

أثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي "دراسة ميدانية على جامعة شقراء في الفترة من 2013م إلى 2017م"

د. عايض بن شافي الاكلمي
أستاذ الإدارة العامة المساعد , جامعة شقراء, المملكة العربية السعودية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على خصائص الإدارة الاستراتيجية، كما سعت أيضا إلى الوصول إلى الآثار الإيجابية للاستقرار الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي، وكذلك تحديد الآثار السلبية لعدم الاستقرار الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي لجامعة شقراء. وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها: تأثير الاستقرار الوظيفي في مراكز القيادة العليا على خصائص الرؤية الاستراتيجية تأثير منخفض ولا يوجد لدى الجامعة رؤية استراتيجية واضحة وطموحة تسعى للوصول اليها مستقبلا. كذلك استقرار انظمة ولوائح الموازنات والبرامج المالية والتي لا يمكن تجاوزها ولا تخضع لتغيير القيادات العليا في الجامعة. بالإضافة إلى أن تغيير القيادات العليا له اثار ايجابية من خلال ضخ خبرات ودماء جديدة في الجامعة ولديه التأثير الايجابي على تطوير الامكانات المتاحة بناء على الخبرات السابقة والمتنوعة للقيادات الجديدة. وأوصت الدراسة باستمرار الجامعة بالأخذ بمنهج التخطيط الاستراتيجي نظراً لأهميته من ناحية ، ولمواجهة كثرة التغييرات في القيادات العليا بالجامعة بالإضافة الى العمل على صياغة رؤية استراتيجية واضحة وطموحة للجامعة والتزام القيادة العليا بتنفيذها. والتمسك بالأنظمة واللوائح المالية والإدارية المعمول بها في الجامعة للحد من تأثير كثرة التغييرات في القيادات ت العليا للجامعة وذلك لضمان استمرارية العمل وعدم ارباك العاملين.

الكلمات المفتاحية(الاستقرار الوظيفي, القيادات العليا, البعد الاستراتيجي, جامعة شقراء)

Abstract:

The study aimed to measure the effect of job instability on top of the strategic management characteristics. It also sought to achieve the positive effects of career stability on strategic planning, as well as determining the negative effects of job instability on the strategic planning of the University of Shakra ? Based on the Analytical Descriptive Approach, the study came to a number of results, including: The impact of job stability in senior leadership on the characteristics of the strategic vision is low and the University does not have a clear ambitious strategic vision seeking to reach it in the future. Also, the budget systems and regulations and the financial programs are stable and cannot be passed over, and are not subject to the change of senior leaderships in the University. In addition, the change of

senior leaderships has positive effects through bringing new expertise and blood to the University and has a positive impact on the development of the available potentials based on the previous and diverse experiences of the new leaderships. The study recommended continuation of the University to take the Strategic Planning Approach because of its importance on the one hand, and to cope with frequent changes in the senior leaderships of the University on the other; and working on formulating a clear ambitious strategic vision of the University and the commitment of the senior leaderships to implement it and adhere to the financial and administrative rules and regulations in force in the University to limit the impact of frequent changes in University's leaderships so as to ensure continuity of work and not to confuse employees.

Keywords: career stability, senior leaderships, strategic dimension, Shaqra University.

مقدمة:

إن الاهتمام بالاستقرار ليس حديث العهد، فقد اختلفت الدراسات والتجارب بقصد التعرف على العوامل المساعدة على استقرار العامل بالمؤسسة، بدءاً من دراسات فريدريك تايلور، والتي اهتمت بالحوافز بنوعها المادية والمعنوية، والعلاقات الإنسانية بالمؤسسة، مروراً بكل مدارس الفكر الإداري حتى اليوم. والاستقرار الوظيفي هو الإحساس بالرضا والأمان الوظيفي والذي يدفع الموظف إلى البقاء والاستمرار في العمل لدى الجامعة وهو اختيار طوعي وإرادي، كما انه ناتج لعدد من العوامل والإجراءات التي تتخذها الجامعة بهدف الاستبقاء والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء بها، وتعود فوائد الاستقرار والأمان الوظيفي على العاملين وعلى الجامعة لأنه عنصر جوهري في أية لمساهمته في خلق جو الولاء والانتماء لدى الموظفين تجاه الجامعة مما يدفعهم إلى الإبداع والتطوير في أعمالهم وبذل قصارى جهدهم في تحقيق الأهداف مما يحقق نجاحها وتطورها واستمراريتها وبالتالي بقاءهم في أعمالهم، كما أنه يساعد على نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لأن الهدف مشترك لدى الجميع كذلك يساهم بشكل كبير في الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات المميزة لأن هجرة هذه الكفاءات خارج المؤسسة تكبدها كثيراً من الجهد والتكلفة المادية في تعويضها.

وتشهد مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية حراكاً أكاديمياً وإدارياً بشكل عام والجامعات الناشئة بشكل خاص وقد يكون هذا التغيير مؤشراً للرغبة في اللحاق بركب التقدم ومجاراة عالم التغيير للأفضل، ولاسيما في الجامعات الناشئة حيث ان مرحلة التأسيس عادة تتطلب اجراء تغييرات سريعة في الانظمة والقيادات لتتماشى مع متطلبات المرحلة الحالية . وبالتالي تسعى الجامعة الى إحداث قدر كبير من الاستقرار الوظيفي بين لقيادات العليا، وذلك لتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بالجامعة.

مشكلة الدراسة:

يتميز العصر الذى نعيشه بأنه دائم التغير والتحديث والذي يتطلب قدراً كبيراً من الانفتاح والتواصل والمرونة لتقبل واستيعاب كلّ جديد في المجال الاكاديمي (متغيرات البيئة الخارجية والجامعات المنافسة وحركة الابتكارات المستمرة والتحديات والمشاكل المتعاقبة)، وقد شهدت السنوات الماضية تغيرات متتالية في قيادات الجامعة ابتداءً من مدراء الجامعة، حيث ترأس الجامعة خلال الثمانية أعوام السابقة حوالى أربعة مدراء، وصاحبه تغيرات بقية القيادات الأكاديمية في الجامعة من الوكلاء والعمداء للكليات ورؤساء الأقسام العلمية حتى أصبحت هذه التغيرات سمة تتميز بها الجامعة عن سواها من الجامعات الناشئة وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات أهمية الاستقرار الوظيفي على العلاقات طويلة الأجل مع المنظمة (Neumark,2000)، كما أن تقليص حجم الشركات الكبيرة قد يكون مسؤولاً عن جزء من الانخفاض في استقرار الوظائف (Bergemann,A and Mertens, A , 2004)، في وقت كانت الجامعة تحتاج الى من يقوم بتأسيس انظمتها واعتماد خطتها، وقد ساهمت هذه التغيرات السريعة في تلك القيادات لعدم الشعور بالاستقرار في الوظائف القيادية، والذي كانت احد نتائجه توجيه قدر قليل من الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للجامعة وإعداد خطتها الاستراتيجية، حيث لم يتم تدشين الخطة الاستراتيجية إلا خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1438/1439هـ، فجاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة اثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا في الجامعة على التخطيط الاستراتيجي للجامعة ويمكن صياغة المشكلة في التساؤلات التالية:

1. ما اثر عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على خصائص الإدارة الاستراتيجية؟
2. ما الاثار الايجابية للاستقرار الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي؟
3. ما الآثار السلبية لعدم الاستقرار الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي لجامعة شقراء؟

أهمية الدراسة:

تأتى أهمية هذه الدراسة من جانبين وهما:

ولاً: الناحية التطبيقية: حيث يمكن ان تساهم هذه الدراسة في تحقيق العديد من الفوائد للجامعة المتمثلة في:

1. قد تساهم هذه الدراسة في لقاء الضوء على اهمية الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا وأثره على النهوض بالتخطيط الاستراتيجي للجامعة.

