي يحكم القرارات، يجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد) مما يسبب توحيد الجهود من الشنات (السكرانه، ٢٠١٥).

تتضاعف أهمية التخطيط كلما تزايدت فوائد استخدامه في المؤسسات؛ ويكمن أهميته في انه يمكن من تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل في المؤسسة، الداخلية منها والخارجية، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها؛ لإحداث التغييرات الإيجابية، كما انه يساعد على الاستثمار الأمثل

لموارد المؤسسة البشرية والمادية، وبالتالي خفض التكاليف وتقليل الهدر بشقيه البشري والمادي، وايضاً يمكن من رسم التوجه العام للمؤسسة، والتأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل، بالإضافة الى انه يعمل على تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين في المؤسسة، وحثهم على التفكير في المشاكل التي يواجهونها أو تواجه المؤسسة، وبالتالي يوجد حالة من الرضا الوظيفي بين العاملين، والاستقرار النفسي؛ نتيجة لما يوجد من بيئة عمل متعاونة، وإحساس بأن الأمور تسير كما رسم لها. (الغوطي، ٢٠١٧).

كل ما سبق من فوائد للتخطيط تدفع الموظفين للعمل بطريقة احترافية وفق اهداف مرسومة تساعدهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة مما يزيد من انتاجيتهم إذا طبق التخطيط الاستراتيجي (الدوسري، ٢٠١٠).

تشكل وظائف الموارد البشرية مع بعضها نظاما متكاملًا ومتفاعلاً، يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الوظائف من أعمال وممارسات، وأن القرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضه بعضاً، فجميعها يصب في قرار واحد يهدف إلى وله صلة مباشرة التحقيق هدف إدارة الموارد البشرية وهو: توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة مدربة محفزة جيداً، ذات انتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى، تتمكن من إنجاز استراتيجيات المنظمة وأهدافها. (عقيلي، ٢٠١٥، ص ٢٠)

إدارة الموارد البشرية تتميز بعدد من العوامل التي تعكس أهميتها في منظمات الأعمال، وهي متمثلة في وجود إدارة موارد بشرية فاعلية يعمل على إيجاد علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى المنظمة (الزيد & اللافي، ٢٠١٦، ١٤).

خامساً: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

أن التخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة لدى المؤسسة، وتمثل هذه الأهمية؛ ما يلي (الغوطي، ٢٠١٧، ص ٢٢):

- ١) يؤدي إلى رفع مستوى المؤسسات الإدارية وتحسين عملياتها وزيادة إنتاجياتها وعوائدها المادية.
- ٢) يعمل على تطوير الأفراد وتدريب العاملين والإداريين في المؤسسات، كما يؤدي إلى تطوير ورفع كفاءات وخبرات العاملين والإداريين وتساهم في الاستفادة منها بشكل كبير.

٣) يساهم بشكل فعال وقوي في زيادة العاملين ذوي الخبرات الإدارية العليا، وتعمل على توظيف هذه الخبرات في المجالات الخاصة بهدف تطوير المؤسسات.

٤) يساعد على توفير الخبرات والكوادر البشرية التي تتوافق مع احتياجات ومتطلبات التكنولوجيا المعاصرة المستخدمة في النظم الإدارية وكل ما يساهم في رفع عمليات الإنتاج.

٥) تعتبر عاملاً أساسياً لتدريب وتطوير القوى العاملة وتنمية مواهبهم ووضع استراتيجيات متعلقة بكيفية الاختيار الأمثل للعاملين المثاليين وتعيينهم وتدريبهم على أنظمة المؤسسة الإدارية.

للتخطيط الاستراتيجي دور كبير في تحسين وتطوير أداء العاملين بفضل البرامج المصممة لتطوير ورفع الأداء وقبل ذلك في استقطاب وتعيين الكفاءات التي تساهم في التخطيط والتطوير.

وللتخطيط الاستراتيجية أهمية في مشاركة ودعم الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي وأداء القيادات الإدارية (الباشقالي، ٢٠١٦، ص ٣٠١):

- من مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية)، ووجود توجهات استراتيجية للمؤسسة رؤية ورسالة وأهداف، ووجود خطة استراتيجية وتنفيذية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومراقبة تقييم الخطة الاستراتيجية.

- دعم الإدارة العليا مهم لوصول الخطط الاستراتيجية لمرحلة التطبيق ويكون التطبيق بمستوى أداء عالي فالغدارة العليا تقدم الدعم والتشجيع وتقوم بالمراجعة لنتائج الأداء والحث على الاستمرارية والاستدامة.

- مشاركة الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي له أثر على تحسين وتطوير أداء القيادات الإدارية بشكل كبير ويعمل على تحسين مهاراتهم ومن ثم يؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء الإداري للمؤسسة بشكل عام.

إن أهمية التخطيط تزايدت بشكل عام في العصر الحديث، فقد تزايدت بشكل أكبر أهمية التخطيط الاستراتيجي بشكل خاص في هذا العصر نظراً لوجود كثير من التحديات والمتغيرات البيئية محلياً، وإقليمياً، وعالمياً. يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد العناصر المهمة للإدارة الاستراتيجية، وذلك أن

المفهوم الاصطلاحي للإدارة الاستراتيجية هو أنها " عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة الشركة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى، واختيار وتحديد الخطط الاستراتيجية، وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للشركة بما يتوافق مع أهدافها ومع المتغيرات البيئية، وكذلك تطوير الأوضاع والنظم والإجراءات الداخلية بالشركة، ثم العمل على تطبيق هذه القرارات والاختيارات (علاقي، ١٤١٦هـ، ص ١٦٣).

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتبع من منافع المتمثلة بالاتي (الكرخي ، ٢٠٠٩ ، ٢٢):

- أ- الإجابة على الأسئلة التي تواجه المنظمة.
- ب- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.
- ت- يضع أهدافا محددة للإنجاز.
- ث- يصلح كقناة للاتصال.
- ج- يعمل علي تطوير الفرق التي تركز علي مستقبل المنظمة.
- ح- يزود بالاحتياجات التدريبية.
- خ- إن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة.
- د- من المهم أن تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال ،وليست تأجيل أو تمهل .
- ذ- عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة ،وليست عملية عرضية.
- ر- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجهة إلي النتائج ،ولا توضع علي الرفوف للتباهي.
- ز- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مقاسه وأن تحتوى علي مجموعة من المعايير والمؤشرات وليست مجرد فضاء فضفاض.
- س- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة وليت دفاعية مغلقة.(خالد، وائل، ٢٠٠٧ ، ١٥) .
- ش- يساعد المنظمة علي استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- ص- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.

سادساً: سمات التخطيط الاستراتيجي:

من أهم سمات التخطيط الاستراتيجي:

- أ. أسلوب عملي على جميع مستويات الإدارات الثلاث
- ب. نظام شامل ومتكامل لتحدي:
- ت. مسار المنظمة في المستقبل من حيث الرؤية والرسالة والأهداف
- ث. مجالات تميز المنظمة في المستقبل من حيث الأعمال والأنشطة.
- ج. خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والإجراءات.
- ح. رد فعل لكل من البيئة الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف في أداء الشركة، والبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات وما نعبر عنه (Jones.: 2002)SWOT

سابعاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- تتمثل خصائص التخطيط الاستراتيجي بالآتي(حمدان وائل ، ٢٠٠٧ ، ١٣):
- أ- تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.
 - ب - عملية شمولية تكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.
 - ت - عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهها، وليس إرباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
 - ث - عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة ،ومتأثرة بالنقاطع الحاصل بأبعاد ليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخل المنظمة.
 - ج - أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة ،وليست متأخرة ،وتأتي كردود فعل الأحداث البيئية.
 - ح - عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم ،وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.
 - خ - عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم ،وليست عمليات تأثر وردود أفعال.
 - د - أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة ،وليت دفاعية مغلقة.
 - ذ - أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعيه مرنة وليست انكماشية جامدة.
 - ر - عملية التخطيط الاستراتيجي موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة.

- ز - أن يكون التخطيط الاستراتيجي واقعي وليس عملية مساومات سياسية.
- س - إن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة.
- ش - أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجهة للي النتائج، ولا توضح على الرفوف للتباهي .
- ص - أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مقاسه وأن تحتوي علي مجموعة من المعايير والمؤشرات وليست مجرد فضااض.
- ض - من المهم أن تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال، وليست تأجيل أو تمهل

ثامناً: مراحل التخطيط الاستراتيجي:

كيف يخطط البشر؟ هذا السؤال يوجه للأفراد وللجماعات وللمؤسسات والشركات وللحكومات أيضا تظهر عملية التخطيط واضحة بشكل كبير في قرارات الأفراد المهنية، فهي تبرز في ميزانية الأسرة وجدول إنتاج الشركات وبرامج وسياسات الطاقة والبيئة، والدفاع والخدمات الإنسانية.....الخ وعملية التخطيط هي عملية التخطيط هي عملية إجرائية تتكون من ثلاث مراحل رئيسة:

أ - مرحلة إعداد الخطة وإقرارها:

تعتبر عمل إعداد الخطة مرحلة حساسة وتتطلب درجة عالية من الدقة والموازنة بين الإدارة والتوجهات السياسية في الدولة وحاجات السكان من جهة أخرى حتى يتم إعداد خطة مقبولة من جميع الأطراف وقابلة للتنفيذ.

تبدأ مرحلة إعداد الخطة بدراسة وتحليل الوضع القائم والتنبؤ بماذا يمكن أن يصبح عليه الحال في المستقبل ومن ثم تأتي الخطوة الثانية والتي تتمثل في تحديد ماذا نريد أن نغير أو نطور .

ب - مرحلة التنفيذ الخطة:

بعد إقرار الخطة تقوم الجهات الرسمية في المراكز والأقاليم والجهات المعنية في القطاع الخاص بتنفيذ الخطة كل حسب مسؤولية والواجبات الملقاة علي عاتقه بعد أن يتم اعتماد مراحل التنفيذ وبرامج التنفيذ الزمنية لكل مرحلة، وهنا لابد من الإشارة إلي ضرورة وجود تنسيق كامل بين القطاعين الخاص والعام أثناء تنفيذ الخطة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، علما بأن مشاركة القطاع الخاص في تنفيذ غير ملزمة.

