

ممارسات القيادات الاستراتيجية للرفع من أداء المؤسسات التعليمية

دراسة ميدانية على جامعة الزاوية

عبدالله الفيتوري المرابط / كلية الاقتصاد - جامعة الزاوية

ملخص الدراسة

انطلقت هذه الدراسة في معالجة المشكلة من خلال التساؤل العام التالي، "ما اثر الممارسات للقيادة الاستراتيجية في رفع من أداء المؤسسات التعليمية حيث تمثلت أبعاد القيادة الاستراتيجية في (التوجه الاستراتيجي، التفكير الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري) أما ابعاد أداء المؤسسات التعليمية فتمثلت في (جودة العمل، التحسين المستمر)، وكان الهدف معرفة واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية للرفع من الاداء المؤسسي في جامعة الزاوية من وجهة نظرة القيادات الادارية والاكاديمية بالجامعة ومن ثم اختبار العلاقة بين الممارسات والاداء .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف حقائق ثابتة ودراستها وتحليلها والخروج منها بنتائج محددة لتقديم حلول لمشكلة الدراسة حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع الدراسة الذي تكون من القيادات الادارية والاكاديمية بجامعة الزاوية والذي كان عددهم حوالي (70) مفردة تمثل عينة الدراسة وقد تم استرداد (64) استبانة بنسبة (91.4٪)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة توافر العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية للرفع من الاداء المؤسسي في الجامعة المبحوث كانت بدرجة مرتفعة حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي 0.873 ومستوى الدلالة أقل من 0.05.

الإطار العام للدراسة :

1.1- المقدمة

اصبحت القيادة الاستراتيجية تشكل محورا ترتكز عليه مختلف النشاطات الادارية في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وفي العصر الحديث ومع تطور واتساع نطاق خدماتها اصبحت للقيادات الاستراتيجية عنصراً أساسياً لازماً لتحقيق الأداء المؤسسي في الجامعات، وحشد طاقات العاملين نحو تحقيق أهداف هذه المؤسسات، وتزداد اهميتها في العصر الحديث لما لهذه المؤسسات من تحديات ومتطلبات ومتغيرات في شتى المجالات (1)، (ماريق، 2019)

الامر الذى يحتم على هذه المنظمات استخدام اساليب ادارية تتصف في ضل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحيوية والتطور الدائم ، كي تستطيع ان ترقى بأفعالها الى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها ، وبما ان هذه المؤسسات اصبحت منبعاً يحصل عليه المجتمع على فيض متدفق من الكفاءات العالية عليها التأقلم والتحكم في متغيراتها التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها ، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مراكزها التنافسية ، وتحسينها بالنسبة لمنافسها او بالنسبة لما كانت عليه في الماضي ، فان عليها الجو الى تطبيق اسلوب القيادة الاستراتيجية الفعالة كونها تمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ، ويتسم من خلال عملياتها ووسائلها بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة ، وتطور ادائها . (2) ، (سليطين ، 2007)

2.1 مشكلة البحث .:

ان ما تعانيه بعض المؤسسات التعليمية من مشاكل ادارية يجعل من الممارسات الاستراتيجية ذات اهمية كبيرة لدراسة امكانية جودة الأداء لهذه المؤسسات وتحسينها بطرق ابداعية بعيدة عن الروتين الذى يجعلها سبب في تراجعها ، وبما ان القيادات الادارية تمثل المحور الاساسي لهذه الممارسات ، باعتبارها عملية تأثير في الآخرين وأن نجاحها يتوقف أساساً على خصائص و سمات الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه القائد في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء لديهم. من هنا أصبح جلياً أن تقدم المؤسسات ما هو إلا نتيجة طبيعية لجهود هذه القيادة الاستراتيجية الواعية والمسؤولة في تحسين ورفع مستوى الأداء لدى أفرادها ، وقدرت هذه القيادة على ترسيخ وتطوير الابتكار والإبداع كوسائل فاعلة تدعم فاعلية الأداء ، وتزود العاملين بالطاقة الفاعلة ولهذا يفترض وجود أنماط وممارسات قيادية فاعلة تعمل على تطوير نسق الاداء المؤسسي ، ليس باعتباره وظيفة أو منصب فقط ، ولكنها كذلك تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه ، لان ذلك يعتبر إحدى المسؤوليات الأساسية للقيادة التي تخلق وتعزز الجهد الجماعي ، وإيجاد الفهم المشترك للعمل في المنظمة كقدرة جماعية (3) (اعقابة ، 2027) .

وبنا على ذلك فان مشكلة الدراسة تتبلور في محاولة التعرف على اثر الممارسات الاستراتيجية من قبل القيادات على جودة الاداء والتحسين المستمر بجامعة الزاوية.

وفي ضوء هذه المتغيرات ، يبرز لنا ، التساؤل العام التالي

"ما اثر الممارسات للقيادة الاستراتيجية في رفع من أداء المؤسسات التعليمية ؟

ويتفرع من هذا التساؤل العام الأسئلة الفرعية الآتية .

1. ما هو اثر التوجه الاستراتيجي على الاداء المؤسسي بأبعده جودة الاداء ، وتحسين المستمر في الاداء في جامعة الزاوية ؟
 2. ما هو اثر التفكير الاستراتيجي على الاداء المؤسسي بأبعده جودة الاداء ، والتحسين المستمر في الاداء في جامعة الزاوية ؟
 3. ما هو اثر تطوير رأس المال البشري على الاداء المؤسسي بأبعده جودة الاداء ، والتحسين المستمر في الاداء في جامعة الزاوية ؟
- 3.1 - فروض الدراسة:

بناء على موضوع الدراسة و استجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات الآتية لاختبارها وهي:

الفرضية الرئيسية

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وزيادة رفع الأداء المؤسسي .

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية .

- الفرضية الاولى : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي ورفع الاداء المؤسسي بجامعة الزاوية .
- الفرضية الثانية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي ورفع الاداء المؤسسي بجامعة الزاوية .
- الفرضية الثالثة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير في راس المال البشري ورفع من الاداء المؤسسي بجامعة الزاوية .

4.1 - أهداف الدراسة .

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية .

- 1 . التعرف على مفهوم القيادة الاستراتيجية و مفهوم الاداء المؤسسي وعناصره وأنواعه وأهميته..

2 . التعرف على الممارسات الاستراتيجية المطلوب لتحقيق زيادة أداء المؤسسات الجامعية.

3 . اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة .

4 . تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات بهدف مساعدة القادة الاستراتيجيون ممارسة التفكير والتوجه الاستراتيجي .

5.1 - منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي له أهمية في دراسة الظواهر الإنسانية لوصف خصائصها بدقة وقد تم اعتماده في الجانب النظري لإبراز التعاريف والمفاهيم المرتبطة بهذا الجانب، أما فيما يخص الجانب التطبيقي أي الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والتعرف على واقع موضوع الدراسة وهو ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على الأداء المؤسسي

6.1 - أهمية الدراسة :

* يرى الباحث: أن أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية التعرف على مدى معرفة الاثر الذي يتركه تطبيق القيادة الاستراتيجية على الاداء في جامعة الزاوية كونها مؤسسة أكاديمية وعريقة، بالإضافة إلى المحافظة على مستواها وسمعتها بين الجامعات. من وجهة نظر قياداتها الادارية والاكاديمية ، والعاملين بها .

* وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً في أنها سوف تساهم بتزويد المهتمين والمسؤولين بالمعلومات التي يحتاجونها وأهم المعوقات التي تحول دون تبني القيادة الاستراتيجية الفعالة من أجل رفع مستوى الأداء في هذه المؤسسات العلمية والعمل على إيجاد الآليات والحلول المناسبة لنجاحها .