2. قد تساعد توصيات هذه الدراسة المسؤولين عن الجامعة في معرفة الاثار السلبية على العاملين والجامعة والناجئة عن عدم الاستقرار الوظيفي.

ثانياً: الناحية العلمية: قد تساهم هذه الدراسة فيما يلي:

1. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة _على حد علم الباحث_ في المملكة العربية السعودية والوطن العربي التي تتناول العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والتخطيط الاستراتيجي.

2. قد تساهم هذه الدراسة في فتح افاق جديدة اما الباحثين للقيام بدراسات اخرى في ذات المجال.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق العديد من الأهداف التالية:

1. التعرف على أثر عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على خصائص الإدارة الاستراتيجية.
2. الوصول إلى الآثار الايجابية للاستقرار الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي.
3. تحديد الآثار السلبية لعدم الاستقرار الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي لجامعة شقراء.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على منسوبي جامعة شقراء وفي فروعها المختلفة دون غيرها من الجامعات السعودية.

الحدود الزمانية: اجريت هذه الدراسة خلال الفترة من 2013-2017م.

الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على موضوع الاستقرار الوظيفي وخصائص الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي دون غيرهم من موضوعات التخطيط الاستراتيجي. مصطلحات الدراسة:

- الاستقرار الوظيفي: عرف (الطائي: 2004) الاستقرار الوظيفي بأنه درجة بقاء او ثبات الافراد في حدود المنظمة التي يتقاضون منها تعويضاً نقدياً خلال فترة زمنية معينة.

ويعرفه آخر على انه مدى توافر قدرأ جيداً من (الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات، والأمان). للمؤسسة وللعاملين بها بما يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة.

- الاستراتيجية: ان كلمة استراتيجية " Strategy" انجليزية الاصل حيث اطلقت في البداية على اسلوب التحرك العسكري بإحكام اثناء الحرب وحديثاً زاد الاهتمام بمفهوم الاستراتيجية وطرق ادارتها بما في ذلك صياغة الخطط والطرق المناسبة لتطبيق الاستراتيجي بما يتناسب وإمكانات المنظمة (ابو خرمة: 2008) فالاستراتيجية هي عملية تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق اهداف الادارة واستخدام الموارد المتاحة في اطار الظروف البيئية المتاحة (السلمي: 1980)

- التخطيط الاستراتيجي يعتبر التخطيط الاستراتيجي احد العناصر المهمة للإدارة الاستراتيجية وذلك لان مفهوم الادارة الاستراتيجية هي عبارة عن " عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة وأهداف المنظمة بعيدة المدى، واختيار الخطط الاستراتيجية وخطط تخصيص وتوظيف إمكانات المنظمة بما يتلاءم والمتغيرات البيئية بالإضافة الى تطوير الاساليب والنظم والإجراءات الداخلية ومن ثم العمل على تطبيق تلك القرارات (ابو العينين: 1994)

- القيادة: عرف أوردرى تيد O.TEAD القيادة بأنها : " ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس ، وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبون في تحقيقها " .

- القيادات العليا: في هذه الدراسة اصحاب القرار الاداري في الإدارة العليا في جامعة شقراء وهم (مدير الجامعة/وكلاء الجامعة ومساعدتهم/عمداء الكليات والعمادات المساندة /المديرون العامون).

- جامعة شقراء: احدى مؤسسات التعليم العالي السعودي ومن أحدث الجامعات حيث انشأت في عام 1430هـ ويتبع لها 24 كلية تغطي خدماتها تسع محافظات من منطقة الرياض بالإضافة الى مركز اداري واحد. وتعد من اكبر الجامعات السعودية في تغطيتها الجغرافية.

فروض الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث بصياغة مجموعة من الفرضيات الصفرية التالية:

1. لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لعدم الاستقرار الوظيفي على خصائص الإدارة الاستراتيجية.

2. لا يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي

3. لا توجد آثار سلبية لعدم الاستقرار الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي لجامعة شقراء.

الإطار النظري للدراسة

اهتم العديد من الباحثين بموضوع الاستقرار الوظيفي، نظراً لتأثيره المباشر على أداء المنظمة، سيما وان كان هذا الاستقرار الوظيفي في الإدارة العليا للمنظمة لما يشكله ذلك من استقرار وثبات في سياساتها واستراتيجيتها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضا العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا بسبب عدم إرباكهم في كثرة التغييرات، فقد عرف (الطائي: 2004) الاستقرار الوظيفي بأنه درجة بقاء أو ثبات الأفراد في حدود المنظمة التي يتقاضون منها تعويضاً نقدياً خلال فترة زمنية معينة، في حين عرف كل من (Auer & Cazes:2003) الاستقرار الوظيفي بأنه مؤشر يدل على طول فترة العمل الذي يبقى فيه العامل مع صاحب العمل، وكما عرف (Neumark:2000) الاستقرار الوظيفي بأنه مدة احتفاظ المنظمات الادارية بالعاملين مقرونة بدرجة ارتباطهم واستمرارهم في العمل لديها، بينما عرف (Valletta:1999) الاستقرار الوظيفي بأنه رغبة الافراد العاملين بالاستمرار في مواقع عملهم نتيجة لوجود منفعة متبادلة بين العاملين والمنظمة.

مظاهر الاستقرار الوظيفي:

يعتبر نجاح اي منظمة واستمرارها في العمل على وجود موظفين مؤهلين ومستقرين في عملهم، ومن اهم مؤشرات ومظاهر الاستقرار الوظيفي ما يلي:

1-قلة الشكاوي: كلما قل معدل الشكاوي عبر ذلك عن مدى استقرار العاملين بالمنظمة.

2- الراحة النفسية والانسجام في العمل: الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن عدم تعرض الموظف الى عقوبات تأديبية، وخلاف ذلك اذا تعرض الموظف الى عقوبات يتولد لديه الرغبة في الانتقام وترك العمل.

3- قلة حوادث العمل: استياء العاملين وسخطهم على مشرفهم وعلى النظام السائد في المنظمة ، ينعكس سلبا على الحالة النفسية للعاملين فيدفعهم الى القلق واليأس والتعب والذي يقلل من تركيزهم وبالتالي يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية تلحق بهم وبالمنظمة الاضرار .