ولتنفيذ الخطة بشكل ناجح، لابد من دراسة إجراءات تنفيذها في المستويات المكانية الثلاث والقطاعات الاقتصادية المختلفة وأيضا يجب تحديد أولويات تنفيذ البرامج والمشاريع المختلفة وفق سلم أولويات مبني علي حاجات السكان إلي جانب ذلك لا يجب إن تزيد كلفة تنفيذ البرامج والمشاريع عما هو

مقرر في الخطة بالإضافة لما سبق يجب أثناء عملية التنفيذ مراعاة مدى وفرة الإمكانيات المادية والبشرية في المناطق الجغرافية المختلفة وكذلك علاقة البرامج والمشاريع المراد تنفيذها بالبرامج والمشاريع التي تم تنفيذها في المنطقة أو الإقليم في خطة سابقة (غنيم ، ٢٠٠٨ ، ١٠٠)

ت - مرحلة متابعة وتقييم الخطة:

لا تقل أهمية هذه المرحلة من مراحل عملية التخطيط السابقة بل تكاد تكون هذه المرحلة علي درجة عالية من الأهمية ليس فقط للخطة الحالية بل للتخطيط المستقبلية، لذلك دائما ما يقال بأن نجاح عملية التخطيط يرتبط بشكل كبير بمدى كفاءة عمليتي المتابعة والتقييم. (غنيم : 100/2008) .

ولكي تتمكن المنظمة القائمة من تنفيذ الإدارة الاستراتيجية أو الانتقال من الإدارة التقليدية إلى هذا النوع من الفر الإداري الاستراتيجي الحديث بغرض مواجهة التحديات المختلفة وإدارة الأزمات ، فإن ذلك يتطلب قيادة إدارية تتميز بالتفكير الاستراتيجي وبمهارات غير عادية وغير تقليدية تتميز بالخصائص الآتية (سعيد أنعم ، ٢٠١٨ ، ص ٢٤):

١- القدرة على الفحص والتحليل والتقييم للعناصر البيئية المختلفة المؤثرة على نشاط المنظمة في الوقت الراهن وفي المستقبل.

٢- القدرة على التنبؤ الدقيق بالمستقبل، وإمكانية صياغة رسالة المنظمة وبناء الغايات والأهداف وتصميم الاستراتيجيات التي تسمح بتحقيق الأنشطة المختلفة بأدنى تكلفة ممكنة.

٣- القدرة على تطوير وتعديل الاستراتيجية بما يواكب الاحتياجات المتغيرة والظروف المستجدة ويسهم في اقتناص الفرص وتجاوز التهديدات.

٤- القدرة على جمع وتبويب وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها والتي تعد ذات أهمية عالية في حياة المنظمة وتمكنها من ممارسة أنشطتها.

٥- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتكيف وظروف التطبيق وكسب المواقف التنافسية.

٦- التنفيذ الخلاق من خلال تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة تمكن من توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد وتسهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة لتحقيق غايات وأهداف المنظمة.

أما مستويات التخطيط الاستراتيجي فتتمثل في الآتي.(غنيم، ٢٠٠٨، ٥٧):

أ. الاستراتيجيات علي مستوى المنظمة:

حيث يختص العمل الاستراتيجي بالمنظمة لكل وتتخذ القرارات استراتيجية معها علي هذا المستوى كوضع استراتيجية لمنظمة السكري أو لهيئة المعاشات.

ب. الاستراتيجيات علي مستوى الوحدات:

وتختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات أصغر مثل الجامعات حيث توضع استراتيجية لكل كلية من كلياتها وتنسق مع الاستراتيجية العامة للجامعة.

ج. الاستراتيجيات الوصفية:

وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات مثل وضع استراتيجية قسم الفيزياء والكيمياء وقسم علوم الحياة فهيكلية العلوم وتميزه هذه الاستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.

المبحث الثاني

القيادات الإدارية

تعدّ القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفوة إحدى المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة. فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان. فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقا للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة في البيئة التي تعمل فيها. وتعدّ القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء. (بليبيسي، 2007، 11).

وقد تطرق كثير من الكتاب إلى تعريف القيادة سواء أكانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعريفات موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة (آل عبيد، 2011، 16).

أولاً : مفهوم القيادة لغة واصطلاحاً

تعريف القيادة لغة: "القول" في اللغة نقيض "السوق" يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد. (الفيروز ابادي، 1997)المشار إليه في (آل عبيد، 2011، 16).

وأيضاً (قاد) الدابة قوداً، وقياداً، وقيادة مشى أمامها أهداً بمقودها. (المعجم الوسيط، 765).

اصطلاحاً :

فقد تعددت مفاهيم القيادة وتعريفاتها تبعاً للمختصين واختلافاتهم في تحديد مهام القائد، فمنهم من عدّها نشاطات وواجبات يقوم بها المدير، ومنهم من عدّها تأثير بالآخرين. وعدّها بعضهم توزيعاً للمسؤوليات واستخدام السلطة وحث الموظفين على الإبداع والابتكار. (الحسين، 2011، 424). وقد عرفها باس بأنها هي إثارة الاهتمام لدى الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب. (الطراونة، 2012، 125).

وعرفها **عبد الحميد** بأنها القدرة على التأثير في أفعال الأفراد أو الجماعات واتجاهاتهم، بوسائل مثل: المهارة في التنظيم والتفوق في المعرفة والخبرة، وقوة الشخصية، وبصفة عامة القدرة على تحفيز الآخرين على التعاون والالتزام. نقلا عن (آل عبيد، 2011، 16).

لذا نجد أن القيادة هي "سمة من سمات الشخص يستطيع من خلالها التأثير في الآخرين للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون استخدام السلطة الرسمية للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية".

ثانياً : مهارات القيادات الإدارية

إن نجاح القائد يتطلب توافر مهارات معينة تساعد القادة في التأثير والاستمرار في توجيه سلوك الآخرين (المسعود ، 2010 ، 35) ، ولا يشترط توافر هذه المهارات فقط بل لا بد من قدرته على توظيفها عمليا أثناء ممارسته لأعماله وتعامله مع الآخرين، وهذه المهارات تتمثل في (آل عبيد، 2011 ، 36):

١- المهارات التصورية:

وهي مهارات فكرية تحليلية وتعرف على أنها قدرات لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة والمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقة القائمة بينهما وما تؤثره على العمل المؤسسي فهي مهارة لدى القائد التربوي لرؤية المؤسسة ككل وإدراك للعلاقات التي ترتبط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية وعلاقتها مع باقي الأنظمة الفرعية الأخرى (شتيم، 2012، 50)

٢- **المهارات الفنية:** وهي مقدار ما يتمتع به القادة الإداريين في التنظيمات من إلمام وفهم لجوانب العمل وكل ما يتعلق بالأنظمة والقوانين والإجراءات واللوائح، وإضافة إلى ضرورة الإلمام بكل تفاصيل العمل الذي يقوم به الموظفون إذ أن امتلاك القائد لتلك المهارات من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو إنجاز الأداء المطلوب. (المسعود ، 2010 ، 35-36)
وتتميز المهارات الفنية بعدد من السمات التي تميزها عن المهارات القيادية الأخرى يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. إنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى ويمكن وبسهولة التحقق من مدى توافرها لدى القائد.
٢. إنها تتميز بالمعرفة العالية والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات في استخدام الأدوات والتقنيات في مجال التخصص.
٣. إنها مطلوبة ومألوفة في ظل التخصص والتقدم العلمي والتقني.
٤. إنها سهلة الاكتساب والتنمية من المهارات الأخرى. (البقي، 2009، 109) المشار إليه في (آل

عبيد ، 2011 ، 36-37)

٣- **المهارات الإنسانية:** تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه كما تدل على قدرته في تنسيق الجهود في المؤسسة وقيادتها لتحقيق الأهداف ومزيد من التعاون وتبادل الأفكار والخبرات بين أفراد المؤسسة .

إن السلوك الإنساني في موقع العمل تحكمه عوامل متعددة تختلف من فرد لآخر ومن تنظيم لآخر ومن جماعة عمل إلى جماعة أخرى ولكي ينجح القائد في عمله يحتاج إلى مجموعه مختلفة من المهارات الإنسانية تحقق له القدرة على التعامل مع الأفراد المتعاونين الذين يعملون وفق توجيهاته، والأفراد المحايدون الذين يلتزمون بالحد الأدنى من الأداء الذي لا يسبب لهم مشكلات مع القادة، والأفراد السلبيين الذين يثيرون المشكلات ويعملون على إفشال العمل، ويفشل القائد الذي يستخدم مهارات وأساليب واحده في التعامل مع الجميع بغض النظر عما بينهم من اختلافات (السلمي، 1999، 31-32) المشار إليه في (شتيم، 2012، 50)

وقد أشار **العديلي (1998)** إلى أربع مهارات في القيادة التربوية تمكن القائد التربوي من تحقيق أهداف العمل، ورفع درجة رضا الأفراد، ومن ثم فعالية العمل القيادي، تتمثل بما يأتي:

- **المهارات الفكرية:** وتعني الكفاءة في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات، وتقديم الحلول والتوصل إلى آراء أكثر ابتكارية.
- **المهارات الفنية:** ويقصد بها القدرة على معالجة المواقف، والكفاءة في استخدام المعلومات والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل .
- **المهارات التنظيمية:** وهي المقدرة على تفهم أهداف المنظمة وأنظمتها وخططها وتوزيع المهام وتنسيق الجهود المبذولة .
- **المهارات الإنسانية:** والتي تمثل المقدرة على التعامل بنجاح مع الآخرين، المقدرة على تفهم سلوك العاملين، ودوافعهم مما يساعد على إشباع حاجات أفراد الجماعة، وتحقيق الأهداف المشتركة. نقلًا عن (العدواني، 2013، 14)

ثالثاً : مهام القيادة الإدارية :

هناك عدد من المهام التي من واجبها أن تعمل على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المنشودة ومن أهمها ما يلي المسعود (2010، 37- 40):

- التخطيط:

يعدُّ التخطيط الأساس الذي تقوم عليه المراحل الإدارية الأخرى، فهو عصب النجاح لأي منظمة، لأنه برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة ،خلال مدة محددة عن طريق حصر الإمكانيات المتاحة وتكريسها لوضع هذه الأهداف موضع التنفيذ، كما أنه وظيفة مهمة من مسؤوليات القائد الإداري، حيث يرتبط التخطيط بالوظائف القيادية الأخرى ،لأنه ضروري لتحديد الأهداف.