* تمثل أهمية علمية من خلال الاخذ بأهمية مفهوم القيادة استراتيجية للمؤسسات الجامعية حتي تكون قادرة على تقديم خدماتها بجودة عالية وبالتالي تحقيق الإبداع والابتكار والتميز والتطوير والتحسين المستمر، وزيادة التنافس والانسجام بين كافة اداراتها واقسامها .

* تساهم هذه الدراسة في عرض مدى التزام المؤسسات العلمية باختيار عناصر قيادية جيدة يعتبر موضوع مهم لم يأخذ حقه في البحث والدراسة وبيان أوجه القصور وكشف الغموض الذي

يكتنفه وان تكون نتائج هذه الدراسة بمثابة البوصلة التي توجه متخذ القرار بالجامعات إلى نظام متميز يسهم في النهوض بالعاملين وتنمية ثقافتهم وقدراتهم الوظيفية .

7-1. مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً : مجتمع الدراسة: العاملون بجامعة الزاوية .

ثاني : عينة الدراسة: القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة .

8.1 - حدود ومحددات الدراسة .

أ- الحدود الموضوعية : اقتصرَت الدراسة على معرفة مدى أثر القيادات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية من خلال قياس أثر القيادة الاستراتيجية الناجحة في زيادة الأداء .

وهل تؤثر صفات القادة الاستراتيجيون في تحسين جودة الخدمة ومدى تأثيره على الانتاجية.

ب- حدود مكانية: يتحدد مجال التطبيق الميداني لهذه الدراسة على القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة . ونظراً لتساع الرقعة الجغرافية الواقعة عليها جامعة الزاوية سوف تكون الدراسة على الإدارة العامة والكليات الواقعة بالمركب الجنوبي للجامعة .

ج- الحدود الزمنية : تم تطبيق الدراسة بالعام الجامعي 2022 / 2023 م

9-1- مصادر وأدوات الدراسة:

مصادر الأولية: تتمثل في الاستبانة.

مصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع والانترنت والرسائل العلمية.

10.1 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث .

سوف يتم استخدام مجموعه من الأساليب الإحصائية مثل، (النسبة المئوية ،الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) في تحليل البيانات اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم استمارة الاستبانة .

11.1 - مصطلحات الدراسة .

أ- القيادة الاستراتيجية : هي القيادة القادرة على تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار ودعم الآخرين من أجل تطوير رؤية مستقبلية مشتركة تلبي احتياجات جميع الأطراف في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد وعدم التأكد. (4)، (المغربي ، 2015)

ب- التفكير الاستراتيجي : يشير التفكير الاستراتيجي الي توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة علي فحص وتحليل

عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الكفيلة في ظروف التطبيق والقدرة علي كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة الي إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة (5)، (نور تيدي ، 2020)

ب- الاداء : هو العمل الذي يؤديه الفرد و مدى تفهمه لدوره و اختصاصاته و فهمه ، للتوقعات المطلوبة منه، و مدى إتباعه لطريقة ما أو لأسلوب عمل ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر . (6)، (ماريق ، 2019) مرجع سابق

د- الجامعة : يقصد بها المؤسسة التربوية العلمية المنظمة التي تقع على قمة السلم التعليمي في المجتمع تقوم بإعداد الفرد مهنيًا بالإضافة إلى قيامها بالأبحاث العلمية التي تخدم خطط التنمية الشاملة وإعداد الباحثين المميزين لخدمة المجتمع عامة . (7)، (حسن ، 2007)

الابتكار : ويقصد به برامج العمل التفصيلية والسياسات والاجراءات الدقيقة التي تهدف إلى تخفيض الجزء الفكري عند المنفذين فليس من المتوقع منهم أن يفكروا ويقترحوا ، واذا تم توصيل

مقترحات من أسفل المدير فإنهم غالبًا ما يحكم عميها بسرعة وبأنها لن تنفع (8) ، (الفكي ، 2020)

رأس المال البشري : هو القيمة الموجودة في المعرفة، بالإضافة الى انه يشير الى المهارات والقدرات والخبرات الخاصة بالأفراد، ان القادة الاستراتيجيون يجب ان يحصلوا على المهارات الضرورية لكي تساعدكم على تطوير رأس المال البشري في حدود مجالات مسؤولياتهم واختصاصاتهم وعندما تكون استثمارات رأس المال البشري ناجحة فان النتيجة بالتأكيد هي وجود قوة عمل قادرة على التعلم بصورة مستمرة.

12.1 - الدراسات السابقة :

أولا - دراسة : رامي المغربي، (2015) هدفت هذه الدراسة إلى واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة (جامعة الأزهر- الجامعة الإسلامية- جامعة الأقصى) من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في هذه الجامعات، ومن ثم اختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف حقائق ثابتة ودراساتها وتحليلها والخروج منها بنتائج محددة لتقديم حلولاً لمشكلة البحث، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث، حيث تمثل مجتمع البحث بأعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية وعددهم (64) عضواً، وقد تم استرداد (54) استبانة بنسبة استرداد بلغت (84.38 %) ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.08)، توافر أبعاد الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة أيضاً وبمتوسط حسابي (3.82)، وكذلك توصل البحث إلى وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية، وتحديد التوجه الاستراتيجي .

وأوصى الباحث قادة الجامعات الفلسطينية بعدة توصيات أهمها: ضرورة المحافظة على امتلاك الجامعات لتصورات وتوجهات استراتيجية واضحة ومحددة تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وبما يدعم من زيادة مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات، (9)، (المغربي، 2015) مرجع سابق

ثانيا- دراسة: أقطي جوهرة، (2014)، هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها، والأثر غير المباشر لها من خلال كل من التسويق الداخلي، ولتوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي. توصلت الدراسة، إلى أن كل من سلوك واستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، والممارسات المرتبطة برأس المال البشري، والممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي، والممارسات المرتبطة بالرقابة المتوازنة، كما أن الممارسات القيادية الاستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي. بينما لا يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها من خلال

التوجه التسويقي الداخلي. وقد اوصت الدراسة بمجموعة تطبيقات عملية وتوصيات للفنادق الجزائرية تتمحور حول نموذج الدراسة. (10) (جوهرة، 2014)

ثالثا - دراسة : محمد القاسم القيسي (2015)، هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (مدير دائرة حتى وكيل وزارة).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- بلغت الدرجة الكلية للاستبانة حول واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة وزنا نسبيا (62.4 ٪)، بينما بلغت الدرجة الكلية حول واقع السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة كانت وزنا نسبيا (67.8 ٪)

- يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية، (حيث كان معامل ارتباط بيرسون (0.805)

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية.

- العمل على تحفيز الموظفين من خلال طرق مختلفة ومتنوعة، ومكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية.

- الالتزام بمعايير التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات المتميزة، والعمل على تهيئة أعداد قادة مستقبليين. (11)، (القيسي، 2015)

رابعا - دراسة : كرار علي حسين الغزاوي، (2021)م هدفت الدراسة الى اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية عن طريق أبعادها (التركيز على العاملين، كفاءة العملية، تطوير الاعمال، الابداع التنظيمي في تعزيز الأداء العالي) عن طريق أبعاده (جودة الادارة، التحسين والتجديد المستمر، التوجه طويل الامد، الانفتاح والتوجه الفعال، جودة الموظف) ، وتوصلت الدارسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للأبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي في حياة الحشد الشعبي) ، وخرجت الدارسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها الحالية أبرزها .