4- المواظبة على العمل: ان انخفاض نسبة الغياب لدى العاملين او عدم التأخر كلها مؤشرات تدل على الاستقرار داخل المنظمة(خلاصي:2007).

ونقيض الاستقرار الوظيفي هو عدم الاستقرار الوظيفي او ما يعرف بكثرة تغيير العاملين في المنظمة وهو ما تسعى الدراسة الى بحثه في جامعة شقراء.

فوائد الاستقرار الوظيفي للمنظمة والفرد:

توجد العديد من الفوائد التي يحققها الاستقرار الوظيفي للمنظمة والفرد كما في الجدول رقم (1)

جدول رقم (1)
فوائد الاستقرار الوظيفي للفرد والمنظمة

للافراد العاملين بها	للمؤسسة
1- ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد في العمل.	1- توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية
2- الاستعداد النفسي والعقلي والمهاري للفرد للتعلم والنمو والترقي المستمر.	بالمؤسسة على توفير كل ما تحتاجه من العناصر البشرية بالعدد والموصفات وفي الوقت المطلوب.
3- ارتفاع مستوى الطموح لدى الفرد.	2- التخطيط والإعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية من العناصر البشرية.
4- قابلية وتفاعل الفرد مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على ارتفاع مستوى أدائه في العمل.	3- عدم وجود وظائف شاغرة ومطلوبة بالمؤسسة.
5- إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي.	4- عدم وجود عمالة إضافية زائدة عن حاجة العمل.
6- العلاقة الجيدة بين الفرد ورؤسائه في العمل.	5- توافر البدلاء المناسبين لكافة مواقع العمل بالمؤسسة، والتأمين الذاتي لاحتياجات المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد أو بعض الموظفين للأسباب المختلفة.
7- تمتع الفرد بمستوى جيد من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة عمله بالمؤسسة.	6- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل.
8- إحساس الموظف بتقدير المؤسسة لعمله وحرصها عليه وعلى بقاءه بالمؤسسة.	7- قدرة ومرونة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات والتحديات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة، والموصفات الفنية المطلوبة فيها.
	8- قدرة الموارد البشرية على استيعاب وتوفير البرامج التدريبية الجديدة.
	9- قدرة الموارد البشرية على مواكبة التحديات الفنية الجديدة في التخصص المهني الذي تعمل به المؤسسة.
	10- سلامة البيئة الداخلية للعمل وسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين (روح الفريق).

11- ارتفاع مستوى انتماء العاملين نحو المؤسسة واستعدادهم للبدل والعطاء المستمر ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة.

المصدر: الديب، ابراهيم رمضان، (2009)، دليل إدارة الموارد البشرية، (مكة المكرمة: مؤسسة ام القرى للترجمة والتوزيع)

تعريف التخطيط الاستراتيجي : عرف دراكر التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها المستقبلية وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ تلك القرارات وقياس النتائج عن طريق توفر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات(خطاب:1985)

ويعرفه قاموس الأعمال بأنه عبارة عن عملية منهجية تسعى إلى تحقيق تصوّر واضح حول مستقبل شيء ما من أجل ترجمته وتحويله إلى أهداف تعتمد على سلسلة من الخطوات وأيضاً يعرفه قاموس اكسفورد التخطيط بأنه وضع الأهداف العامة لبيئة العمل، وتحديداً التي تحتاج إلى وقتٍ طويل للوصول إلى نتائجها، ومن ثمّ اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذها.

تطور التخطيط الاستراتيجي : يمكن القول أن ظهور المفهوم الحديث للتخطيط الاستراتيجي بدأ في عام 1950م في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي الفترة ما بين منتصف عام 1960م وعام 1970م انتشر فكر التخطيط الاستراتيجي في العديد من الشركات الكبرى، وفي ذلك الوقت قامت حكومة الولايات المتحدة بوضع ميزانية لتطبيق البرامج والميزانيات والمعلومات الخاصة بالأنشطة المرتبطة بعملية التخطيط الاستراتيجي (Kapucu,2016). وفي عام 1980م اعترفت العديد من الشركات، والمنظمات، والمؤسسات العامة بنجاح التخطيط الاستراتيجي، وتقديمه لمجموعة من الفوائد التي تدعم عملها. وحرصت جامعة هارفرد تحديداً كلية إدارة الأعمال التابعة لها على وضع مجموعة من النماذج، وصياغة سياسة خاصة في التخطيط الاستراتيجي العام، والذي تضمن وضع منهج خاص به احتوى على معلومات حول الفرص، ونقاط الضعف والقوة والتهديدات، وتم تطبيقه على نطاق العمل في جامعة هارفرد، وشكل لاحقاً النموذج المعتمد للتخطيط الاستراتيجي

أهمية التخطيط الاستراتيجي: يرى (Mohr,2017) ان للتخطيط العديد من الفوائد مثل:

1. المساعدة في المحافظة على رأس المال من خلال مراجعة الأداء المالي للعمل، والحرص على توفير التحديات الدائمة له، مما يساهم في تحقيق أفضل النتائج.
2. التأكد من أن العمل يسير على الطريق الصحيح.
3. المساهمة في تحديد إطار زمني لتطبيق العمل من خلال الاعتماد على وضع خطة استراتيجية مناسبة تساهم في تصميم الخطوات الخاصة به.
4. المشاركة في تحويل الأعمال المخطط لها إلى أشياء قابلة للقياس والتطبيق حتى يتم تحقيق المعرفة الكافية في الحصول على النتائج المقبولة.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (Bergemann and Mertens,2004) بعنوان (Job Stability Trends, Layoffs, and Transitions to Unemployment: An Empirical Analysis for West Germany

حيث اهتمت هذه الدراسة بتطور الاستقرار الوظيفي في ألمانيا الغربية. وباستخدام البيانات الواردة من الفريق الاقتصادي والاجتماعي الألماني، تبين أن متوسط المدة المنقضية انخفض بين الرجال بين عامي 1984 و1999. كما تبين أن الانخفاض في استقرار وظائف الرجال يمكن أن يعزى جزئياً إلى الزيادة في تسريح العمال، وإلى زيادة التحولات إلى البطالة. ومع ذلك، فإن هذين التطورين لا ترتبط ارتباطاً كبيراً ببعضها البعض. وهناك بعض الأدلة التي تفيد بأن تقليص حجم الشركات الكبيرة قد يكون مسؤولاً عن جزء من الانخفاض في استقرار الوظائف.

2-(دراسة الطائي:2004) اثر الرضى عن العمل في استقرار العاملين بالمصارف في مدينة مرزق الليبية ، حيث هدفت الدراسة الى الكشف عن اثر الرضى ن العمل في استقرار العاملين ، وقد اظهرت نتائج الدراسة قوة العلاقة الايجابية بين الرضى عن العمل واستقرار العاملين.