- التنظيم:

إن التنظيم أهم الدعامات التي يستند إليها نجاح العمل الإداري، نظراً لأنه البناء الذي يقدم العمل الإداري من خلاله، حيث يحدد واجبات ومسؤوليات الموظفين، وترتيبها في هيكل متكامل، بين مستوياتها، وطرق الاتصال بينهم والعوامل المادية التي يستخدمونها، ووظيفة التنظيم ليست قاصرة على مستوى معين من المستويات، ولكنها ضرورية للقادة في كل المستويات، فالقادة يدركون أن أداء مهمة التنظيم تتطلب منهم عدة عوامل مساعدة منها:

١- معرفة النوع المناسب للتنظيم الإداري من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

٢- حسن إدارة الوقت، فهو بحاجة ماسة إلى قواعد في فن إدارة الوقت.

٣- تقسيم العمل داخل المنظمة حسب الاختصاص وفق مبدأ "الموظف المناسب في المكان المناسب".

٤- تحديد العلاقات داخل المنظمة بوضوح بحيث يعلم كل موظف رئيسته ويعلم كل رئيس موظفيه.

- التحفيز :

لقد أصبح تحفيز الموظفين مهمة أساسية ومهارة ضرورية للقيادة، إن لم يكن من قدراتها، ويبدأ فن تحفيز الموظفين بتعلم كيفية التأثير في سلوكهم، وشحن قواهم الشخصية بطرق يساعد على إخراج أفضل ما لديهم وتحقيق أحسن النتائج، فبقدر العطاء والبدل تكون النتائج ،وبقدر الدوافع الموجهة للسلوك وبقدر المحافظة على الاتجاه بقدر الإلتقان والإحسان، وبقدر الحوافز والإمكانيات المتاحة المحيطة بالموظف يكون النجاح والتفوق في تحقيق الأهداف، ولتطبيق سياسة التحفيز من طرف القيادة الإدارية يجب عليهم:

١- حسن توظيف الحوافز ومعرفتها وقيمتها والآثار الناتجة عنها .

- ٢- توفر القيادة التشجيعية واعترافها بتفوق المحفز .
- ٣- مراعاة الفروق الفردية في تقسيم الحوافز .
- ٤- يجب على القائد تفادي الذاتية في العملية التحفيزية ومراعاة الموضوعية فيها .
- ٥- تفويض الموظفين المناسبين للسلطة ، لان القادة يعبرون فيها عن ثقتهم بهم .

- الاتصال:

يعدُّ الاتصال الإداري قلب إدارة المنظمة ومحرك النشاطات الإدارية، ذلك أن كل العمليات التي تتم داخل التنظيم لا تتم إلا من خلالها، والقائد الإداري هو المسؤول الأول عن هذه المهمة، لأن من أدواره الأساسية إقامة شبكة شاملة للاتصالات داخل المنظمة وخارجها، حيث أنه وسيلة للتفاهم بين الموظفين ونقل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات والمصالح قصد الإعلام والتوجيه.

- اتخاذ القرارات:

تعدُّ مهمة اتخاذ القرارات البوتقة الشاملة لأنشطة الإدارة العامة على جميع مستوياتها، حيث يتم من خلالها تقييم وتحديد وتنفيذ الأنشطة كافة، فعملية اتخاذ القرارات تكون وقفا على شخص واحد هو القائد الإداري الذي يقوم باختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد من بين البدائل المتاحة ويصبه في صورة القرار الرسمي مع العلم بأن عملية اتخاذ القرارات هذه ليست مقصورة على مستوى معين من مستويات القيادة، بل تمارس على كل المستويات وفي كل أرجاء التنظيم الإداري، حيث أن اتخاذ القرارات جوهر عمل القادة، لأنه مسلك محدد يتم اختياره من بين بدائل عديدة لمواجهة المشاكل الإدارية، وذلك في ضوء معايير تضمن سلامة ذلك الاختيار ومرونته وقدرته على مواكبة التغيرات المستقبلية لنشاط المنظمة.

- التنسيق:

يعدُّ التنسيق مطلباً أساسياً وضرورة ملحة لكل تنظيم إداري لمنع التداخل والتشابك بين وظائف واختصاصات مختلف الإدارات وإحداث نوع من التعاون والتكامل فيما بينها، وبدونه يفتقد التفاهم المشترك بين الموظفين ويباشر العمل بأسلوب فوضوي وعشوائي يصعب تحقيق الهدف المرجو منه، حيث يرى بعض الباحثين الإداريين أن كل الوظائف التي يقوم بها القائد الإداري هي عمليات مكملة لمهمته في التنسيق.

- التوجيه:

تعدُّ مهمة التوجيه من أهم المهام الإدارية، فهي مهمة تختص بإصدار الأوامر، والتعليمات، التي تحدد الأعمال التفصيلية الضرورية للوصول إلى أهداف التنظيم الإداري، وللقيام بهذه المهمة يتولى القادة

الإداريون عملية إرشاد الموظفين بطريقة تحقق لهم الرضا، وتضمن الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، وتكمن أهمية هذه المهمة في إنجاح العملية الإدارية، حيث تبعث الحياة في الخطط والتنظيم وتحقيق التكامل في الجهود.

- الرقابة:

الرقابة هي التي تختص بالتأكد من أن الأهداف والخطط والبرامج، تتم على حسب المعايير المحددة وأن الانحرافات عن هذه المعايير يتم اكتشافها، ويتم تحديد المسؤولين عنها، وتتخذ الإجراءات لتصحيحها، كما أنها تتطلب وضع المعايير والقيام بالقياس لأن ما يمكن قياسه يمكن عمله، وتقتضي هذه المهمة إزالة المعوقات التي تعترض التنفيذ، وتعديل الظروف المحيطة، بحيث لا تتكرر الانحرافات السلبية وتأكيد عدم حدوثها، إن مهمة الرقابة الإدارية شأنها باقي الوظائف الإدارية، تنتصف بالشمولية والترابط فهي مهمة القادة في كل المستويات التنظيمية، حيث يتولاها القائد، كما يتولها المشرف على الموظفين، غير أن وظيفة الرقابة تتزايد أهميتها في المستويات الدنيا، وتتم بطريقة تفصيلية فيها، وتتنخفض هذه الأهمية كلما اتجهنا في الهيكل التنظيمي إلى المستويات العليا، وكذلك تكون عامة .

رابعاً : مواصفات القائد الناجح

- إن القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية في مناخ تنظيمي يرضى عنه المرؤوسون ، ويمكن إيجاز صفات القائد الناجح كما يأتي(شهاب، 2010 ، 127 - 126):
- العقيدة الصحيحة: لأنها تهدي إلى المثل العليا وتدعو إلى عقل الخير .
 - الشورى: حيث لا ينفرد القائد الإداري باتخاذ القرارات المهمة وحده بل يشرك معه مرؤوسيه.
 - الاستناد إلى الحقائق: فلا يصدق شيئاً حتى يتبين الأمر ويتأكد منه، ولا يعتمد على الظن والتأويل .
 - الحرص الشديد: وبخاصة إذا تعلق الأمر بمصالح المرؤوسين، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة جوانبه كافة وردود الأفعال المتوقعة حياله.
 - الفطنة وبعد النظر: إذ يجب أن يكون القائد لماحاً سريع الفهم وحكياً في تصرفاته.
 - الشجاعة: الحزم عند اللزوم والمرونة في الظروف العادية.
 - القدرة على تحمل المسؤولية: ومعنى ذلك أن يكون القائد واثقاً من نفسه في مجال النشاط الذي يشرف عليه.

- معرفة الأصول العلمية للإدارة: فهي تعد أول الطريق نحو النجاح حيث أن إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة يتعلم منها.
 - العقلية المنظمة: وتعني بها العقلية التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب.
 - الشعور الإنساني في المعاملة: وهي أن يحس القائد بأن أتباعه بشر وأنهم لا يختلفون عنه بشيء إلا في موقعه منهم . وبهذا يكون الشعور بالثقة متبادلا بين الطرفين.
 - الشخصية النافذة: وهي التي تستطيع أن تؤثر في سلوك الآخرين ، وتجذب اهتمامهم نحوه، ومما يدعم الشخصية ويقويها أن يتصف صاحبها بالاستقامة والتكامل العقلي والتوازن النفسي.
- وهذا يعني أن قدرات الفرد ومؤهلاته وخبراته لا تكفي لوحدها لضمان الانجاز بالمستوى المطلوب وإنما يحتاج إلى عامل آخر يجب على المؤسسة توفيره وهو الحافز الكافي لكي يتحقق الإنجاز بالمستوى الذي تتوقعه المؤسسة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً : إجراءات البحث

يتضمن هذا المبحث منهج البحث، ومجتمع البحث وعينته، ووصفاً لخصائص عينة البحث، وأداة البحث، ومصادر بنائها، والمراحل والخطوات التي مرت بها عملية بناء الأداة حتى وصلت إلى صورتها النهائية بعد حصولها على الصدق والثبات اللازمين، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، وفيما يأتي تفصيل تلك الإجراءات:

ثانياً : منهج البحث :

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بوصف الظاهرة كما هي عليه في الواقع، والتي تتمثل في البحث الحالي التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء القيادات الإدارية والعاملين.

ثالثاً : مجتمع وعينة البحث :

تكون مجتمع البحث جامعة المستقبل، أمانة العاصمة - صنعاء ، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من الفئة (العليا - الوسطى - الدنيا)، وقد تم توزيع (٥٥) استبانة، وتم استرجاع (٥٢) استبانة من الاستبانات الموزعة بنسبة (٩٤,٥%)، وعدد (٣) استبانة مفقودة بنسبة (٥,٥%)، وعدد (٢) استبانات غير صالحة للتحليل بنسبة (٣,٦%)، واصبحت الاستبانات الصالحة للتحليل (٥٠) استبانة بنسبة (٩٠,٩%).

نبذة عن جامعة المستقبل

جاءت فكرة إنشاء جامعة المستقبل من التفاعل الكبير والقبول الذي حظيت به الدار الاستشارية اليمنية من خلال تقديم خدماتها إلى الهيئات والمؤسسات والشركات الحكومية والتابعة للقطاع الخاص، وكذلك عملها مع المؤسسات الدولية المانحة العاملة في اليمن، باعتبارها مؤسسة استشارية يمنية خاصة تأسست عام ١٩٨٤م متخصصة في مجالات التدريب والدراسات والاستشارات، وقد أنتج ذلك التفاعل جامعة المستقبل كجامعة عربية يمنية يشرف عليها مجلس أمناء مستقل يقرر سياستها ويتحمل مسؤولياتها..

أنشئت جامعة المستقبل في عام ٢٠٠٤م بموجب ترخيص من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية برقم (٩٦٠) وتاريخ ١٢/٩/٢٠٠٤م كمؤسسة علمية خاصة ومستقلة وذلك للإسهام في تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والبشرية في الجمهورية اليمنية والمنطقة العربية..