- ينبغي على الهيئة مجتمع الدراسة زيادة إدراكها لدور وأهمية القيادة الاستراتيجية في رسم وتحديد توجهاتها في إطار وصولها لتحقيق أهدافها في البقاء والنمو ومواجهة التحديات على الأمد الطويل بتحقيق الأداء العالي على مستوى الهيئة ككل. (12)، (الغزاوي، 2021)

خامسا -دراسة : حلا علي حمود (2018)، هدفت الدراسة للتعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء وزارة التعليم العالي

الإدارة المركزية حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوزارة على اختلاف مناصبهم الوظيفية (مدير -معاون - موظف) وقدر عددهم 370 موظفا في الوزارة أما عينة الدراسة فاعتمدت الباحث على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين والبالغ عددهم (86) وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج التي بينت أثر الممارسات التي تتبعها القيادة في الوزارة. حيث أوضحت الدراسة من خلال النتائج التي تم الحصول عليها وجود أثر واضح لأهمية التصور الاستراتيجي للوزارة والعمل على تطبيقه كونه قادر على مواكبة جميع التطورات التي يمكن أن تطرأ في البيئة الداخلية والخارجية للوزارة بالإضافة إلى التأكيد على الأثر المهم والواضح لضرورة وجود رقابة استراتيجية تساعد القيادة العليا على تحقيق أهداف الوزارة .

ومن خلال النتائج التي حصل عليها الباحث حيث كان من أهمها دعم القيادة العليا للأفكار الجديدة المقترحة من قبل الموظفين اعتماد المدراء على أسس تتمثل بالخبرة والكفاءة الوظيفية في ترقية العاملين في الوزارة ، تشجيع الإدارة العليا للموظفين كي يكونوا شركاء في وضع اهداف الوزارة .(13)، (حمود، 2018)

13.1 - التعقيب على الدراسات السابقة

تأسيسا على ما سبق ، يتضح من خلال الدراسات السابقة والتي أمكن الوصول إليها ، وكانت ذات ارتباط بموضوع الدراسة الحالية .

يتضح من الدراسات السابقة والتي امكن للباحث الحصول عليها أن كافة الدراسات ركزت بشكل رئيسي على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية ، وعلاقة القيادات الاستراتيجية بالتعليم التنظيمي ، واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري ، كما جاءت بعض الدراسات لألقاء الضوء على جودة الاداء المؤسسي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي ، ودور بعض الاستراتيجيات في تحسين اداء الصناعة ، وما مدى تأثير الادارة الاستراتيجية علي كفاءة وفاعلية الاداء ، والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي فيحين القليل من

الدراسات التي حاولت التركيز على علاقة القيادات الاستراتيجية واداء بعض المؤسسات الصناعية.

ومن هنا تتضح الفجوة في قلة الدراسات التي ركزة بشكل عام على العلاقة بين القيادات الاستراتيجية والمؤسسات التعليمية وذلك على حد علم الباحث الامر الذي جعل الباحث يركز علي مثل هذه الدراسة

الإطار النظري للدراسة :

تمهيد:

تمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطة كادرها البشري وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد، حيث تعيش منظمات الأعمال في القرن الحالي تحولات جذرية، نظرا لما تواجهه من تحديات ومشكلات بالغة الخطورة من منافسة شديدة، وتطور تكنولوجي وثقافي ومعرفي هائل في ظل بيئة متغيرة تتصف بالغموض والتعقيد وعدم التأكد، وهذا يتطلب وجود قادة استراتيجيين قادرين على تطوير الخطط والاستراتيجيات المناسبة والفعالة التي يستطيعون من خلالها مواجهة تلك التحديات وتحقيق الأهداف وصولاً إلى البقاء والنمو، حيث تعبر القيادة الاستراتيجية عن واقع وطموحات مستقبلية تهدف في المقام الأول إلى تسليط الضوء على مجالات النمو والتطوير بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت وجهد وتكلفة من خلال تلافي السلبيات، والعمل في نظام مفتوح يدعم المشاركة البناءة والحوار، ويحقق عناصر الكفاءة والفاعلية من خلال حسن ترشيد واستخدام موارد المنظمة، والعمل على التطوير المستمر، ودعم التعلم التنظيمي للأفراد والجماعات (14)، (المربع، 2008)

ولكن قبل التطرق لمفهوم القيادة الاستراتيجية لابد من التفرقة بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية ، حيث يمكن التفرقة بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية على النحو التالي كما هو موضح في الجدول التالي

معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
المجال	تسعى الى الكفاءة الكلية للمؤسسة استنادا على المواجهة بين الفرص والموارد المتاحة	تسعي الى تحقيق الفاعلية الكفاءة المؤسسية المستندة الى العلاقة بين الاهداف والفرص المتاحة
التركيز	تركز على المواءمة الداخلية بين الوظائف والافعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عليه	تركز على جانب المواءمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المؤسسة وخارجها

التخطيط	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الاحداث الالية فقط استنادا الي ما يمتلكه القائد من مهارات تقليدية	اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد الى ما منطقت التفكير الاستراتيجي والتكامل لمواجهة الاحداث الالية والمستقبلية
القرارات	اتباع منهج محدد ومخطط لما يجب عمله وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسة سلفا بعيدا عن المخاطر وعدم التأكد في القرارات	اتباع البديه وحسن اتخاذ في القرارات خصوصا في ظل الازمات بالاستناد الى الخبرات والمهارات
المرونة	يميل الي الالتزام بتتابع التعليمات والإجراءات للعمل	يميل الي المرونة بتتابع التعليمات والإجراءات للعمل
التغير	يميل الي التغير الجزئي والتحسين المستمر	يميل الي التغير الجزئي ويأتون بابتكارات جديدة

المصدر موفق حسام ، مساهمات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،مجلة ، ابحاث اقتصادية وادارية ، العدد الرابع ، 2013 ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، ص 297

1.2 : تعريف القيادة الاستراتيجية:

تعرف القيادة الاستراتيجية بانها هي القيادة القادرة على تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار، ودعم الآخرين من أجل تطوير رؤية مستقبلية مشتركة تلبي احتياجات جميع الأطراف أصحاب المصالح في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد وعدم التأكد.(15) ، (المغربي ، 2015) ، مرجع سابق كما عرفت القيادة الاستراتيجية على أنها القيادة التي تتضمن الإدارة من خلال الآخرين لمساعدة المنظمات على مواجهة التغير المتسارع الذي تنطوي عليه بيئة الأعمال في ظل أحداث العولمة المتلاحقة (16) ، (الخفاجي، 2008)

ومن منطلق العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والقادة الاستراتيجيين، فإن القيادة الاستراتيجية تعرف على أنها قدرة ذوي الخبرة والكفاءة ممن لديهم الحكمة والرؤية على وضع وتنفيذ الخطط والقرارات في ظل بيئة تتصف بالغموض والتعقيد وعدم التأكد، أما من منطلق التحول من المنظور التشغيلي للقيادة إلى المنظور الاستراتيجي، فإن القيادة الاستراتيجية هي وسيلة للربط بين المهام القيادية التشغيلية في الأجل القصير، مع التوجه الاستراتيجي طويل الأمد، من خلال إضافته قيمة وصبغة استراتيجية الي مهام القيادة.(17) ، (المغربي ، 2015) ، مرجع سابق

2.2 : الحاجة إلى القيادة الاستراتيجية:

ويمكن تلخيص أهمية القيادة الاستراتيجية فيما يأتي:

- القيادة الاستراتيجية تطور، تهتم، وتدعم هيكل المنظمة، الأفراد، رأس المال الاجتماعي، والقدرات التنظيمية، من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب
 - اشار المؤتمر الأمريكي في دراساته الحديثة للأعضاء التنفيذيين أشار أن 40 % من مشاريع تطوير تكنولوجيا المعلومات ألغيت قبل إكمالها، والسبب الرئيسي لهذا الفشل يعود إلى ضعف القيادة الاستراتيجية .
 - تحتاج القيادة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين قيام منظمات تزاوج بين المصادر والقدرات، وبين رأس المال البشري الذي يملك المهارة والمعرفة، ورأس المال الاجتماعي الذي يملك المصادر الفاعلة، وكلاهما مهمان لتحقيق قوة دفع للمنظمة والتنافسية
 - يعود للقيادة الاستراتيجية الفضل في تفوق منظمات على أخرى، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية والتوجه للدور الاستراتيجي، الذي يتطلع إلى الأفق الأفضل، ويملك فيه القائد الرؤية كصفة مميزة، فالقيادة الاستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهرها، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يعيق ذلك الخطر المتوقع. (18)، (جوهره، 2014)، مرجع سابق
- ويري البعض ان اهمية القيادة الاستراتيجية في أي مؤسسة هي العنصر القادر علي احداث وادخال التغيير والتطور في اداء التابعين ، كما ان عملية ادارة وتقويم وتطوير الاداء عملية تنبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهليه متكاملة لدي القيادة الاستراتيجية ،كونها الاعلم بمواطن القوة والضعف في الاداء وبالمسارات التطويرية المطلوبة وتكمن اهمية القيادة الاستراتيجية في دورها في التوفيق بين حاجات الاطراف المختلفة من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام ، الامر الذي يؤكد اهمية العلاقة التبادلية بين أي مؤسسة وبيئتها الاجتماعية وبرامجها التي تعود بالنفع لاحقا على المؤسسة ذاتها. (19)، (موفق، 2013) مرجع سابق، ص 300
- ومن ناحية تحديد التوجه الاستراتيجي: وهو أحد المهام الرئيسية للقادة وهي تحديد رؤية ورسالة المنظمة، فالقادة بحاجة أن يتأكدوا أن الرؤية المستقبلية ستكون قادرة على مواجهة التحديات التي ستواجه المنظمة، ويجب أن تصل هذه الرؤية بشكل مفصل وواضح لجميع العاملين لضمان تنفيذها ومن المهم المشاركة في صياغتها من قبل الجميع، لضمان عملية التفاعل وتشجيع تقاسم المعرفة والتعلم من خلال تعزيز العلاقات (20) (كنزة، وآخرون، 2021)

ومن ناحية أخرى تحديد الاتجاه الاستراتيجي يحدد الصورة الشخصية التي تسعى المنظمة إلى تطويرها بمرور الوقت إذ يتم وضع الإطار الاستراتيجي ضمن إطار الظروف مثل الفرص والتهديدات والتي يتوقع القادة الاستراتيجيون أن توجه المنظمة في غضون خمس أو عشر سنوات أو أكثر وأن الاتجاه الاستراتيجي المثالي على المدى الطويل يتكون من جزئين الأول أيديولوجي أساسي ، والثاني مستقبل متصوراً ففي حين أن الأيديولوجية الأساسية تحفز الموظفين من خلال تراث المنظمة فإن المستقبل المتصور يشجع الموظفين على تجاوز توقعاتهم بالإنجاز ويتطلب تغيراً كبيراً وتقدمًا حتى يتحقق ويعد المستقبل المتصور دليلاً للعديد من جوانب استراتيجية المنظمة. (21)، (المشهداني، 2019)

أما عن التفكير الاستراتيجي فهو يمثل أسلوب تحليل مواقف تواجه المنظمة تتميز بالتحدي والتغير، والتعامل معها من خلال التصور الاستراتيجي لضمان بقاء المنظمة وارتقاءها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً، حيث يؤدي أسلوب التفكير الاستراتيجي إلى تمكين المؤسسة من دراسة اتجاهات العمل البديل الذي يتطلب تحديد الاختيارات على أساس وضعها الحالي والتي يمكن أن تكون لها أهمية كبيرة في مستقبل المؤسسة. حيث يساعد هذا النوع من التفكير في استخدام "الحدس والتخيل وملكة الابتكار والإبداع" في صياغة الخطة الاستراتيجية خاصة على مستوى البرنامج الذي يشجع على تصميم أنماط برمجية جديدة يعتقد أنها ستنجح بصورة أفضل من البرامج المستخدمة في الوقت الراهن. وأن التفكير بالمستقبل ليس معناه رفض الأداء السابق للمؤسسة. (22)، (العشي 2013)

بل هو أسلوب يمكن من خلاله القادة من توجيه مؤسساتهم والانتقال بها من مجرد العمليات اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية، القدرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق، في النهاية توجهها فعالاً بشكل أفضل لمؤسساتهم بحيث يصبح المنظور الجديد للمستقبل، هو المصطلح الأكثر ملائمة لاستخدامه لمواكبة متطلبات الحاضر وصولاً إلى رسم صورة مستقبلية للمؤسسة تتناسب ومتطلبات الأوضاع الحالية والمستقبلية، ويعد التفكير الاستراتيجي تمهيداً لتحديد التصرف المطلوب تجاه المواقف ووضع سبل التفاعل مع الفرص والقيود التي تعترض مسار المؤسسة، وتنشأ الحاجة في المنظمات الحديثة إلى القيادة التي تستطيع المساهمة بصورة أكبر في خلق تنظيم يتجه بنشاط نحو تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية، بجانب العمل على حل المشاكل أو الطوارئ اليومية، والى يطغى ما هو عاجل على ما هو أجل، وأصبحت هناك فناعة كاملة لدى خبراء الإدارة على أن التفوق في

المنافسة في السنوات القادمة يعني ضرورة وضع المستقبل على قائمة الاهتمامات. (23)
(خرموش ، 2021)

2. 3: خصائص القيادة الاستراتيجية:

إن القائد الاستراتيجي هو الذي يضطلع بتحديد التوجه الاستراتيجي، وتوظيف القدرات الجهرية، والمحافظة عليها، وإدامة ثقافة المنظمة الفعالة، ويكون ضمن أفراد الإدارة العليا، وقد وضعت أربعة خصائص للقائد الاستراتيجي تتمثل في الآتي .

أولاً : الرؤية المتميزة : إن الشركات تولد لتبقى في المدى البعيد، وهذا لن يكون ممكن بدون رؤية توفر قاعدة العمل المسبق في قيادة الظروف، وليس الاستجابة لها، ومن الضروري أن تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم، بمعنى أن تأتي بقدر من الجودة والتميز.

ثانياً: القدرة على تحقيق التوافق: وتشير هذه الخصيصة إلى قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق توافق جميع سياسات وخطط المنظمة مع الرؤية الاستراتيجية، بما يحقق وحدة الاتجاه في عمل المنظمة.

ثالثاً: القدرة على الابتكار الإداري: إن الابتكار الإداري هو الإتيان بالجديد، أي إنه التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديد تساهم في تميز المنظمة عن منافسيها.

رابعاً: التركيز الاستراتيجي على الأفراد: وهذه الخصيصة ترتبط بعدم الانجرار وراء التكنولوجيا بطريقة تفقد المنظمة قدرة الابتكارية الحقيقية التي تتمثل بالعاملين المؤهلين والفاعلين.

خامساً: القيادة الأخلاقية: إن أخلاقيات القيادة أصبحت موضوع اهتمام متزايد، وهذا حذا ببعض الحديث عن نمط جديد في الأعمال، هو القيادة الأخلاقية، بوصفها القيادة التي تكسب من خلال العاملين، والزبائن، والمجتمع الذي تعمل فيه .