3- دراسة (Alexis:2005) بعنوان "The impact of management development on job stability for nurses" اثر التطوير الاداري على الاستقرار الوظيفي للممرضات، حيث تم اخذ عينة من الممرضات العاملات في المستشفيات الحكومية في الولايات المتحدة الامريكية، وقد توصلت الدراسة الى ان التطوير الاداري ساهم في زيادة الرضى الوظيفي وبالتالي زيادة الاستقرار الوظيفي للممرضات في المستشفيات الحكومية.

4- دراسة (عذاري واسماعيل:2013) " اثر الاستقرار الوظيفي على الاداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية" هدفت الدراسة الى التعريف بأهمية الاستقرار الوظيفي ومدى تأثيره على الاداء التنظيمي، اجريت الدراسة في كليات جامعة ميسان والمعهد التقني في العمارة، اظهرت نتائج الدراسة بان الاستقرار الوظيفي يرتبط بعلاقة ايجابية ومعنوية بمستوى الاداء التنظيمي.

5- دراسة (الحارثي,2014) ورقة عمل مقدمة ضمن ورشة عمل "استقطاب الكفاءات المتميزة للعمل في الجامعات والكليات الاهلية "في فعاليات المعرض والمؤتمر الدولي لتعليم العالي , واشتملت الدراسة على اربع شرائح من ملاك ومسؤولي التعليم العالي الاهلي والموظفين والموظفات على راس العمل بالجامعات والكليات الاهلية ,وكشفت الدراسة ان السبب الرئيس هو عدم الاحساس بالأمان الوظيفي يعتبر المسبب لعدم الاستقرار الوظيفي بتلك المنشآت .

6- دراسة (Bernhard B. and Susanne S.2014) Seniority and Job Stability: A Quantile Regression Approach Using Matched Employer-Employee Data

التنقل الوظيفي ومدة العمل يمكن تفسيرهم من خلال مداخل نظرية مختلفة، مثل مطابقة الوظائف أو نظرية رأس المال البشري أو النهج المزدوج لسوق العمل. ومع ذلك، هذه النماذج يتم تطبيقها بدرجات مختلفة على فترات

متباينة في مراحل التوظيف. إن التقنيات التجريبية القياسية، مثل تحليل معدل الخطر، لا يمكنها التعامل مع هذه المشكلة. وتسعى هذه الدراسة إلى تطبيق رقابة كمية لتقنيات الانحدار لتقدير فترات عمل العمال الذكور في ألمانيا. وقد توصلت النتائج لدعم نموذج مطابقة الوظائف، حيث اتضح أن الأفراد الذين لديهم مخاطر عالية في العمل يُحتمل أن تظهر نتائج سيئة لمعدلات عالية من ترك العمل في البداية، ولكن يتلاشى تأثيره مع مرور الوقت. وعلى النقيض من ذلك، فإن تأثير متغيرات رأس المال البشري مثل التعليم والتدريب الإضافي ينخفض اثره مع مدة العمل (الخبرة)، وتشير النتائج أيضا إلى أن آثار بعض مؤسسات سوق العمل، والتي تختلف اختلافا ملحوظا بين العمالة القصيرة الأجل والطويلة الأجل، وتؤيد الرأي القائل بأن المؤسسات تؤدي إلى ازدواجية أسواق العمل.

7- دراسة (هبة:2016) " اثر العدالة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي في ظل اعادة الهيكلة بالتطبيق على قطاع الاعمال العام الصناعي" هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي واعادة الهيكلة ودراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وشعور العاملين بالاستقرار الوظيفي في ظل اعادة الهيكلة، وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي في ظل تخفيض حجم العمالة. التعليق على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تركيزها على موضوع الاستقرار الوظيفي , واختلفت في تركيز الدراسة الحالية على القيادات العليا والتخطيط الاستراتيجي , فدراسة (هبة:2016) " تناولت اثر العدالة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي في ظل اعادة الهيكلة بالتطبيق على قطاع الأعمال العام الصناعي " ودراسة (عذاري واسماعيل:2013) تناولت "اثر الاستقرار الوظيفي على الاداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية " ودراسة (Alexis:2005) تناولت اثر التطوير الاداري على الاستقرار الوظيفي للممرضات، و(دراسة الطائي:2004) تناولت اثر الرضى عن العمل في استقرار العاملين بالمصارف في مدينة مرزق الليبية. منهج الدراسة:

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي والذي يُعرف بأنه " وصف الظاهرة التي يُراد دراستها وجمع اوصاف ومعلومات عنها" وهو اسلوب يعتمد على دراسة الواقع ويعتم بوصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كيفياً أو كمياً (قندجلي، 2008 : 129).

- مجتمع الدراسة:
- يشير (عبيدات وآخرون، 2011: 94) الى مجتمع البحث على انه " جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث "وعليه فإن مجتمع الدراسة لهذا البحث يتمثل في العاملين بمستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية (موظفون ومشرفون، ورؤساء أقسام) ويبلغ عددهم الإجمالي (806) من المرتبة الثامنة حتى المرتبة الخامسة عشر(عمادة شؤون الموظفين، جامعة شقراء) .
- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية من مجتمع الدراسة بمقدار 35%، وبلغ حجمها (280) مفردة وتم توزيعها وفقاً لحصة كل طبقة من طبقات المجتمع، المتمثلة في الادارتين الوسطى والتنفيذية، باعتبارهم اكثر الفئات تأثراً

بالتغيير في القيادات، فضلاً عن اطلاعهم بالآثار المترتبة على التخطيط الاستراتيجي في مجال عملهم، وتم استرداد (270) استمارة بنسبة 96% تقريباً.

● أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء وتطوير استبانة للتعرف على أثر التغيير في القيادات الإدارية العليا بالجامعة على خصائص الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، وذلك بعد الرجوع لأدبيات البحث والدراسات السابقة، وبعد ذلك تم عرض القائمة على مجموعة من المحكمين من اعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والذين تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم، ومن ثم تم الأخذ بهذه المقترحات، وقام الباحث بعد ذلك بالتحقق من صدق وثبات الاستبانة بالطرق الاحصائية المناسبة، وبذلك اصبحت الأداة في شكلها النهائي. الصدق الظاهري للأداة: قام الباحث بعد تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة ثم قام بعرضها على مجموعة من المحكمين من كليات الأعمال للتعرف على الصدق الظاهري.

وقد أعد الباحث استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من الفقرات ومدى ملاءمة كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه ومدى مناسبة كل فقرة لقياس ما وضعت من أجله من إضافة أو حذف ما يرى المحكم من فقرات في أي محور من محاور الأداة. وقد استفاد الباحث من ملاحظات ومقترحات المحكمين في بناء تلك الأداة وتعرف على مدى صلاحية الفقرات من كل محور وقد أعاد المحكمون الأداة بعد إبداء آرائهم وملحوظاتهم وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية.

نوع ومصادر البيانات :

المصادر الثانوية: تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات، والرسائل الجامعية،

والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأ الباحث الى جمع البيانات الاولية من

خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على منسوبي الجامعة في الادارة

الوسطى والتنفيذية .