وفي مطلع العام الجامعي ٢٠٠٤/٢٠٠٥م بدأت الجامعة نشاطها التعليمي ، حيث تم اعتماد التدريس في درجة البكالوريوس والدبلوم في كلية العلوم الإدارية والمالية وكلية الحاسوب ونظم المعلومات ، وفي العام ٢٠٠٧م تم افتتاح كلية اللغات والعلوم الإنسانية..

وبدءا من العام الجامعي ٢٠١٢ / ٢٠١٣م ستشهد الجامعة افتتاح كلية التعليم المفتوح وأقسام الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع وبرنامج الخدمة الاجتماعية الدولية وقسم التربية الخاصة والجامعة في طريقها إلى افتتاح العديد من الكليات والأقسام العلمية الجديدة المختلفة كالطب والهندسة والفنون الجميلة والتجارة الدولية والسياحة والفندقية ، وغيرها من التخصصات التي يتطلبها سوق العمل.

إن جامعة المستقبل تفتح أبوابها لمزيد من التنوع الثقافي وتوفر أفضل سبل التعليم المتوفر مع تمسك الجامعة بعهدتها في تخريج قادة المستقبل والطلبة المؤهلين بالمعرفة ،

وهي تتطلع إلى استحداث المزيد من التخصصات العلمية، والتوسع في برامج الدراسات العليا، وتقديم كل ما يسهم في تدعيم البحث العلمي وزيادة آفاقه وبما يخدم ويتوافق وسوق العمل على مستوى المنطقة.

إن الخطى العلمية الرصينة في جامعة المستقبل كفيلة في تتابع انجاز أهدافها الكبرى، وهو نهج اعتمده منذ تأسيسها مستلهمة العزيمة والاقنتدار من كونها تحمل اسم المستقبل حيث تحرص على تحقيق أقصى درجات الجودة والتميز باعتبارهما السبيل إلى إعداد الخريج الذي تتمثل فيه الكفاءة والقدرة العلمية مما يجعله إضافة تخصصية معرفية مهمة في تعزيز صروح التنمية في شتى مجالاتها. وتحقيقاً لهذا الهدف فإن الجامعة تطور باستمرار ووفقاً للمعايير العلمية العالمية ليس فقط برامجها وتخصصاتها وإنما تحرص أيضاً على التطور في استقطاب وتعيين أفضل أعضاء هيئة التدريس ، وبالصورة التي تحقق بيئة جامعية علمية منتجة بتميز وإبداع، فضلاً عن الالتزام التام بتعزيز علاقات الشراكة والتعاون مع جميع هيئات المجتمع ومؤسساته محلياً ، ومع العديد من الصروح العلمية على مستوى الوطن العربي والعالم.

ويبقى الطموح رائد الجامعة فالأهداف مساحتها واسعة، والتطلعات آفاقها مستديمة ومواكبة لما يحفل به عالم اليوم من مستجدات علمية، مما يجعلنا نحرص على توفير مخرجات كفؤة ومؤهلة تلبي احتياجات سوق العمل وتمثل أساساً قوياً في بناء مجتمع المعرفة والتنمية الإنسانية الشاملة.

رابعاً : مقياس أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان كالتالي.

مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

عند اختيار الباحث الدرجة (5) للاستجابة " موافق بشدة " بذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة 100% تعطي نتائج إيجابية للفقرة حسب جدول الوزن النسبي رقم (١) وتم حساب الوزن النسبي بحسب الفقرات الإيجابية ويمكن تطبيق العكس في حالة الفقرات السلبية (Likert, R.1932)

جدول (١) يوضح الوزن النسبي

مسلسل	التقدير اللفظي	الوزن النسبي من - إلى	النسبة %100
5	عالي جداً	4.20 -5.00	100 %
4	عالي	3.40 -4.20	89.8%
3	متوسط	2.60 -3.40	68.5%
2	منخفض	1.80 –2.60	49.8%
1	منخفض جداً	1 -1.80	أقل من 30

يتضح من الجدول رقم (١) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث، وذلك على النحو التالي:

- إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من ١,٨ والنسبة أقل من ٣٦% فإن التقدير اللفظي له هو (منخفض جداً)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ١,٨ وأقل من ٢,٦ والنسبة من ٣٦% وأقل من ٥٢% فإن التقدير اللفظي له هو (منخفض)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٢,٦ وأقل من ٣,٤ والنسبة من ٥٢% وأقل من ٦٨% فإن التقدير اللفظي له هو (متوسط)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٣,٤ وأقل

من ٤,٢ والنسبة من ٦٨% وأقل من ٨٤% فإن التقدير اللفظي له هو (عالي)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٤,٢ حتى ٥ والنسبة من ٨٤% حتى ١٠٠% فإن التقدير اللفظي له هو (عالي جداً).

خامساً : صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحثون بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المستقبل، مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس، وللوقوف على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وكان الهدف من تحكيم الاستبانة التحقق من الآتي:

- مدى ملاءمة الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة .
- مدى وضوح الفقرات الواردة في الاستبانة .
- مدى كفاية الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.

سادساً : اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60% فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 60% إلى 70% تعتبر المصدقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين 70% إلى 80% تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من 80% فالمصدقية تكون مرتفعة.

جدول رقم (٢) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة البحث

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha
1	أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء القيادات الإدارية	8	.435
2	ممارسة التخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية	8	.723
3	معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية	8	.753
	مجموع متوسط المحاور	24	.650

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات الفا لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت مرتفعة، وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات عالية، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع البحث.

سابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، تمت الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية، بهدف معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من والذي ادخلت إليه بيانات الدراسة الميدانية SPSS برنامج التحليل الإحصائي المحوسب، ولوصف متغيرات الدراسة والتعرف على " التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء القيادات الإدارية والعاملين"، وشمل ذلك :

- ١- التوزيع التكراري والنسب المئوية : لحساب وتكرار ونسبة البيانات العامة لعينة الدراسة
- ٢- المتوسط الحسابي : وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة، عن كل فقرة من فقرات الدراسة مع العلم أنه يفيد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط حسابي.
- ٣- الانحراف المعياري : تم استخدامه لتحديد تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن قيم المتوسط الحسابي.

المبحث الثاني

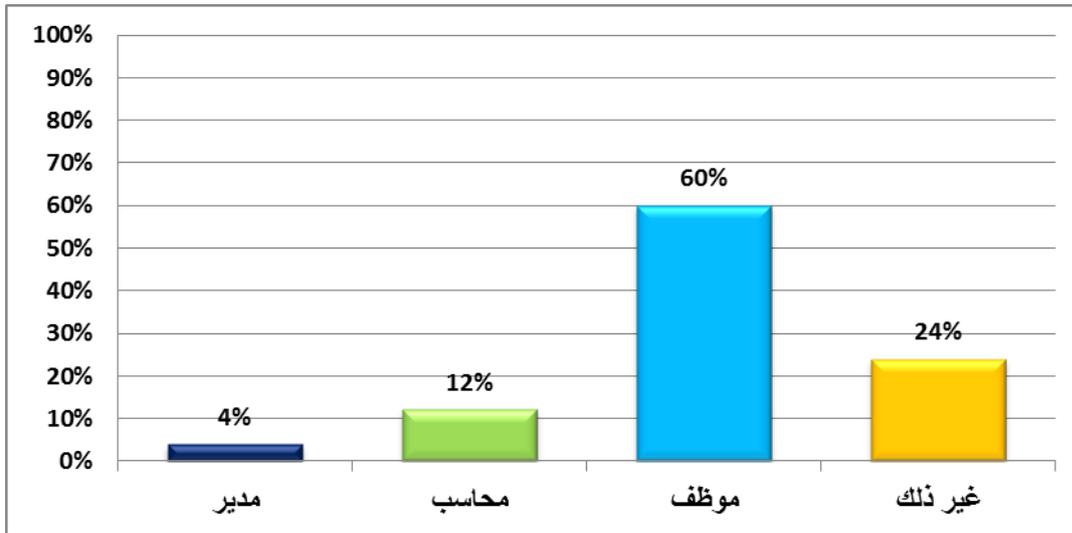
عرض نتائج البحث ومناقشتها

أولاً : تحليل البيانات الديموغرافية

- المسمى الوظيفي:

جدول رقم (٣) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
4%	2	مدير
12%	6	محاسب
60%	30	موظف
24%	12	غير ذلك
100%	50	الإجمالي



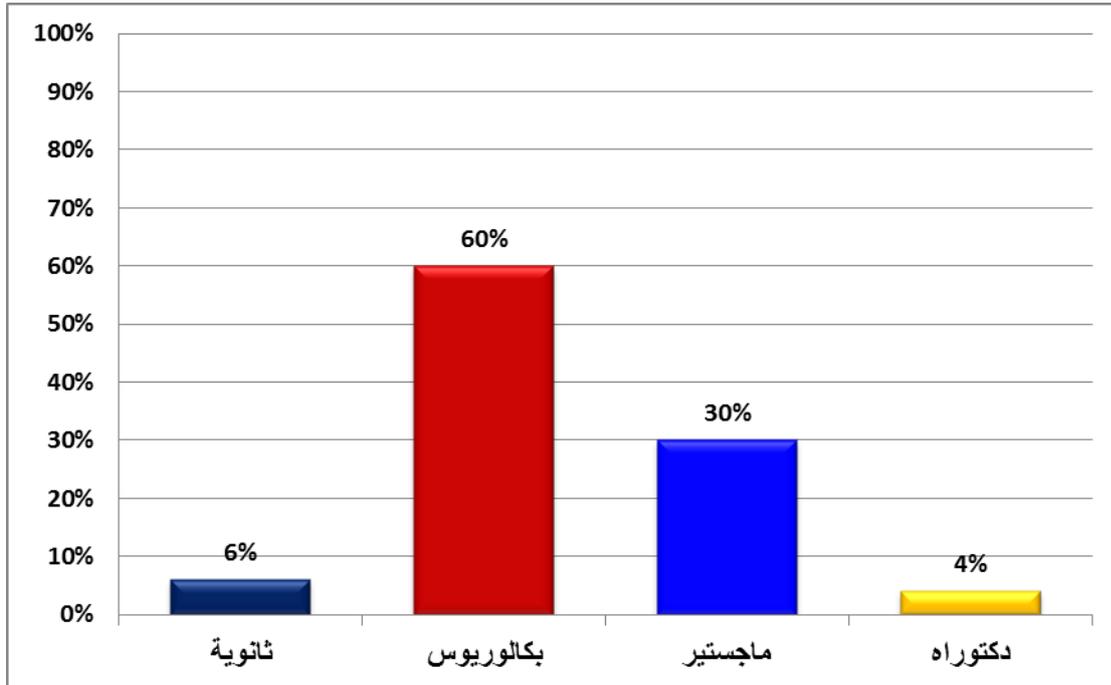
شكل رقم (١) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المسمى الوظيفي

يتبين من الجدول رقم (٣) ، والشكل (١) الخاص بمتغير المسمى الوظيفي لأفراد العينة، وجد أن أغلب العينة من فئة (الموظفين) بنسبة (٦٠%) ويتكرر بلغ (٣٠) ، ومن ثم فئة المسمى الوظيفي (أخرى) بنسبة (٢٤%) ويتكرر بلغ (١٢) ، ثم فئة (محاسب) بنسبة ١٢% ، وأخيراً فئة (مدير) بنسبة ٤% .