ويستخلص مما سبق: أن القادة الاستراتيجيون يجب أن يتحلوا بنفاذ البصيرة، والالتزام والارتباط مع العاملين، والسعي لتطوير نشاطات المؤسسات، والتمتع برؤية تكاملية وشمولية، واستحضار المستقبل ، وتقبل النقد، وتشجيع الإبداع والمبدعين.(24)، (القيسي ، 2015)

4.2 : الأداء المؤسسي

تمهيد

يعد الأداء أحد المميزات المهمة التي يتميز بها الافراد والمؤسسات لذا تعد مهمة تعزيز الأداء ضرورة لأي منظمة سواء أكانت اقتصادية ربحية أم حكومية غير ربحية ويكون ذلك على المستويات كافة إذ يعد تعزيز الأداء في المنظمات أمراً ملحاً ولكون ذلك الأداء له ارتباط كبير جد ا بنوع القيادة فيها لذا فإن القيادة الاستراتيجية تعد المحرك والمحفز للأداء والتي تم التطرق إليها والتي تسهم في تحسين ونمو الأداء لمستويات عالية عن طريق عدة جوانب وأبعاد اهمها التوجه طويل المدى من اجل التحسين والتجديد المستمر نحو جودة العمل ، وزيادة الانتاج .

5.2 : مفهوم الاداء. على الرغم من كثرة البحوث والدارسات التي تناولت الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حاول مفهوم محدد له وهذا ينبع من اختلاف الزوايا والمعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الاداء وقياسه ، حيث يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الأداء، حيث يعرف الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته. (25)، (آسية، 2015)

وعرف الأداء على أنه هو القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية للعاملين وأخيراً الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ومادى قدرة المنظمة على تحقيق التكامل ما بين هذه العناصر. (26)، (بن يعقوب ، 2020)

بينما عُرِف الاداء عند البعض على انه "مجموعة الأنشطة الرسمية المكونة للوظيفة ، تنجز حسب متطلبات الوظيفة ، (القابل للقياس) وفق معايير محددة ، التي يقوم بها الفرد بغية تحقيق أهداف المؤسسة بالاستغلال الأمثل لمواردها في ظل البيئة التي تعمل فيها، تقدم في شكل نتائج معبر عنها بالأرقام، من اجل مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة" ، (27)، (كيرد ، 2015)

اما العلاقة بين مفهوم الأداء، والكفاءة والفعالية:

فيربط الباحثون الأداء بعدة مفاهيم تعبر عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها أحياناً وأحياناً أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالنُدرة النسبية، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة. حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالفعالية

القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة

ومن أجل وصول المنظمات الى اي من مستويات الأداء المقبولة، الجيدة، العالية لابد من توفر حد ادنى لتفاعل ثلاث عناصر رئيسة لدى الفرد هي ، ادراك وفهم طبيعة العمل، القدرات المتنوعة ضمن إطار العمل، الجهد الكبير في العمل (28)، (الغزوي، 2021)

وقد يعرف الاداء : بأنه، مدى قدرة القادة الأكاديميين داخل المؤسسات الجامعية في إدارة أنشطتها الإدارية والأكاديمية المختلفة بكفاءة، وإنجاز المهام والأعمال الموكلة اليها بفاعلية عالية، خلال فترة زمنية محددة، من خلال تحسين أداء العاملين فيها، وتحويل المدخلات والموارد المتاحة إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة، (29)، (حاتمله، 2019)

وقد تتفق الكتابات المتخصصة في تطوير ودعم الأداء المؤسسي على ان دور القيادة الاستراتيجية يجب أن تتضمن بذل جهودا منظمة ،ومن خلال ضوابط ومعايير ووضع وتنفيذ الخطة استراتيجية لتحقيق ادراك اجابي ومعرفة كافية لدى المستفيدين لأنشطة الجامعة وخدماتها وان توفر انظمة وقواعد عمل ميسرة للحصول علي هذه الخدمات، (30)، (الكلبي، 2018)

6.2 علاقة القيادة الاستراتيجية بالأداء المؤسسي .

من أجل القيام بمبادرة إبداعية وتدعيمها، لابد من التزام القائد بتقدير المشاركة الفكرية من قبل العاملين، وتقدير جميع المعلومات المتاحة، كما يجب عليه تحديد مجموعة من الأفكار والمبادرات ، بالإضافة إلى تحديد بيئة مشجعة للإبداع، وكذلك توقع تحقيق الإبداع من قبل العاملين في كل المستويات الإدارية، كما يجب على القائد أيضاً صياغة استراتيجية للإبداع تشمل الفهم والتدريب والأهداف المتوقعة تحقيقها من الإبداع، وكذلك الدور الذي يجب أن يقوم به المسؤولين والمدراء والعاملين من أجل التحول من المفهوم الضيق للإبداع إلى مفهوم أوسع قائم على المتاجرة بالمنتج أو الخدمة لتحقيق عوائد اقتصادية، ويمكن للمسؤولين والمدراء أن يكونوا قدوة من خلال سلوكياتهم واتجاهاتهم الإبداعية وأدائهم ودعمهم كما تتمثل أهمية الربط بين القيادة والاداء المؤسسي في ضمان نجاح واستمرار العمليات الإبداعية داخل المؤسسة، وفي تهيئة وتنمية المناخ الإبداعي، فالقادة المبدعون لا يركزون على إعادة ترتيب الهياكل الموجودة فقط، بل يسعون دائماً لإيجاد طرق وأساليب عمل جديدة قادرة على ابتكار الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم في العمل بما يساهم في تحقيق المصلحة العليا من خلال رفع وعي القادة والمنظمة ككل (31)، (المغربي، 2015) وقد ينظر للقيادة الاستراتيجية على انها القدرة على توضيح الرؤيا الاستراتيجية علاوة على القدرة على تحفيز المرؤوسين او اقناعهم على

التفاعل مع هذه الرؤيا ، فالقيادة الاستراتيجية قادرة على خلق رؤيا واقعية قابلة للإنجاز ، والتي تمكن المنظمة من ان تحسن وضعها القائم او القدرة على خلق رؤيا واقعية ومقبولة لمستقبل المؤسسة ، فالقائد يقوم بوضع صورة مستقبلية للمؤسسة ، بالإضافة الى ابتكار استراتيجية وطرائق تتبنى من اجل التميز عن الاخرين باستخدام التفكير الاستراتيجي بالإضافة الى اشاعة ثقافة الاداء المتميز لغرض زيادة الفرص الابتكارية والابداعية وكل هذه من شأنه تحقيق التميز في الاداء للمؤسسة ، فالقيادة الاستراتيجية تدعم قوة أي مؤسسة في تميزها عن المؤسسات الاخرى (32) ، (باديس ، 2014)

الإطار العملي للدراسة :

صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الأداة:

اختبر الباحث صدق أداة الدراسة إذ تم استخدام أسلوب الصدق وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة في مجال الدراسة وقد أخذ الباحث بغالبية ملاحظات المحكمين لوضعها في صيغتها النهائية.