● اسلوب قياس المتغيرات:

وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي وذلك كما يلي:

- " موافق تماما " ويأخذ القيمة (1) والمدى من 1 حتى 1.8.
- " موافق بدرجة كبيرة " ويأخذ القيمة (2) والمدى من 1.8 حتى 2.6.
- " موافق بدرجة محدودة" ويأخذ القيمة (3) والمدى من 2.6 حتى 3.4.
- " غير موافق " ويأخذ القيمة (4) والمدى من 3.4 حتى 4.2.
- " غير موافق إطلاقاً" ويأخذ القيمة (5) والمدى من 4.2 حتى 5.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة وفروضها فقد استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية مثل أساليب

التحليل الإحصائي الوصفي من متوسطات، انحراف معياري.

عرض نتائج الدراسة واختبارات الفروض

النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: ما أثر عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على خصائص الإدارة الاستراتيجية؟
ولاختبار الفرض الأول لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لعدم الاستقرار الوظيفي على
خصائص الإدارة الاستراتيجية .

وقد تم حساب المتوسطات الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وترتيب كل فقرة من الفقرات كما هو
موضح بالجدول رقم (2)

جدول رقم (2)

أثر عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على خصائص الادارة الاستراتيجية

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق بدرجة محدودة	موافق بدرجة كبيرة	موافق تماماً		
10	منخفض جدا	0.882	1.63	1	5	8	33	62	عدد	مع تغير القيادات تختلف الرؤية للوضع القائم في الجامعة ، وما به من نقاط قوة او ضعف
				0,9	4.6	7.3	30.3	56.9	نسبة	
3	منخفض	0.952	1.98	1	5	27	34	42	عدد	مع تغير القيادات يختلف التوصيف لمكونات البيئة الخارجية للجامعة وما بها من فرص وتحديات
				0.9	4.6	24.8	31.2	38.5	نسبة	
4	منخفض	0.972	1.98	1	7	23	36	42	عدد	تختلف رؤية القيادات للوضع المستهدف المستقبلي للجامعة
				0.9	6.4	21.1	33	38.5	نسبة	
6	منخفض	0.985	1.89	1	9	14	38	47	عدد	توصيف الفجوة بين الوضع المستهدف والوضع القائم يتغير بتغير القيادات
				0.9	8.3	12.8	34.9	43.1	نسبة	
8	منخفض	0.951	1.83	2	4	17	36	50	عدد	اساليب وادوات التنبؤ وتحديد المخاطر تختلف حسب رؤية القيادات بالجامعة
				1.8	3.7	15.6	33	45.9	نسبة	
الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق بدرجة محدودة	موافق بدرجة كبيرة	موافق تماماً		
2	منخفض	0.943	2.02	2	3	28	38	38	عدد	تختلف مجالات وفرص الاستثمار امام الجامعة مع تغير القيادات
				1.8	2.8	25.7	34.9	34.9	نسبة	
5	منخفض	0.885	1.94	2	3	18	49	37	عدد	تتباين رؤية القيادات للتحديات والقيود

				1.8	2.8	16.5	45	33.9	نسبة	والمخاطر التي تواجه الجامعة	
1	منخفض	0.995	2.03	1	9	22	37	40	عدد	رؤية القيادات تختلف بشأن خطط تطوير العملية التعليمية	8
				0.9	8.3	20.2	33.9	36.7	نسبة		
7	منخفض	0.915	1.84	2	2	20	38	47	عدد	اساليب وادوات توظيف قدرات وامكانيات الجامعة تختلف حسب رؤية القيادات	9
				1.8	1.8	18.3	34.9	43.1	نسبة		
9	منخفض جدا	0.939	1.77	1	5	17	31	55	عدد	يقال الشعور بالأمان وينخفض الدافع لبذل الجهود في تنفيذ الخطة الاستراتيجية مع تكرار تغيير القيادات	10
				0.9	4.6	15.6	28.4	50.5	نسبة		
	منخفض	0.985	1.89							المتوسط العام	

يتضح من الجدول السابق أن تأثير عدم الاستقرار الوظيفي على خصائص الإدارة الاستراتيجية ذو تأثير منخفض حيث بلغ المتوسط العام (1.89) حيث كانت الأهمية النسبية للعبارات من الأولى إلى الثامنة منخفضة، بينما جاءت الأهمية النسبية للعبارتين التاسعة والعاشر منخفضة جداً، وكان ترتيب العبارات على النحو التالي: جاءت عبارة "رؤية القيادات تختلف بشأن خطط تطوير العملية التعليمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.03) ويمكن ان يشير ذلك الى عدم وجود رؤية استراتيجية ثابتة ومستقرة وطموحة تسعى الجامعة للوصول اليها مستقبلا ، ثم عبارة "تختلف مجالات وفرص الاستثمار امام الجامعة مع تغيير القيادات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.02)، ثم عبارة "مع تغيير القيادات يختلف التوصيف لمكونات البيئة الخارجية للجامعة وما بها من فرص وتحديات" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.98)، ثم عبارة "تختلف رؤية القيادات للوضع المستهدف المستقبلي للجامعة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.98)، ثم عبارة "تتباين رؤية القيادات للتحديات والقيود والمخاطر التي تواجه الجامعة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.94)، ثم عبارة "توصيف الفجوة بين الوضع المستهدف والوضع القائم يتغير بتغير القيادات" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.89)، ثم عبارة "أساليب وادوات توظيف قدرات وامكانيات الجامعة تختلف حسب رؤية القيادات" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (1.84)، ثم عبارة "أساليب وادوات التنبؤ وتحديد المخاطر تختلف حسب رؤية القيادات بالجامعة" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (1.83)، ثم عبارة "يقال الشعور بالأمان وينخفض الدافع لبذل الجهود في تنفيذ الخطة الاستراتيجية مع تكرار تغيير القيادات" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (1.77)، وأخيراً جاءت عبارة "مع تغيير القيادات تختلف الرؤية للوضع القائم في الجامعة ، وما به من نقاط قوة او ضعف" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (1.63).

مما سبق يتبين بان عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا يؤثر بشكل منخفض بخصائص الإدارة الاستراتيجية لكونها ثابتة ومستقرة على المدى البعيد، وهذا يؤكد رفض الفرضية الأولى من فروض الدراسة والذي ينص على أنه " لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لعدم الاستقرار الوظيفي على خصائص الإدارة الاستراتيجية .

وبالتالي قبول الفرضية الصفرية وهي " لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لعدم الاستقرار الوظيفي على خصائص الإدارة الاستراتيجية".

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني: ما الاثار الإيجابية للاستقرار الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي لجامعة شقراء؟ ولاختبار الفرض الثاني لا يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية للاستقرار الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي. وقد تم حساب المتوسطات الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وترتيب كل فقرة من الفقرات كما هو موضح بالجدول رقم (3).