- متغير المستوى العلمي:

جدول رقم (٤) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
6%	3	ثانوية
60%	30	بكالوريوس
30%	15	ماجستير
4%	2	دكتوراه
100%	50	الإجمالي



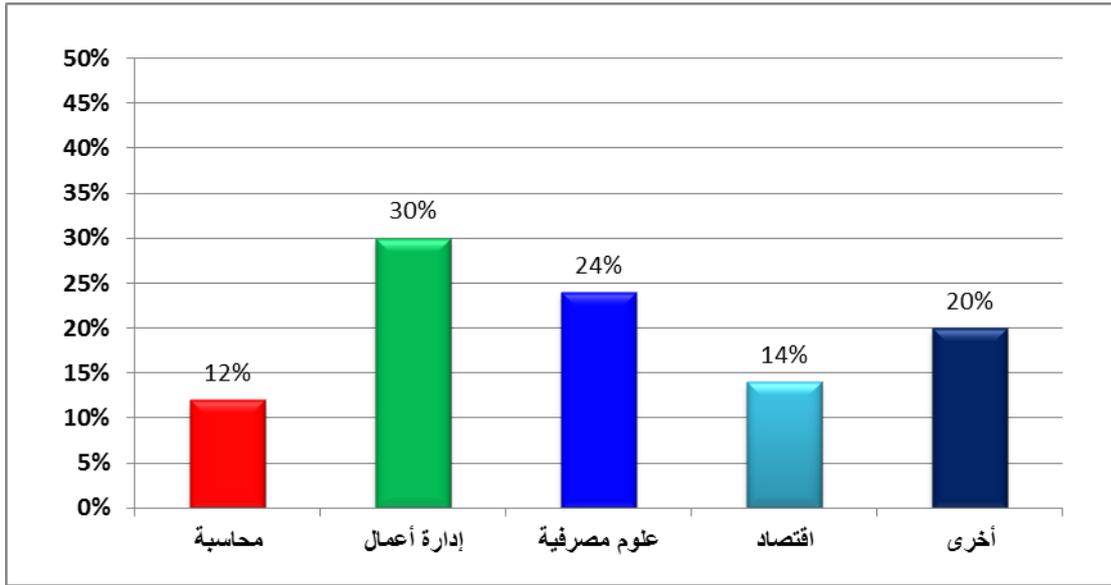
شكل رقم (٢) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير المستوى العلمي

يتبين من الجدول رقم (٤) والشكل رقم (٢) أن غالبية أفراد العينة من فئة المستوى العلمي (بكالوريوس) بنسبة ٦٠% ويتكرر بلغ (٣٠)، ثم فئة المؤهل (ماجستير) بنسبة ٣٠% ويتكرر بلغ (١٥)، ثم فئة المستوى (ثانوية) بنسبة ٦% ويتكرر بلغ (٣)، وأخيراً فئة المستوى (دكتوراه) بنسبة ٤% ، تشير هذه النتائج إلى أن أغلب عينة البحث هم من ذوي المستوى العلمي الجامعي.

- متغير التخصص العلمي :

جدول رقم (٥) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمي
12%	6	محاسبة
30%	15	إدارة أعمال
24%	12	علوم مصرفية
14%	7	اقتصاد
20%	10	أخرى
100%	50	الإجمالي



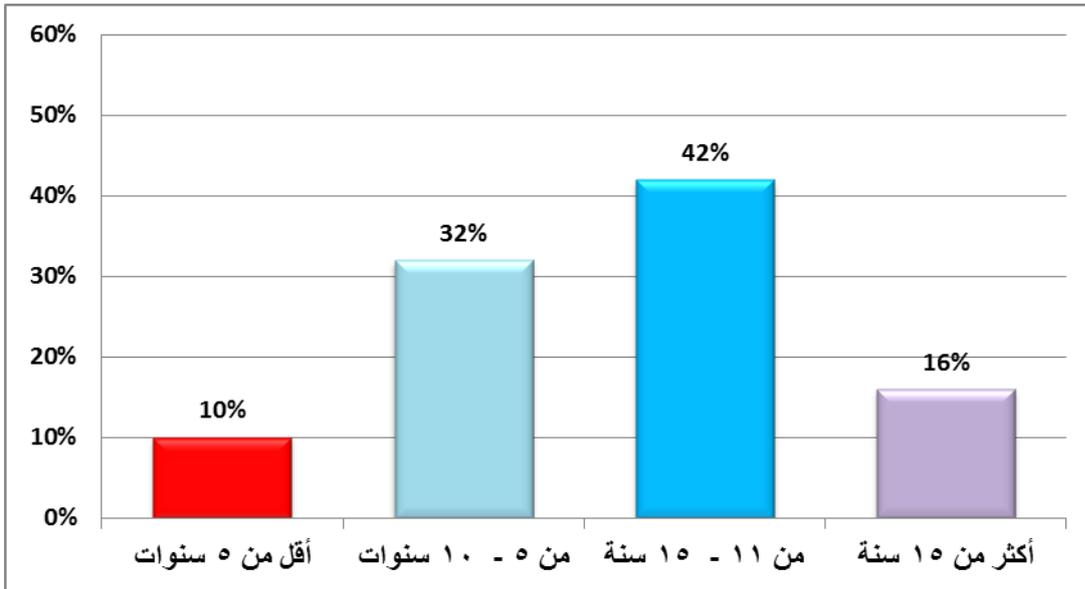
شكل رقم (٣) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير التخصص العلمي

يتبين من الجدول رقم (٥) والشكل رقم (٣) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة التخصص العلمي (إدارة أعمال) بنسبة ٣٠% وبتكرار بلغ (١٥)، ثم فئة التخصص العلمي (علوم مصرفية) بنسبة ٢٤% وبتكرار بلغ (١٢)، ثم تخصصات أخرى بنسبة ٢٠% وبتكرار (١٠) ، ثم فئة التخصص (اقتصاد) بنسبة ١٤%، وبتكرار بلغ (٧) ، وأخيراً فئة التخصص (محاسبة) بنسبة ١٢% وبتكرار بلغ (٦) .

- سنوات الخبرة :

جدول رقم (٦) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	5	10%
من ٥ - ١٠ سنوات	16	32%
من ١١ - ١٥ سنة	21	42%
أكثر من ١٥ سنة	8	16%
الإجمالي	50	100%



شكل رقم (٤) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخبرة

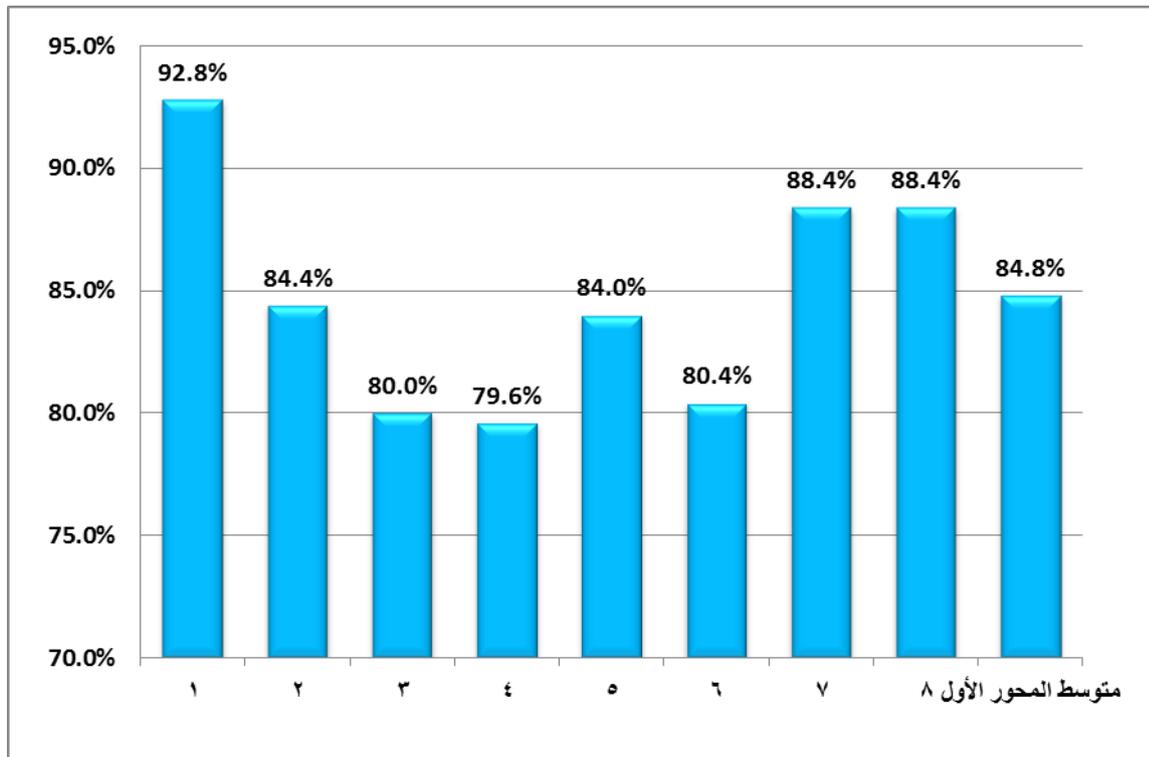
يتبين من الجدول رقم (٦) والشكل رقم (٤) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة سنوات الخبرة من (١١ من ١٥ - سنة) بنسبة ٤٢% ويتكرر بلغ (٢١)، ثم فئة سنوات الخبرة (من ٥ - ١٠ سنوات) بنسب ٣٢% ويتكرر بلغ (١٦)، ثم فئة سنوات الخبرة (أكثر من ١٥ سنة) بنسبة ١٦% ويتكرر (٨)، وأخيراً فئة سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة ١٠% ويتكرر (٥)، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من ذوي الخبرة الكبيرة.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الاستبيان:

١- المحور الأول: أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين مهارات أداء القيادات الإدارية:
الجدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة

لفقرات المحور الأول

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	تهتم الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي لتحسين مهارات القيادات الإدارية وبما يساهم في رفع مستوى أداء القيادات الإدارية.	1	4.64	.631	92.8%	عالي جداً
2	تساهم الإدارة العليا بنشر روح التعاون والألفة والمحبة وبما ينعكس على تحسين أداء القيادات الإدارية وتعاونهم.	4	4.22	.840	84.4%	عالي جداً
3	تعمل الجامعة على صياغة آليات وخطط مناسبة للوصول إلى معايير جودة الأداء المطلوبة.	7	4.00	.990	80.0%	عالي
4	تقوم الإدارة العليا بعمل دورات تدريبية وتأهيلية للكادر البشري فيها وبما يمكنهم من تحسين مهارات أداء أعمالهم.	8	3.98	.979	79.6%	عالي
5	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعة يتم بصورة حديثة ومتطورة يساهم في تحسين مهارات أداء القيادات الإدارية.	5	4.20	.782	84.0%	عالي جداً
6	تقوم الإدارة العليا بالإشراف والمتابعة للكادر البشري والأكاديمي وبما يحقق من تحسين مهارات أداء القيادات الإدارية لديها.	6	4.02	.937	80.4%	عالي
7	تحرص القيادات الإدارية على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ضوء الخطة الاستراتيجية.	2	4.42	.859	88.4%	عالي جداً
8	توفر الجامعة الحوافز المناسبة للعاملين لتعزيز حماسهم تجاه العمل .	3	4.42	.673	88.4%	عالي جداً
	متوسط المحور الأول		4.24	.836	84.8%	عالي جداً



شكل رقم (٥) المتوسط الحسابي لتقديرات آراء العينة الخاص بالمحور الأول

يتضح من الجدول رقم (٧) ما يأتي :-

- حصلت خمس فقرات على تقدير لفظي (عالي جداً) ، وهي الفقرات رقم (١ ، ٧ ، ٨ ، ٢ ، ٥) مرتبة بحسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأسفل وكما يلي :-
- تهتم الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي لتحسين مهارات القيادات الإدارية وبما يساهم في رفع مستوى أداء القيادات الإدارية بمتوسط حسابي (٤,٦٤).
- تحرص القيادات الإدارية على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ضوء الخطة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٤,٤٢).
- توفر الجامعة الحوافز المناسبة للعاملين لتعزيز حماسهم تجاه العمل بمتوسط حسابي (٤,٤٢)
- تساهم الإدارة العليا بنشر روح التعاون والألفة والمحبة وبما ينعكس على تحسين أداء القيادات الإدارية وتعاونهم بمتوسط حسابي (٤,٢٢).

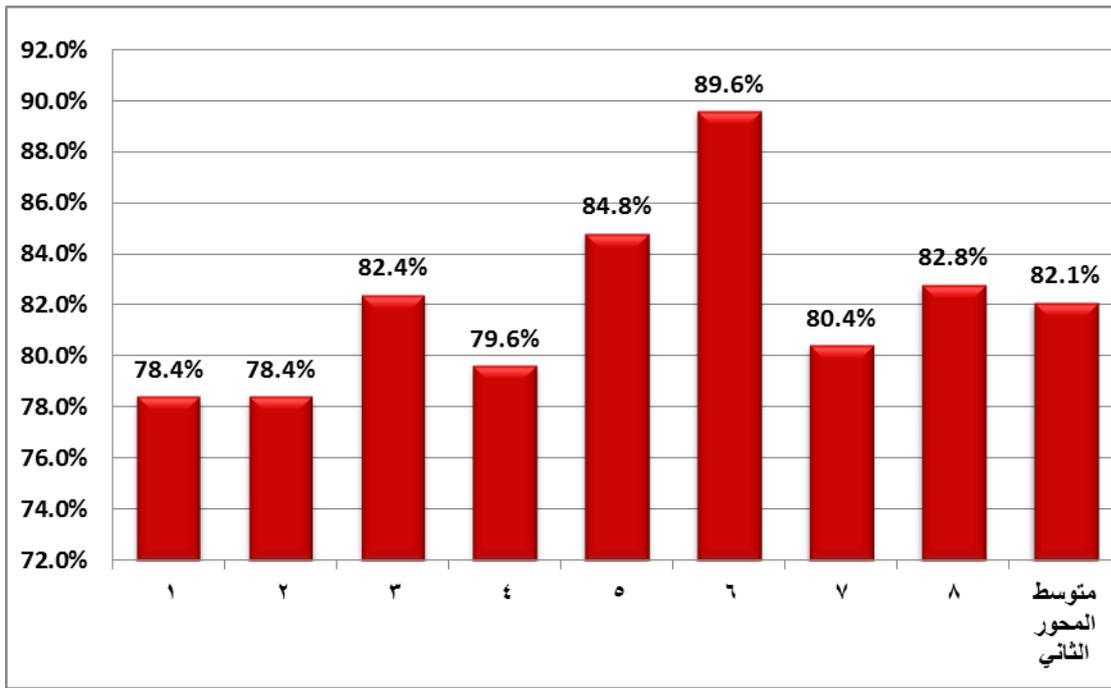
- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعة يتم بصورة حديثة ومتطورة يساهم في تحسين مهارات أداء القيادات الإدارية بمتوسط حسابي (٤,٢٠).
- وحصلت ثلاث فقرات على تقدير لفظي (عالي) ، وهي الفقرات رقم (٦ ، ٣ ، ٤) مرتبة بحسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأسفل وكما يلي:-
- تقوم الإدارة العليا بالإشراف والمتابعة للكادر البشري والأكاديمي وبما يحقق من تحسين مهارات أداء القيادات الإدارية لديها بمتوسط حسابي (٤,٠٢).
- تعمل الجامعة على صياغة آليات وخطط مناسبة للوصول إلى معايير جودة الأداء المطلوبة بمتوسط حسابي (٤,٠٠).
- تقوم الإدارة العليا بعمل دورات تدريبية وتأهيلية للكادر البشري فيها وبما يمكنهم من تحسين مهارات أداء أعمالهم بمتوسط حسابي (٣,٩٨).
- وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول (٤,٢٤) وانحراف معياري (٠,٨٣٦) وتقدير لفظي (عالي جداً).
- وعلى ضوء ما سبق تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي على تحسين مهارات أداء القيادات الإدارية في جامعة المستقبل - صنعاء.

٢- المحور الثاني : ممارسة التخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية

الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة

لفقرات المحور الثاني

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القيادات الإدارية في الجامعة.	7	3.92	1.066	78.4%	عالي
2	يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية للجامعة	8	3.92	1.085	78.4%	عالي
3	رؤية ورسالة الجامعة واضحة ويمكن قياسها بمقدار التقدم الذي تحدته الجامعة .	4	4.12	.961	82.4%	عالي
4	وضوح الأهداف والخطة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية في الجامعة.	6	3.98	.979	79.6%	عالي
5	يدرك القائمون على الجامعة أن التخطيط الاستراتيجي جزء من الإدارة الاستراتيجية .	2	4.24	1.188	84.8%	عالي جداً
6	تعتمد الجامعة في إدارتها على الخطط الاستراتيجية .	1	4.48	.707	89.6%	عالي جداً
7	تبنى الخطط الاستراتيجية على التحليل للواقع الداخلي للجامعة وعلى ضوء البيئة المحيطة بها .	5	4.02	1.020	80.4%	عالي
8	تمارس الجامعة عملية التقييم للخطط الاستراتيجية السابقة عند إعدادها للخطة الجديدة .	3	4.14	1.010	82.8%	عالي
	متوسط المحور الثاني		4.10	1.002	82.1%	عالي



شكل رقم (٦) المتوسط الحسابي لتقديرات آراء العينة الخاص بالمحور الثاني

يتضح من الجدول رقم (٨) ما يأتي :-

حصلت فقرتين على تقدير لفظي (عالي جداً) ، وهي الفقرات رقم (٦ ، ٥) مرتبة بحسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأسفل وكما يلي :-

- تعتمد الجامعة في إدارتها على الخطط الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٤,٤٨).

- يدرك القائمون على الجامعة أن التخطيط الاستراتيجي جزء من الإدارة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٤,٢٤).

وحصلت ست فقرات على تقدير لفظي (عالي) ، وهي الفقرات رقم (٨ ، ٣ ، ٧ ، ٤ ، ١ ، ٢) مرتبة بحسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأسفل وكما يلي :-

- تمارس الجامعة عملية التقييم للخطط الاستراتيجية السابقة عند إعدادها للخطة الجديدة بمتوسط حسابي (٤,١٤).

- رؤية ورسالة الجامعة واضحة ويمكن قياسها بمقدار التقدم الذي تحدثه الجامعة . بمتوسط حسابي (٤,١٢).

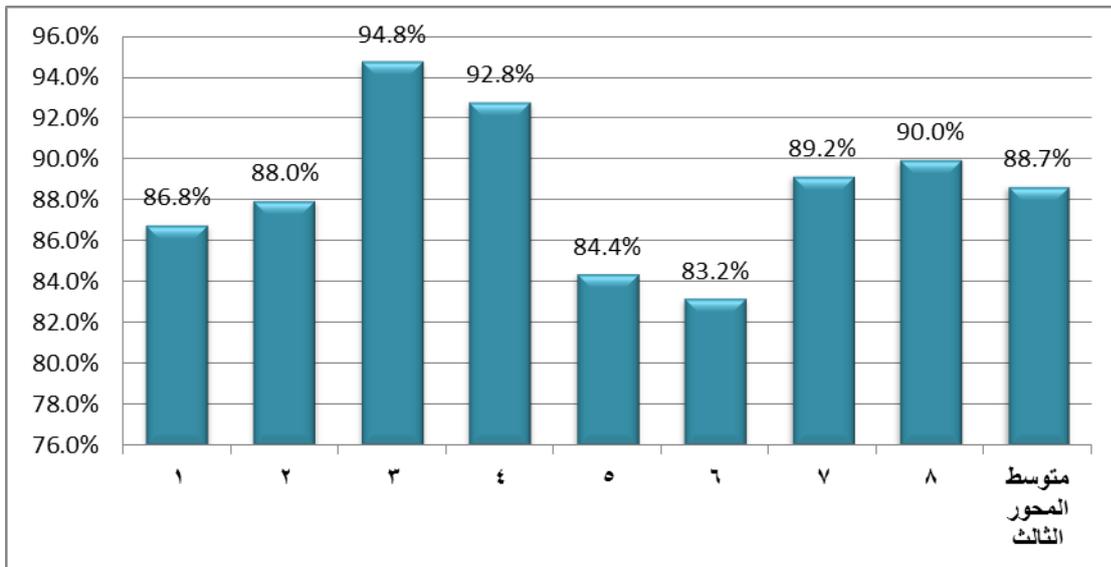
- تبنى الخطط الاستراتيجية على التحليل للواقع الداخلي للجامعة وعلى ضوء البيئة المحيطة بها بمتوسط حسابي (٤,٠٢).
- وضوح الأهداف والخطة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية في الجامعة. بمتوسط حسابي (٣,٩٨).
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القيادات الإدارية في الجامعة. بمتوسط حسابي (٣,٩٢).
- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية للجامعة بمتوسط حسابي (٣,٩٢).
- وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول (٤,١٠) وانحراف معياري (١,٠٠٢) وتقدير لفظي (عالي).
- وعلى ضوء ما سبق تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأداء القيادات الإدارية بجامعة المستقبل - صنعاء.