ثبات الأداة:

من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لاختبار الاتساق الداخلي للأداة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (1) إلى درجة ثبات في استجابات عينة الدراسة كانت 96.2٪ وهي نسبة مقبولة، لأن قيمة ألفا المعيارية أكثر من 60٪. وبالتالي يمكن القول إن هذا المقياس ثابت بمعنى أن المبحوثين يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث، وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر 96.2٪

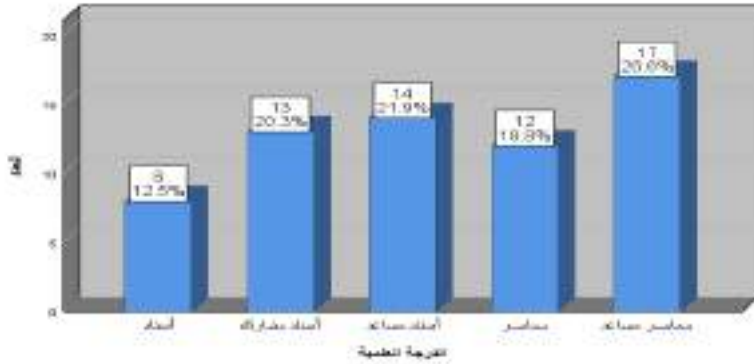
جدول رقم (1) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ
تحديد التوجه الاستراتيجي	6	0.836
تحديد التفكير الاستراتيجي	7	0.835
تطوير رأس المال البشري	7	0.885
جودة الأداء	6	0.871
التحسين المستمر	6	0.936
الاستبانة ككل	32	0.962

توزيع عينة الدراسة جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	النسبة
أستاذ	8	12.5%
أستاذ مشارك	13	20.3%
أستاذ مساعد	14	21.9%
محاضر	12	18.8%
محاضر مساعد	17	26.6%
الإجمالي	64	100%

الجدول رقم (2) يشير إلى أن 12.5% من عينة الدراسة درجاتهم العلمية أستاذ، وأن 20.3% من عينة الدراسة درجاتهم العلمية أستاذ مشارك، بينما 21.9% من عينة الدراسة درجاتهم العلمية أستاذ مساعد، وأن 18.8% من عينة الدراسة درجاتهم العلمية محاضر، في حين أن 26.6% من عينة الدراسة درجاتهم العلمية محاضر مساعد.

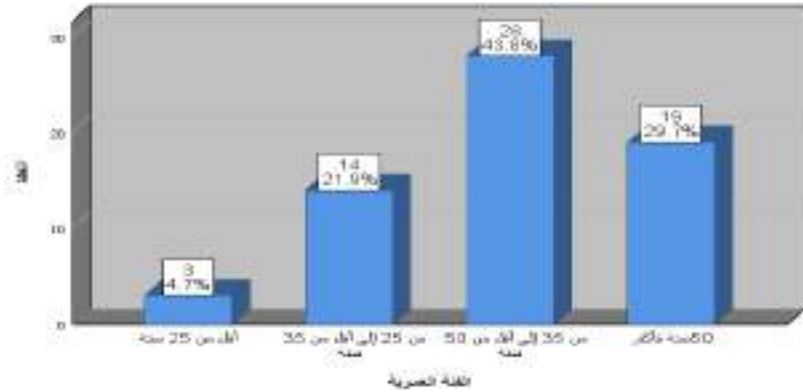


جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة
أقل من 25 سنة	3	4.7%
25 إلى أقل من 35 سنة	14	21.9%
35 إلى أقل من 50 سنة	28	43.8%
50 سنة فأكثر	19	29.7%
الإجمالي	64	100%

الجدول رقم (3) يشير إلى أن 4.7% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، وأن 21.9% من عينة الدراسة أعمارهم من 25 إلى أقل من 35 سنة، بينما 43.8% من عينة الدراسة

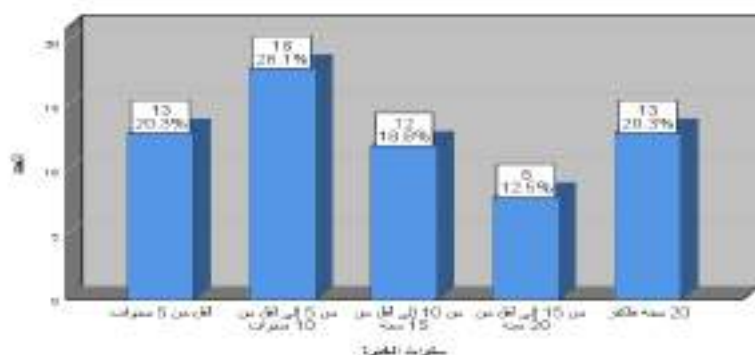
أعمارهم من 35 إلى أقل من 50 سنة، في حين أن 29.7٪ من عينة الدراسة أعمارهم 50 سنة فأكثر.



جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	4.7%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	13	20.3%
من 10 إلى أقل من 15 سنوات	18	28.1%
من 15 إلى أقل من 20 سنة	12	18.8%
من 20 إلى أقل من 25 سنة	8	12.5%
20 سنة فأكثر	13	20.3%
الإجمالي	64	100%

الجدول رقم (4) يشير إلى أن 20.3٪ من عينة الدراسة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات في مجال عملهم، وأن 28.1٪ من عينة الدراسة لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات في مجال عملهم، بينما 18.8٪ من عينة الدراسة لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة في مجال عملهم، وأن 12.5٪ من عينة الدراسة لديهم خبرة من 15 إلى أقل من 20 سنة خبرة في مجال عملهم، في حين أن 20.3٪ من عينة الدراسة لديهم خبرة 20 سنة فأكثر في مجال عملهم.



أولاً: إجابات أفراد عينة الدراسة حول معلومات مرتبطة بممارسات القيادات الاستراتيجية

البعد الأول: التوجه الاستراتيجي

جدول (5): إجابات أفراد العينة على فقرات مرتبطة بالتوجه الاستراتيجي .

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
1	تمتلك الجامعة رؤية طويلة الأجل تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية	3.58	1.219	71.6%	مرتفع
2	تعكس الرؤية بوضوح الصورة الذهنية المثالية التي تسعى الجامعة الوصول إليها	3.44	0.957	68.8%	مرتفع
3	رسالة الجامعة قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة .	3.86	1.082	77.2%	مرتفع
4	يشارك في صياغة اهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقه تلك الاهداف	3.33	0.993	66.6%	متوسط
5	تعمل إدارة الجامعة على مشاركة جميع الموظفين في تطوير الرؤية الاستراتيجية.	3.08	1.159	61.6%	متوسط
6	تستفيد إدارة الجامعة من تجارب الجامعات المحلية والعربية والدولية في تحديد التوجه المستقبلي للجامعة .	3.77	1.205	75.4%	مرتفع
	الفقرات ككل	3.51	0.821		مرتفع

من خلال الجدول رقم (5)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى التوجه الاستراتيجي بجامعة الزاوية تتراوح من (3.08) إلى (3.86)، وجميعها تشير إلى أن مستوى التوجه الاستراتيجي بجامعة الزاوية هو بدرجة متوسطة أو مرتفعة. فلقد حصلت الفقرة

القائلة "رسالة الجامعة قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.86) وبلغ انحرافها المعياري (1.082)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، في حين حصلت العبارة "تعمل إدارة الجامعة على مشاركة جميع الموظفين في تطوير الرؤية الاستراتيجية" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.159) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات مستوى التوجه الاستراتيجي بجامعة الزاوية يساوي (3.51) بانحراف معياري (0.821)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى التوجه الاستراتيجي بجامعة الزاوية بشكل عام هو بدرجة مرتفعة.