جدول رقم (3)

أثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق اطلاقا	غير موافق	موافق بدرجة محدودة	موافق بدرجة كبيرة	موافق تمام			
9	منخفض	1.109	2.26	3	13	27	32	34	عدد	1	منهج اعداد الخطة الاستراتيجية تغير مع تغير القيادات بالجامعة
				2.8	11.9	24.8	29.4	31.2	نسبة		
3	منخفض	1.075	2.57	3	17	42	24	23	عدد	2	تغيرت مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة خلال الفترة السابقة
				2.8	15.6	38.5	22	21.1	نسبة		
6	منخفض	0.943	2.33	2	5	45	32	25	عدد	3	مع تغير القيادات يتم نقل المسؤولية عن الخطة الاستراتيجية وما بها من برامج ومشاريع
				1.8	4.6	41.3	29.4	22.9	نسبة		
5	منخفض	1.113	2.39	2	19	27	32	29	عدد	4	مع تغير القيادات تضعف قدرة الجامعة علي الاستجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية
				1.8	17.4	24.8	29.4	26.6	نسبة		
2	متوسط	1.187	2.67	8	18	35	26	22	عدد	5	مع تغيرات القيادة تزداد قدرة الجامعة علي تطوير الممكن والمتاح من الموارد والامكانيات
				7.3	16.5	32.1	23.9	20.2	نسبة		
8	منخفض	1.195	2.28	4	16	25	26	38	عدد	6	انظمة وقواعد العمل تغيرت مع تغير القيادات
				3.7	14.7	22.9	23.9	34.9	نسبة		
10	منخفض	0.999	2.24	2	7	37	32	31	عدد	7	تغيرت اساليب وادوات مواجهة حالة عدم التأكد في بيئة الجامعة مع تغير القيادات
				1.8	6.4	33.9	29.4	28.4	نسبة		
7	منخفض	1.072	2.28	4	9	31	35	30	عدد	8	تغيرت اساليب وادوات البحث عن فرص الاستثمار امام الجامعة مع تغير القيادات
				3.7	8.3	28.4	32.1	27.5	نسبة		

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقا	غير موافق	موافق بدرجة محدودة	موافق بدرجة كبيرة	موافق تمام		
1	متوسط	1.27	2.92	13	26	27	25	18	عدد	الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للجامعة مستمرة وثابتة مع تغير القيادات
				11.9	23.9	24.8	22.9	16.5	نسبة	
11	منخفض	1.051	2.23	4	7	30	37	31	عدد	تغيرت مجالات وانشطة الشراكة المجتمعية وخدمة المجتمع حسب رؤية القيادات
				3.7	6.4	27.5	33.9	28.4	نسبة	
12	منخفض	1.102	2.09	2	12	23	29	43	عدد	لا تصبح البيئة محفزة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية مع تكرار تغير القيادات
				1.8	11	21.1	26.6	39.4	نسبة	
4	منخفض	1.156	2.40	3	19	28	28	31	عدد	تقل الرغبة التنافسية بين القطاعات والافراد لتحقيق الاهداف مع تغير القيادات
				2.8	17.4	25.7	25.7	28.4	نسبة	
	منخفض	1.113	2.39							

يتضح من الجدول السابق أن عدم الاستقرار الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي ذو تأثير منخفض حيث بلغ المتوسط العام (1.39) حيث كانت الأهمية النسبية للعبارتين الخامسة والتاسعة متوسطة، بينما جاءت الأهمية النسبية لباقي العبارات منخفضة، وكان ترتيب العبارات على النحو التالي: جاءت عبارة "الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للجامعة مستمرة وثابتة مع تغير القيادات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.92) وهذا يدل على ان الموازنات والبرامج المالية تحكمها انظمة ولوائح مالية مستقرة وثابتة لا يمكن تجاوزها ولا تخضع لتغير القيادات، ثم عبارة "مع تغير القيادة تزداد قدرة الجامعة علي تطوير الممكن والمتاح من الموارد والامكانيات" مما يؤكد على ان التغيير في القيادات العليا له اثار ايجابية من خلال ضخ خبرات ودماء جديدة في الجامعة ولديه التأثير الإيجابي لتطوير الإمكانيات المتاحة بناء على الخبرات السابقة للقيادات الجديدة في مواقع سابقة، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.67)، ثم عبارة "تغيرت مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة خلال الفترة السابقة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.57)، ثم عبارة "تقل الرغبة التنافسية بين القطاعات والافراد لتحقيق الاهداف مع تغير القيادات" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.40)، ثم عبارة "مع تغير القيادات تضعف قدرة الجامعة علي الاستجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.39)، ثم عبارة "مع تغير القيادات يتم نقل المسؤولية عن الخطة الاستراتيجية وما بها من برامج ومشاريع" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.33)، ثم عبارة "تغيرت اساليب وادوات البحث عن فرص الاستثمار امام الجامعة مع تغير القيادات" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.28)، ثم عبارة "انظمة وقواعد العمل تغيرت مع تغير القيادات" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2.28)، ثم عبارة "منهج اعداد الخطة الاستراتيجية تغير مع تغير القيادات بالجامعة" في المرتبة التاسعة

بمتوسط حسابي (2.26)، وجاءت عبارة "تتغير اساليب وادوات مواجهة حالة عدم التأكد في بيئة الجامعة مع تغير القيادات " في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (2.24)، وجاءت عبارة "تغيرت مجالات وانشطة الشراكة المجتمعية وخدمة المجتمع حسب رؤية القيادات " في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (2.23)، وأخيراً وجاءت عبارة "لا تصبح البيئة محفزة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية مع تكرار تغير القيادات " في المرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي (2.09).

وهذا يعود إلى ان الاستقرار الوظيفي قد لا يؤثر بشكل كبير على التخطيط الاستراتيجي لكون عملية التخطيط الاستراتيجي عملية ثابتة ومستقرة تعتمد على المنهج العلمي في التخطيط الاستراتيجي، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الثانية من فروض الدراسة والذي ينص على أنه " لا يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية للاستقرار الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي " وقبول الفرضية الصفرية وهي " لا يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية للاستقرار الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث: ما الاثار السلبية لعدم الاستقرار الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي لجامعة شقراء؟ ولاختبار الفرض الثالث لا توجد آثار سلبية لعدم الاستقرار الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي. وقد تم حساب المتوسطات الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وترتيب كل فقرة من الفقرات كما هو موضح بالجدول رقم (4)

جدول رقم (4)