٣- المحور الثالث : معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية:

الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة

لفقرات المحور الثالث

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	عدم وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب لأداء القيادات الإدارية.	1	1.90	.544	38.0%	منخفض
2	لا تتوفر الموارد والإمكانات اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية .	4	1.60	.639	32.0%	منخفض جداً
3	لا يتم إشراك جميع العاملين في التخطيط الاستراتيجي كلاً حسب عمله.	8	1.26	.600	25.2%	منخفض جداً
4	قصور تطبيق التخطيط الاستراتيجي نحو تحسين المهارات القيادة الإدارية.	7	1.36	.631	27.2%	منخفض جداً
5	ضعف تطوير اللوائح والأنظمة الإدارية والمالية للجامعة بما يخدم التخطيط الاستراتيجي .	3	1.78	.840	35.6%	منخفض جداً
6	ضعف وجود المهارات الإدارية الخاصة بممارسة التخطيط الاستراتيجي.	2	1.84	.766	36.8%	منخفض
7	قصور تدريب القيادات الإدارية في الجامعة على مهارات التخطيط الاستراتيجي .	5	1.54	.676	30.8%	منخفض جداً
8	قصور تدريب القيادات الإدارية في الجامعة على إدارة التمويل بكفاءة وفاعلية.	6	1.46	.579	29.2%	منخفض جداً
	متوسط المحور الثالث		1.59	0.659	31.9%	منخفض جداً



شكل رقم (٧) المتوسط الحسابي لتقديرات آراء العينة الخاص بالمحور الثالث

يتضح من الجدول رقم (٩) ما يأتي :-

حصلت فقرتين على تقدير لفظي (منخفض) ، وهي الفقرات رقم (١ ، ٦) مرتبة بحسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأسفل وكما يلي:-

- عدم وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب لأداء القيادات الإدارية بمتوسط حسابي (١,٩٠).

- ضعف وجود المهارات الإدارية الخاصة بممارسة التخطيط الاستراتيجي. بمتوسط حسابي (١,٨٤).

حصلت ست فقرات على تقدير لفظي (منخفض جداً) ، وهي الفقرات رقم (٥ ، ٢ ، ٧ ، ٨ ، ٤ ، ٣) مرتبة بحسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأسفل وكما يلي:-

- ضعف تطوير اللوائح والأنظمة الإدارية والمالية للجامعة بما يخدم التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (١,٧٨).

- لا تتوفر الموارد والإمكانات اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (١,٦٠).

- قصور تدريب القيادات الإدارية في الجامعة على مهارات التخطيط الاستراتيجي .
بمتوسط حسابي (١,٥٤).
 - قصور تدريب القيادات الإدارية في الجامعة على إدارة التمويل بكفاءة وفاعلية. بمتوسط حسابي (١,٤٦).
 - قصور تطبيق التخطيط الاستراتيجي نحو تحسين المهارات القيادة الإدارية. بمتوسط حسابي (١,٣٦).
 - لا يتم إشراك جميع العاملين في التخطيط الاستراتيجي كلاً حسب عمله. بمتوسط حسابي (١,٢٦).
- وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثالث (١,٥٩) وانحراف معياري (٠,٦٥٩) وتقدير لفظي (منخفض جداً).
- وعلى ضوء ما سبق تم قبول الفرضية بأنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء القيادات الإدارية بجامعة المستقبل - صنعاء.

ثالثاً: عرض النتائج الإجمالية لمجالات محاور الاستبيان:

الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمحاور الاستبانة ككل

م	المحاور	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين مهارات أداء القيادات الإدارية	1	4.24	.836	عالي جداً
2	ممارسة التخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية	2	4.10	1.002	عالي
3	معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية	3	1.59	.659	منخفض جداً
	المتوسط العام		3.31	.832	عالي

يتضح من الجدول السابق والمتعلق التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء القيادات الإدارية أن المحور الأول: أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين مهارات أداء القيادات الإدارية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٤) وانحراف معياري (٠,٨٣٦) وبدرجة قياس (عالي جداً)، وحصل المحور الثاني: ممارسة التخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٠) وانحراف معياري (١,٠٠٢) وبدرجة قياس (عالي)، وحصل المحور الثالث: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١,٥٩) وانحراف معياري (٠,٦٥٩) وبدرجة قياس (منخفض جداً).

أما متوسط محاور الاستبانة ككل بلغ (٣,٣١) وانحراف معياري (٠,٨٣٢)، ودرجة قياس (موافق)، أي موافقة عينة الدراسة بدرجة عالية، وعلى ضوء ما سبق تم قبول الفرضية الرئيسية بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء القيادات الإدارية.

رابعاً: اختبار الفرضيات

جدول رقم (١١) يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون

م	المحور	ارتباط المجال بالمحور	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء القيادات الإدارية والعاملين	.533	.000
2	ممارسة التخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية والعاملين	.786	.000
3	معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية والعاملين	.196	.172

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح أن قيمة معامل الارتباط لمحاور الدراسة جاءت موجبة في المحور الأول والثاني وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000). وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية على أثر التخطيط الاستراتيجي وأداء القيادات الإدارية والعاملين.

أما في المحور الثالث : معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية ، فقد جاءت قيمة معامل الارتباط (0.172) أكبر من مستوى الدلالة (0.000)، وهذا ما يؤكد ما خلصت إليه نتائج المحور الثالث بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء القيادات الإدارية بجامعة المستقبل - صنعاء.

النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

خلص البحث إلى عدد من النتائج بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات التي شملها البحث فيما يلي أهم تلك النتائج:

أولاً : النتائج

- ١- أجابت أفراد العينة بدرجة عالية جداً في المحور الأول : أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين مهارات أداء القيادات الإدارية على أن :
 - تهتم الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي لتحسين مهارات القيادات الإدارية وبما يساهم في رفع مستوى أداء القيادات الإدارية بمتوسط حسابي (٤,٦٤).
 - تحرص القيادات الإدارية على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ضوء الخطة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٤,٤٢).
 - توفر الجامعة الحوافز المناسبة للعاملين لتعزيز حماسهم تجاه العمل بمتوسط حسابي (٤,٤٢)
 - تساهم الإدارة العليا بنشر روح التعاون والألفة والمحبة وبما ينعكس على تحسين أداء القيادات الإدارية وتعاونهم بمتوسط حسابي (٤,٢٢).
 - التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعة يتم بصورة حديثة ومتطورة يساهم في تحسين مهارات أداء القيادات الإدارية بمتوسط حسابي (٤,٢٠).
 - تقوم الإدارة العليا بالإشراف والمتابعة للكادر البشري والأكاديمي وبما يحقق من تحسين مهارات أداء القيادات الإدارية لديها بمتوسط حسابي (٤,٠٢).
 - تعمل الجامعة على صياغة آليات وخطط مناسبة للوصول إلى معايير جودة الأداء المطلوبة بمتوسط حسابي (٤,٠٠).
 - تقوم الإدارة العليا بعمل دورات تدريبية وتأهيلية للكادر البشري فيها وبما يمكنهم من تحسين مهارات أداء أعمالهم بمتوسط حسابي (٣,٩٨).
- ٢- أجابت أفراد العينة بدرجة عالية في المحور الثاني : ممارسة التخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية على أنه :
 - تعتمد الجامعة في إدارتها على الخطط الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٤,٤٨).
 - يدرك القائمون على الجامعة أن التخطيط الاستراتيجي جزء من الإدارة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٤,٢٤).

- تمارس الجامعة عملية التقييم للخطط الاستراتيجية السابقة عند إعدادها للخطة الجديدة بمتوسط حسابي (٤,١٤).
 - رؤية ورسالة الجامعة واضحة ويمكن قياسها بمقدار التقدم الذي تحدثه الجامعة . بمتوسط حسابي (٤,١٢).
 - تبنى الخطط الاستراتيجية على التحليل للواقع الداخلي للجامعة وعلى ضوء البيئة المحيطة بها بمتوسط حسابي (٤,٠٢).
 - وضوح الأهداف والخطة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية في الجامعة. بمتوسط حسابي (٣,٩٨).
 - مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القيادات الإدارية في الجامعة. بمتوسط حسابي (٣,٩٢).
 - يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية للجامعة بمتوسط حسابي (٣,٩٢).
- ٣- أجابت العين بدرجة منخفضة جداً على أن هناك معوقات تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية فقد تم التوصل للنتائج التالية:

- اثبتت الدراسة في الفرضية الأولى: بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين مهارات أداء القيادات الإدارية في جامعة المستقبل - صنعاء. فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٤,٢٤) وانحراف معياري (٠,٨٣٦) وتقدير لفظي (موافق بشدة).
- اثبتت الدراسة في الفرضية الثانية: بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأداء القيادات الإدارية بجامعة المستقبل - صنعاء، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور على مستوى جميع الفقرات (٤,١٠) وانحراف معياري (١,٠٠٢) وتقدير لفظي (موافق).
- اثبتت الدراسة في الفرضية الثالثة: بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء القيادات الإدارية بجامعة المستقبل - صنعاء ، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (١,٥٩) وانحراف معياري (٠,٦٥٩) وتقدير لفظي (غير موافق بشدة).
- أثبتت الفرضية الرئيسية: على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء القيادات الإدارية، حيث جاء متوسط محاور الاستبانة ككل (٣,٣١) وانحراف معياري (٠,٨٣٢)، ودرجة قياس (موافق).