البعد الثاني: التفكير الاستراتيجي

جدول (6): إجابات أفراد العينة على فقرات معلومات مرتبطة بالتفكير الاستراتيجي

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
1	تركز الجامعة على الأفكار التي لم تؤخذ مسبقاً في الاعتبار .	3.64	1.045	72.8%	مرتفع
2	تحاول الجامعة فهم كيفية ترابط الحقائق مع بعضها البعض في المواقف .	3.63	1.062	72.6%	مرتفع
3	تتعامل الجامعة مع المشاكل مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها .	3.06	1.067	61.2%	متوسط
4	عادتا ما يوجد أكثر من تفسير للطريقة التي تسير بها الامور في الجامعة .	3.36	0.982	67.2%	متوسط
5	تعمل الجامعة على تطور قدرات العاملين من خلال العمل بطرق ابداعية	3.20	1.287	64.0%	متوسط
6	تمتلك الجامعة القدرة على تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير .	3.06	1.258	61.2%	متوسط
7	تمتلك الجامعة القدرة على دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبه .	3.34	1.130	66.8%	متوسط
	الفقرات ككل	3.33	0.796		متوسط

من خلال الجدول رقم (6)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى التفكير الاستراتيجي بجامعة الزاوية تتراوح من (3.06) إلى (3.64)، وجميعها تشير إلى أن مستوى التفكير الاستراتيجي بجامعة الزاوية هو بدرجة متوسطة أو مرتفعة. فلقد حصلت

الفقرة القائلة "تركز الجامعة على الأفكار التي لم تؤخذ مسبقا في الاعتبار" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.64) وبلغ انحرافها المعياري (1.045)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، في حين حصلت العبارة "تحاول الجامعة فهم كيفية ترابط الحقائق مع بعضها البعض في المواقف" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.062) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات مستوى التفكير الاستراتيجي بجامعة الزاوية يساوي (3.33) بانحراف معياري (0.796)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى التفكير الاستراتيجي بجامعة الزاوية بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري

جدول (7): إجابات أفراد العينة على فقرات معلومات مرتبطة بتطوير رأس المال البشري

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
1	تشجع الجامعة عاملها على المشاركة في الملتقيات قصد تطوير المعارف والقدرات في مجال العمل .	3.56	1.180	71.2%	مرتفع
2	تنظم الجامعة دورات لتحسين المستوى المرتبطة بمواضيع ذات علاقة بتخصصات العاملين.	3.64	1.187	72.8%	مرتفع
3	تبذل الجامعة قصارى جهدها لتطبيق نظام فعال للمكافآت يرضي عاملها ويحفزهم على العمل أكثر	2.61	1.203	52.2%	متوسط
4	تشجع الجامعة عاملها على إيجاد الحلول والإجراءات والأساليب الجديدة في العمل .	3.22	1.240	64.4%	متوسط
5	تقوم إدارة الجامعة بمراجعة مستمرة لتحديد احتياجات القوى البشرية للاستفادة من التدريب والتطوير .	3.31	1.125	66.2%	متوسط
6	تبذل إدارة الجامعة قصارى جهدها للاحتفاظ بالقوى البشرية ذوي المعرفة العالية بمتطلبات العمل.	3.41	1.178	68.2%	مرتفع
7	تسعى الجامعة إلى نشر الأعمال المتميزة وتثني على القائمين بها امام الجميع .	3.31	1.233	66.2%	متوسط
	الفقرات ككل	3.29	0.917		متوسط

من خلال الجدول رقم (7)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى تطوير رأس المال البشري بجامعة الزاوية تتراوح من (2.61) إلى (3.64)، وجميعها تشير إلى أن مستوى تطوير رأس المال البشري بجامعة الزاوية هو بدرجة متوسطة أو مرتفعة. فلقد حصلت الفقرة القائلة "تنظم الجامعة دورات لتحسين المستوى المرتبطة بمواضيع ذات علاقة بتخصصات العاملين" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.64) وبلغ انحرافها المعياري (1.187)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، في حين حصلت العبارة "تبذل الجامعة قصارى جهدها لتطبيق نظام فعال للمكافآت يرضي عاملاتها ويحفزهم على العمل أكثر" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (1.203) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات مستوى تطوير رأس المال البشري بجامعة الزاوية يساوي (3.29) بانحراف معياري (0.917)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى تطوير رأس المال البشري بجامعة الزاوية بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

ثانياً: إجابات أفراد عينة الدراسة حول معلومات مرتبطة بالأداء المؤسسي

البعد الرابع: جودة الأداء

جدول (8): إجابات أفراد العينة على فقرات معلومات مرتبطة بجودة الأداء

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
1	نجحت الجامعة في تزويد وتطوير خريجها بمهارات التواصل لتقديم الأفكار والمقترحات.	3.27	1.250	65.4%	متوسط
2	يتمتع عاملين الجامعة بالمقدرة على استخدام التكنولوجيا لحل المشاكل في مجال التخصص ذات العلاقة بالعمل.	3.17	1.149	63.4%	متوسط
3	يتم تشجيع الابتكار والإبداع في السياسات الواضحة على كافة المستويات في الجامعة	3.16	1.072	63.2%	متوسط
4	تحرص الجامعة على المشاركة في البحوث العلمية وورش العمل ذات العلاقة بالبرنامج التطويرية.	3.59	1.123	71.8%	مرتفع
5	تقبل ادارة الجامعة اي مشاركات واستعدادها لتبادل الآراء والحوار مع العاملين لتقليل أثر التغيير على سير العمل.	3.30	1.204	66.0%	متوسط
6	تحرص الجامعة على توفير فرص متكافئة لعاملاتها للتطور المهني والترقية الوظيفية.	3.25	1.321	65.0%	متوسط
	الفقرات ككل	3.29	0.927		متوسط

من خلال الجدول رقم (8)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى جودة الأداء بجامعة الزاوية تتراوح من (3.16) إلى (3.59)، وجميعها تشير إلى أن مستوى جودة الأداء بجامعة الزاوية هو بدرجة متوسطة أو مرتفعة. فلقد حصلت الفقرة القائلة "تحرص الجامعة على المشاركة في البحوث العلمية وورش العمل ذات العلاقة بالبرامج التطويرية" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.59) وبلغ انحرافها المعياري (1.123)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، في حين حصلت العبارة "يتم تشجيع الابتكار والابداع في السياسات الواضحة على كافة المستويات في الجامعة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.072) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات مستوى جودة الأداء بجامعة الزاوية يساوي (3.29) بانحراف معياري (0.927)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى جودة الأداء بجامعة الزاوية بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

البعد الخامس: التحسين المستمر

جدول (9): إجابات أفراد العينة على فقرات معلومات مرتبطة بالتحسين المستمر

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
1	تبتكر الجامعة اجراء التحسينات الضرورية لخدماتها بشكل مستمر.	3.23	1.282	64.6%	متوسط
2	العمل على وجود سياسة تعليمية واضحة ومحددة يزيد من فرصة تحسين الخدمات الجامعية .	3.44	1.153	68.8%	مرتفع
3	يعد التحسين المستمر من الاستراتيجيات التي تتبناها الجامعة للحفاظ على قدرتها التنافسية .	3.36	1.173	67.2%	متوسط
4	تعمل الجامعة على تحديد وتحليل المشاكل ومعرفة ما المطلوب لتحسين الخدمات الجامعية.	3.12	1.175	62.4%	متوسط
5	تطور الجامعة اهدافها الاستراتيجية بشكل مستمر من خلال مراجعتها بشكل دائم .	3.30	1.204	66.0%	متوسط
6	تعمل ادارة الجامعة على تمكين العاملين وتطوير قدراتهم وفق خطط محددة بشكل مستمر.	3.41	1.269	68.2%	مرتفع
	الفقرات ككل	3.31	1.054		متوسط

من خلال الجدول رقم (9)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى التحسين المستمر بجامعة الزاوية تتراوح من (3.12) إلى (3.44)، وجميعها تشير إلى أن

مستوى التحسين المستمر بجامعة الزاوية هو بدرجة متوسطة أو مرتفعة. فلقد حصلت الفقرة القائلة "العمل على وجود سياسة تعليمية واضحة ومحددة يزيد من فرصة تحسين الخدمات الجامعية" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.44) وبلغ انحرافها المعياري (1.153)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، في حين حصلت العبارة "تعمل الجامعة على تحديد وتحليل المشاكل ومعرفة ما المطلوب لتحسين الخدمات الجامعية" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.175) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات مستوى التحسين المستمر بجامعة الزاوية يساوي (3.31) بانحراف معياري (1.054)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى التحسين المستمر بجامعة الزاوية بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وزيادة رفع الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية.