الآثار السلبية لعدم الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	موافق بدرجة محدودة	موافق بدرجة كبيرة	موافق تمام		
6	منخفض	1.158	2.35	4	17	23	34	31	عدد	1. تغير القيادات يترتب عليه عدم وضوح المسؤوليات عن الخطة الاستراتيجية
				3.7	15.6	21.1	31.2	28.4	نسبة	
2	منخفض	1.16	2.50	4	22	24	34	25	عدد	2. مع تغير القيادات يصعب استمرار التوظيف لمهارات وتدريب الافراد
				3.7	20.2	22	31.2	22.9	نسبة	
12	منخفض	1.15	2.26	5	11	26	32	35	عدد	3. يحدث ارتباك في العلاقات التنظيمية والوظيفية مع تغير القيادات
				4.6	10.1	23.9	29.4	32.1	نسبة	
4	منخفض	1.19	2.46	6	19	20	38	26	عدد	4. يصعب تفعيل نظم المتابعة والرقابة والتقييم للإنجازات مع تغير القيادة
				5.5	17.4	18.3	34.9	23.9	نسبة	

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق اطلاقا	غير موافق	موافق بدرجة محدودة	موافق بدرجة كبيرة	موافق تمام			
1	متوسط	1.233	2.75	8	25	31	22	23	عدد	تقل جدوي نظم المعلومات ويصعب الاستفادة منها لتنفيذ الاستراتيجية بسبب تغير القيادات	5.
				7.3	22.9	28.4	20.2	21.1	نسبة		
14	منخفض	1.141	2.22	4	10	31	25	39	عدد	تغير القيادات يرتبط به دائما تعديل الخطط والبرامج والمشاريع في الخطة الاستراتيجية	6.
				3.7	9.2	28.4	22.9	35.8	نسبة		
17	منخفض	1.014	2.19	1	10	32	32	34	عدد	تغيرت النظرة الي كيفية استخدام الموارد والامكانيات في الجامعة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية	7.
				0.9	9.2	29.4	29.4	31.2	نسبة		
15	منخفض	1.063	2.21	1	14	27	32	35	عدد	انخفض حماس ومشاركة ودعم الأطراف ذات المصالح مع تكرار حالات تغير القيادات	8.
				0.9	12.8	24.8	29.4	32.1	نسبة		
9	منخفض	1.128	2.31	2	18	25	31	33	عدد	تغيرت نظرة منسوبي الجامعة للفرص والتحديات مع تغير القيادات	9.
				1.8	16.5	22.9	28.4	30.3	نسبة		
5	منخفض	1.136	2.37	3	19	22	36	29	عدد	تتخفف المزاي التنافسية للجامعة مع تكرار حالات تغير القيادات	10.
				2.8	17.4	20.2	33	26.6	نسبة		
3	منخفض	1.127	2.48	4	18	29	33	25	عدد	تتناقص رغبة الافراد في قبول التغيير مع التغير في القيادات	11.
				3.7	16.5	26.6	30.3	22.9	نسبة		
8	منخفض	1.065	2.34	3	11	35	31	29	عدد	يزداد احساس الافراد بالمخاطر المرتبطة بالخطة الاستراتيجية مع تغير في القيادات	12.
				2.8	10.1	32.1	28.4	26.6	نسبة		
16	منخفض	1.078	2.20	3	10	28	33	35	عدد	يتم اعادة تشكيل فرق العمل في اعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية مع تغير القيادات	13.
				2.8	9.2	25.7	30.3	32.1	نسبة		

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق اطلاقا	غير موافق	موافق بدرجة محدودة	موافق بدرجة كبيرة	موافق تمام		
18	منخفض	0.961	2.17	2	8	25	46	28	عدد	14. مع تغير القيادات تتغير سياسات وقواعد العمل في اعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية
				1.8	7.3	22.9	42.2	25.7	نسبة	
10	منخفض	0.986	2.30	4	4	38	38	25	عدد	15. تغيرت سبل وادوات تحسين الاداء وتحقيق النمو مع تغير القيادات
				3.7	3.7	34.9	34.9	22.9	نسبة	
13	منخفض	1.098	2.25	5	8	28	36	32	عدد	16. تتغير رؤية القيادات تجاه طموحات واهداف اصحاب المصالح مع الجامعة
				4.6	7.3	25.7	33	29.4	نسبة	
7	منخفض	1.166	2.35	7	9	30	32	31	عدد	17. تغير الرؤية بشأن تحفيز الجهود البحثية وتحفيز الباحثين مع تغير القيادات
				6.4	8.3	27.5	29.4	28.4	نسبة	
19	منخفض	1.02	2.16	2	8	30	34	35	عدد	18. اساليب وادوات تنمية الموارد الذاتية للجامعة متغيرة وغير مستقرة
				1.8	7.3	27.5	31.2	32.1	نسبة	
11	منخفض	1.149	2.29	6	8	32	29	34	عدد	19. تغيرت البرامج والمشاريع بصورة واضحة خلال الفترة السابقة
				5.5	7.3	29.4	26.6	31.2	نسبة	
	منخفض	1.041	2.32							المتوسط العام

يتضح من الجدول السابق أن تأثير تغير القيادات الاستراتيجية على التخطيط الاستراتيجي للجامعة ذو تأثير منخفض حيث بلغ المتوسط العام (2.32) حيث كانت الأهمية النسبية للعبارة الخامسة متوسطة، بينما جاءت الأهمية النسبية لباقي العبارات منخفضة، وكان ترتيب العبارات على النحو التالي: جاءت عبارة "تقل جدوي نظم المعلومات يصعب الاستفادة منها لتنفيذ الاستراتيجية بسبب تغير القيادات" وهذا يشير الى وجود مشكلة في تنفيذ الاستراتيجية وهي عدم الاعتماد على نظم المعلومات الموجودة داخل الجامعة ولكونها تشكل معلومات مرتدة بخصوص تنفيذ الاستراتيجية وينبغي على القيادات الاخذ بها والاعتماد عليها في حالة تعديل أو تقويم الاستراتيجية، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.75)، ثم عبارة "مع تغير القيادات يصعب استمرار التوظيف لمهارات وتدريب الافراد" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.50)، ثم عبارة "تتناقص رغبة الافراد في قبول التغيير مع التغيير في القيادات" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.48)، ثم عبارة "يصعب تفعيل نظم المتابعة والرقابة والتقييم للإنجازات مع تغير القيادة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.46)، ثم عبارة "تنخفض المزايا التنافسية للجامعة مع تكرار حالات