ثانياً: التوصيات

- الاستفادة من خبرات ومهارات القيادات الإدارية الموجودة في الجامعة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة أن تقوم إدارة الجامعة بالعمل علي تدريب الكوادر البشرية بصورة مستمرة لتحسين مهارات أداء القيادات الإدارية.
- لا بد من زيادة الوعي من قبل إدارة الجامعة حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال الدورات والندوات وورشات العمل.
- زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص.
- العمل على ربط أداء القيادات الإدارية بالجامعة بمشاركة العاملين فيها.
- ضرورة إسهام الجامعة بمشاركة التخطيط الاستراتيجي مع القيادات الإدارية بما يتلاءم مع توقعات العاملين فيها.
- ضرورة إعطاء القيادات الإدارية في الجامعة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الحفاظ على استمرار مستوى التخطيط الاستراتيجي المعمول في الجامعة وتشجيع القيادات الإدارية والعاملين باقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة لتطوير مستوى الأداء الأكاديمي للجامعة والرقى بها إلى مستوى عالي ضمن مصافي الجامعات العالمية.

ثالثاً : المقترحات

- عمل دراسة أخرى لبحث حول أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للموارد البشرية في الجامعات اليمنية بشكل عام وجامعة المستقبل بشكل خاص.
- عمل دراسة لبحث الكفاءات العلمية والمهارات الفنية والمهنية التي تتميز بها القيادات الإدارية والمعوقات التي تواجهها في الجامعات اليمنية بشكل عام وجامعة المستقبل بشكل خاص.
- دراسة لبحث التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة .
- الاستمرارية بدعم الأبحاث والدراسات الخاصة بموضوع القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات اليمنية.

المراجع

١. أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات القوى العاملة، الإسكندرية ، مؤسسات شباب الجامعة، ١٩٨٤م.
٢. آل عبيد، ذهبية سعيد صالح (2011)، النمط القيادي السائد لدى مديرات مدارس خميس مشيط بالمملكة العربية السعودية (من وجهة نظر المديرات والمعلمات)، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عدن ، عدن.
٣. الباشقالي، محمود محمد (٢٠١٦). وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الجودة الريادية للمنظمة: دراسة تطبيقية لآراء مجموعة من القيادات الادارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٦، عدد ٢.
٤. بليسي، فاتة جميل محمد (2007)، درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
٥. البيطار، شيرين زهير (٢٠١٤). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
٦. جواد، شوقي ناجي، فوطه، سحر محمد (٢٠٠٩). واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الاردن وأثر ذلك على ادائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد ٧٨.
٧. الحسين، إيمان بشير محمد (2011)، "السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث. الرابع.
٨. الحسين، إيمان بشير (2004)، تجربة المرأة الأردنية في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم - دراسة حالة-، رسالة دكتوراه، كلية العلوم التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن .
٩. الحلو، ماجد راغب (١٩٨٧)، علم الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعة ،القاهرة ، الإسكندرية.
١٠. خالد ، وائل، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، الطبعة الأولى 2007

١١. الدليجان، هدى بنت دليجان (٢٠١١) : دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الجودة في الجامعة ، بحث مقدم الى المؤتمر الدولي العربي للجودة في الجامعات العربية ، جامعة الزرقاء الأهلية - عمان: الأردن بتاريخ ١١-١٢ / ٥ / ٢٠١١م.
١٢. الدوسري، مطلق محمد. (٢٠١٠). دورة التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين في مطار الملك خالد الدولي بالرياض. رسالة ماجستير (غير منشورة) الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
١٣. الزيد، عبد الله بدر (٢٠١٦). أثر ادارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي، رسالة ماجستير في ادارة المال والاعمال، كلية ادارة المال والاعمال، جامعة ال البيت، الاردن.
١٤. سعود بن محمد النمر (١٤١٧) ، وآخرون ، الإدارة العامة : الأسس والوظائف ، الرياض ، مطابع الفرزدق التجارية .
١٥. سعيد عبد المؤمن أنعم (٢٠١٨م) ، الإدارة الاستراتيجية، مركز الحديثة .
١٦. السكرانة، بلال خلف (٢٠١٥). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط١، عمان، دار المسيرة للنشر.
١٧. سمير عسكر (١٩٨٧م)، أصول الإدارة، دبي : دار القلم.
١٨. شتيم، حسين عبد ربه أحمد(2012)، الاحتياجات التدريبية للقيادات في الإدارة التربوية بمديريات محافظتي عدن وأبين الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عدن.
١٩. الطراونة، تحسين أحمد،(2012):الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، الطبعة الأولى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٢٠. عايدة سيد خطاب (١٩٨٥)، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، القاهرة : دار الفكر العربي.
٢١. عبد الكريم درويش وليلى(١٩٨٠) ، أصول الادارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ،القاهرة.
٢٢. العدواني، حنان ناصر(2013)، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
٢٣. عقيلي، عمر وصفي (٢٠١٥). ادارة الموارد البشرية المعاصرة، ط ٣، حلب، دار وائل.

٢٤. عنتر، عبد الرحمن (٢٠٠٢) دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ، من أوراق المؤتمر العربي الثالث في الإدارة : القيادة الإبداعية ، المنعقد في الفترة من ٢٨ - ٣١ أكتوبر ، بيروت ، المنظمة العربية للتنمية الادارية.
٢٥. الغالبي، طاهر محسن؛ ادريس، وائل صبحي (٢٠٠٩). الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط ٢، سلطنة عمان، دار وائل للنشر.
٢٦. الغملاس، طيبة سليمان (٢٠١٦). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الأداء في الأجهزة الحكومية من منظور القيادات الوسطى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: كلية إدارة الاعمال.
٢٧. الغوطي، محمود احمد (٢٠١٧). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.
٢٨. فوزي جيش ، الإدارة العامة و التنظيم الإداري، بيروت : دار النهضة العربية، ١٩٩١هـ.
٢٩. القرشي، زين بنت عبدالكريم (٢٠٠٨) : التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية ، دراسة حالة تطبيقية على جامعة أم القرى .رسالة ماجستير غير منشورة . قسم الادارة والتخطيط .كلية التربية جامعة أم القرى.
٣٠. كامل المغربي، الإدارة مبادئ ومفاهيم ووظائف، الرياض : مطابع النيل، ١٩٩٨.
٣١. الكرخي ، مجيد، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي ، الطبعة الأولى 2009
٣٢. مدني علاقي، الإدارة (١٤١٦): بحث تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية، جدة : دار زهران.
٣٣. مساعدة، ماجد عبد المهدي (٢٠١٣). الادارة الاستراتيجية مفاهيم-عمليات - حالات تطبيقية، ط١، عمان، دار المسيرة للنشر.
٣٤. المسعود، عينة(2010)، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية لخمس بلديات من ولاية الجلفة، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم



الجمهورية العربية السورية
جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية

استمارة استبيان

المحترم

الأخ /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد :

الاستمارة التي بين يديك تتعلق بدراسة موضوع: (التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء القيادات الإدارية) دراسة تطبيقية على جامعة المستقبل - صنعاء ؛ ونظراً لأهمية الموضوع نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة؛ علماً بأن المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، والباحثون مستعدون للإجابة على أي استفسار يرد منكم.

وتفضلوا بقبول خالص تحياتنا وشكرنا،،،

الباحثون/

أحمد صلاح أحمد العذري
عبدالتواب عبدالرحمن الصلوي
هشام محمد حمود الزهيري
محمد محمد عبدالله السنيدار
سامح عبدالله عبدالرحمن الأديمي

القسم الأول: البيانات الديموغرافية:

١- المسمى الوظيفي

- مدير محاسب
 موظف غير ذلك

٢- المؤهل العلمي

- ثانوية بكالوريوس
 ماجستير دكتوراه

٣- التخصص العلمي

- محاسبة إدارة أعمال
 علوم مصرفية اقتصاد
 غير ذلك

٤- سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات
 من 11 - 15 سنة أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: فقرات الاستبانة :

المحور الأول : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء القيادات الإدارية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تهتم الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي لتحسين مهارات القيادات الإدارية وبما يساهم في رفع مستوى أداء القيادات الإدارية.					
٢	تساهم الإدارة العليا بنشر روح التعاون والألفة والمحبة وبما ينعكس على تحسين أداء القيادات الإدارية وتعاونهم.					
٣	تعمل الجامعة على صياغة آليات وخطط مناسبة للوصول إلى معايير جودة الأداء المطلوبة.					
٤	تقوم الإدارة العليا بعمل دورات تدريبية وتأهيلية للكادر البشري فيها وبما يمكنهم من تحسين مهارات أداء أعمالهم.					
٥	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعة يتم بصورة حديثة ومتطورة يساهم في تحسين مهارات أداء القيادات الإدارية.					
٦	تقوم الإدارة العليا بالإشراف والمتابعة للكادر البشري والأكاديمي وبما يحقق من تحسين مهارات أداء القيادات الإدارية لديها.					
٧	تحرص القيادات الإدارية على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ضوء الخطة الاستراتيجية.					
٨	توفر الجامعة الحوافز المناسبة للعاملين لتعزيز حماسهم تجاه العمل .					

المحور الثاني: ممارسة التخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القيادات الإدارية في الجامعة.					
٢	يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية للجامعة					
٣	رؤية ورسالة الجامعة واضحة ويمكن قياسها بمقدار التقدم الذي تحدثه الجامعة .					
٤	وضوح الأهداف والخطة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية في الجامعة.					
٥	يدرك القائمون على الجامعة أن التخطيط الاستراتيجي جزء من الإدارة الاستراتيجية .					
٦	تعتمد الجامعة في إدارتها على الخطط الاستراتيجية .					
٧	تبنى الخطط الاستراتيجية على التحليل للواقع الداخلي للجامعة وعلى ضوء البيئة المحيطة بها .					
٨	تمارس الجامعة عملية التقييم للخطط الاستراتيجية السابقة عند إعدادها للخطة الجديدة .					

المحور الثالث: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	عدم وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب لأداء القيادات الإدارية.					
٢	لا تتوفر الموارد والإمكانات اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية .					
٣	لا يتم إشراك جميع العاملين في التخطيط الاستراتيجي كلاً حسب عمله.					
٤	قصور تطبيق التخطيط الاستراتيجي نحو تحسين المهارات القيادة الإدارية.					
٥	ضعف تطوير اللوائح والأنظمة الإدارية والمالية للجامعة بما يخدم التخطيط الاستراتيجي .					
٦	ضعف وجود المهارات الإدارية الخاصة بممارسة التخطيط الاستراتيجي.					
٧	قصور تدريب القيادات الإدارية في الجامعة على مهارات التخطيط الاستراتيجي .					
٨	قصور تدريب القيادات الإدارية في الجامعة على إدارة التمويل بكفاءة وفاعلية.					