تغير القيادات "في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.37)، ثم عبارة "تغير القيادات يترتب عليه عدم وضوح المسؤوليات عن الخطة الاستراتيجية" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.35)، ثم عبارة "تغير الرؤية بشأن تحفيز الجهود البحثية وتحفيز الباحثين مع تغير القيادات" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.35)، ثم عبارة "يزداد احساس الافراد بالمخاطر المرتبطة بالخطة الاستراتيجية مع تغير في القيادات" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2.34)، ثم عبارة "تغيرت نظرة منسوبي الجامعة للفرص والتحديات مع تغير القيادات" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2.31)، وجاءت عبارة "تغيرت سبل وادوات تحسين الاداء وتحقيق النمو مع تغير القيادات" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (2.30)، وجاءت عبارة "تغيرت البرامج والمشاريع بصورة واضحة خلال الفترة السابقة" في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (2.29)، وجاءت عبارة "يحدث ارتباك في العلاقات التنظيمية والوظيفية مع تغير القيادات" في المرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي (2.26)، وجاءت عبارة "تتغير رؤية القيادات تجاه طموحات واهداف اصحاب المصالح مع الجامعة" في المرتبة الثالثة عشرة بمتوسط حسابي (2.25)، وجاءت عبارة "تغير القيادات يرتبط به دائما تعديل الخطط والبرامج والمشاريع في الخطة الاستراتيجية" في المرتبة الرابعة عشرة بمتوسط حسابي (2.22)، وجاءت عبارة "انخفض حماس ومشاركة ودعم الاطراف ذات المصالح مع تكرار حالات تغير القيادات" في المرتبة الخامسة عشرة بمتوسط حسابي (2.21)، وجاءت عبارة "يتم اعادة تشكيل فرق العمل في اعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية مع تغير القيادات" في المرتبة السادسة عشرة بمتوسط حسابي (2.20)، وجاءت عبارة "تغيرت النظرة الي كيفية استخدام الموارد والامكانيات في الجامعة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية" في المرتبة السابعة عشرة بمتوسط حسابي (2.19) وجاءت عبارة "مع تغير القيادات تتغير سياسات وقواعد العمل في اعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية" في المرتبة الثامنة عشرة بمتوسط حسابي (2.18)، وأخيراً جاءت عبارة "اساليب وادوات تنمية الموارد الذاتية للجامعة متغيرة وغير مستقرة" في المرتبة التاسعة عشرة بمتوسط حسابي (2.16)

وهذا يعود إلى أن اثر تغيير القيادات الاستراتيجية على التخطيط الاستراتيجي منخفض لكون عملية التخطيط الاستراتيجية عملية ثابتة ومستقرة وتعتمد المنهج العلمي، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الثالثة والأخيرة من فروض الدراسة والذي تنص على أنه " لا توجد آثار سلبية لعدم الاستقرار الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي" وقبول الفرضية البديلة وهي " توجد آثار سلبية لعدم الاستقرار الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي"

النتائج :

- رفض الفرضية الأولى من فروض الدراسة والذي ينص على أنه " لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لعدم الاستقرار الوظيفي على خصائص الإدارة الاستراتيجية .
- قبول الفرضية الصفرية وهي " لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لعدم الاستقرار الوظيفي على خصائص الإدارة الاستراتيجية".

- تأثير الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على خصائص الرؤية الاستراتيجية تأثير منخفض
- لا يوجد لدى الجامعة رؤية الاستراتيجية واضحة وطموحة تسعى للوصول اليها مستقبلا.
- لا يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي.
- قبول الفرضية الصفرية وهي " لا يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي.
- تأثير الاستقرار الوظيفي على عملية التخطيط الاستراتيجي تأثير منخفض
- استقرار أنظمة ولوائح الموازنات والبرامج المالية ولا يمكن تجاوزها ولا تخضع لتغيير القيادات العليا في الجامعة.
- تغيير القيادات العليا له اثار ايجابية من خلال ضخ خبرات ودماء جديدة في الجامعة ولديه التأثير الإيجابي على تطوير الإمكانيات المتاحة بناء على الخبرات السابقة والمتنوعة للقيادات الجديدة.
- توجد آثار سلبية لعدم الاستقرار الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي "
- اثر تغيير القيادات الاستراتيجية للجامعة على التخطيط الاستراتيجي تأثير منخفض
- عدم الاعتماد على نظم المعلومات الموجودة داخل الجامعة بخصوص تنفيذ الاستراتيجية .

التوصيات:

- بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:-
- استمرار الجامعة بالأخذ بمنهج التخطيط الاستراتيجي نظرا لأهميته من ناحية ، ولمواجهة كثرة التغييرات في القيادات العليا بالجامعة
- العمل على صياغة رؤية استراتيجية واضحة وطموحة للجامعة والتزام القيادة العليا بتنفيذها.
- التمسك بالأنظمة واللوائح المالية والإدارية المعمول بها في الجامعة للحد من تأثير كثرة التغييرات في القيادات العليا للجامعة وذلك لضمان استمرارية العمل وعدم ارباك العاملين.
- الاعتماد على نظم المعلومات الموجودة داخل الجامعة بخصوص تنفيذ الاستراتيجية وخصوصا المعلومات المرتدة (feed back) لتقويم وتعديل الاستراتيجية بما يتناسب والمتغيرات البيئية.

المراجع:

المراجع العربية

- 1- أبو العينين، عبد الشافي محمد(1994) نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية، مجلة النهضة الادارية، طنطا: اكااديمية السادات، ص15-16.

- 2- أبو خرمة، سليمان سلامة(2008)التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية ودورها في تطوير القطاع العام، المؤتمر العربي الاول ادامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، الاردن، ص:3 .
- 3- خطاب عايدة سيد(1985) الادارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، ص38.
- 4- خلاصي، مراد (2007) اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص170.
- 5- السلمي علي(1980) تطور الفكر التنظيمي، القاهرة، مكتبة غريب، ص96.
- 6- الطائي ، ميسر زهير (2004) اثر الرضا عن العمل في استقرار العاملين-دراسة تطبيقية عن العاملين بالمصارف بمدينة مرزق، مجلة البحوث الاقتصادية، جامعة بنغازي، العدد 1 ، مجلد 15، ص ص:84-85.
- 7- عبيدات، ذوقان ، عبد الحق ، كايد، وعدس، عبد الرحمن (2013) البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، (الأردن: دار الفكر) .
- 8- عذاري، جاسم رحيم ومجبل دواي اسماعيل(2013)"اثر الاستقرار الوظيفي على الاداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية" مجلة العلوم الاقتصادية/العراق، العدد33، مجلد9،
- 9- قنديجلي، عامر، إبراهيم (2008)، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، عمان : دار اليازوري للنش والتوزيع.
- 10- محمد، هبة محمد علي (2016)" اثر العدالة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي في ظل اعادة الهيكلة بالتطبيق على قطاع الاعمال العام الصناعي"، المجلة للاقتصاد والتجارة/القاهرة، العدد3، 2016.
- المراجع الأجنبية
- 1- Alexis, A. Wilson. (2005) "The impact of management development on job stability for nurses" Administration Quarterly, Vol.29, Issue.2.
 - 2- Bergemann, Annette and Mertens, antje(2004), Job Stability Trends, Layoffs, and Transitions to Unemployment: An Empirical Analysis for West Germany, <http://ssrn.com/abstract=612223>.
 - 3- Bernhard B. and Susanne S.(2014),Seniority and Job Stability: A Quantile Regression Approach Using Matched Employer-Employee Data, Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=971369>.
 - 4- Kapucu ,Naim (2016), "Strategic planning" ،Britannica
 - 5- Neumerk ,D.(2000)Change in Job Stability and Job Security: Collective Effort of Untangle and Reconcile and Interpret The Evidence Available: htt:// team univ-paris1.fr/ temperso / Margolis.
 - 6- Valletta, R.(1999) Recent Research on Job Stability and Security FRBSFE economic letter,23 of July.