من الفرضية الرئيسية، تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفريّة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي ورفع الأداء المؤسسي.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي ورفع الأداء المؤسسي.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضية أعلاه، حيث كانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي رقم (10):

جدول رقم (10) نتائج اختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ورفع الأداء المؤسسي

المتغير	التوجه الاستراتيجي	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
جودة الأداء	0.595**	0.000
التحسين المستمر	0.713**	0.000
رفع الأداء المؤسسي	0.678**	0.000

من الجدول رقم (10) يتضح أن:

- (1)- توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي وجودة الأداء، حيث أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.595 ومستوى الدلالة أقل من 0.05.
 - (2)- توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي والتحسين المستمر، حيث أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.713 ومستوى الدلالة أقل من 0.05.
 - (3)- توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي ورفع الأداء المؤسسي، حيث أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.595 ومستوى الدلالة أقل من 0.05.
- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي ورفع الأداء المؤسسي.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي ورفع الأداء المؤسسي.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضية أعلاه، حيث كانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي رقم (11):

جدول رقم (11) نتائج اختبار العلاقة بين التفكير الاستراتيجي ورفع الأداء المؤسسي

المتغير	التفكير الاستراتيجي	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
جودة الأداء	0.632**	0.000
التحسين المستمر	0.707**	0.000
رفع الأداء المؤسسي	0.692**	0.000

من الجدول رقم (11) يتضح أن:

- (1)- توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين التفكير الاستراتيجي وجودة الأداء، حيث أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.632 ومستوى الدلالة أقل من 0.05.
- (2)- توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين التفكير الاستراتيجي والتحسين المستمر، حيث أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.707 ومستوى الدلالة أقل من 0.05.

(3) - توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي ورفع الأداء المؤسسي، حيث أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.692 ومستوى الدلالة أقل من 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفريّة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير في رأس المال البشري ورفع الأداء المؤسسي.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير في رأس المال البشري ورفع الأداء المؤسسي.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضية أعلاه، حيث كانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي رقم (12):

جدول رقم (12) نتائج اختبار العلاقة بين التطوير في رأس المال البشري ورفع الأداء المؤسسي

المتغير	رأس المال البشري	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
جودة الأداء	0.881**	0.000
التحسين المستمر	0.785**	0.000
رفع الأداء المؤسسي	0.856**	0.000

من الجدول رقم (12) يتضح أن:

(1) - توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التطوير في رأس المال البشري وجودة الأداء، حيث أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.881 ومستوى الدلالة أقل من 0.05.

(2) - توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التطوير في رأس المال البشري والتحسين المستمر، حيث أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.785 ومستوى الدلالة أقل من 0.05.

(3) - توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التطوير في رأس المال البشري ورفع الأداء المؤسسي، حيث أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.856 ومستوى الدلالة أقل من 0.05.

الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفريّة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ورفع الأداء المؤسسي.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ورفع الأداء المؤسسي.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضية أعلاه، حيث كانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي رقم (13):

جدول رقم (13) نتائج اختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ورفع الأداء المؤسسي

المتغير	ممارسات القيادة الاستراتيجية	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
رقم الأداء المؤسسي	0.873**	0.000

من الجدول رقم (13)

يتضح أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ورفع الأداء المؤسسي، حيث أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.873 ومستوى الدلالة أقل من 0.05.

النتائج والتوصيات :

أولاً: النتائج :

بعد تحليل بيانات الدراسة احصائيا توصل الباحث الى مجموعة من النتائج كانت أهمها .

* تشير الدراسة إلى أن الدرجات العلمية كانت لصالح من كانت درجاتهم العلمية محاضر مساعد بنسبة 26.6٪ من عينة الدراسة ،تليها من كانت درجاتهم العلمية استاذ مساعد ، بنسبة 21.9٪ بينما كانت اقل لمن كانت درجاتهم العلمية استاذ مشارك بنسبة 20.3٪ .

* اوضحت الدراسة ان اعمار افراد العينة كانت لصالح من كانت اعمارهم من 35 إلى أقل من 50 سنة وذلك بنسبة 43.8٪ بينما كانت اقل لمن كانت أعمارهم أقل من 25 سنة بنسبة 4.7٪

* بينت الدراسة ان مستوى الخبرة كان لصالح من كانت خبرته من 5 إلى أقل من 10 سنوات في مجال عملهم بنسبة 28.7٪ بينما كانت النسبة اقل لمن كانت خبرتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة خبرة وذلك بنسبة 12.5٪ من عينة الدراسة ، الا انها تساوت بنسبة 20.3٪ لمن لديهم خبرة اقل من 5 سنوات واكثر من 20 سنة في مجال عملهم .

* اوضحت الدراسة على أن هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى التوجه الاستراتيجي بجامعة الزاوية بشكل عام هو بدرجة مرتفعة. حيث تتراوح من (3.08) إلى (3.86)، وهذا يشير إلى أن مستوى التوجه الاستراتيجي بجامعة الزاوية هو بدرجة متوسطة الى مرتفعة .

* اثبتت الدراسة على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى التفكير الاستراتيجي بجامعة الزاوية بشكل عام هو بدرجة متوسطة. تراوح من (3.06) إلى (3.64)، وهذا يشير إلى أن مستوى التفكير الاستراتيجي بجامعة الزاوية هو بدرجة متوسطة .

* بينت الدراسة أن هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى تطوير رأس المال البشري بجامعة الزاوية بشكل عام هو بدرجة متوسطة ، تراوح ما بين (2.61) إلى (3.64) وهذا يشير إلى أن مستوى الاهتمام براس المال البشري بجامعة الزاوية هو بدرجة متوسطة .

* اوضحت الدراسة على أن هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى جودة الأداء بجامعة الزاوية بشكل عام هو بدرجة متوسطة ، تراوح ما بين (3.16) إلى (3.59)، وهذا يدل إلى أن مستوى الاهتمام جودة الأداء بجامعة الزاوية هو بدرجة متوسطة ، الى مرتفعة .

* اشارة الدراسة الى ان هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى التحسين المستمر بجامعة الزاوية بشكل عام هو بدرجة متوسطة ، تراوح ما بين (3.12) إلى (3.44)، وهذا يبين ان هناك اهتمام بشكل متوسط بمستوى التحسين المستمر بجامعة .

* من خلال اختبار فرضيات الدراسة يتضح أن علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ورفع الأداء المؤسسي، حيث أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.873 ومستوى الدلالة أقل من 0.05.

ثانيا التوصيات :

* العمل على ان تتضمن رسالة الجامعة معلومات واضحة وواقعية عن الرؤيا الاستراتيجية لها وعن القيم الاساسية فيها والقوى الدافعة لها، وان تراعى مطالب اصحاب المصلحة، وكتابتها ونشرها للعاملين بالجامعة حتى تكون بمثابة المرشد واطار عام لهم من خلاله يتخذون الاستراتيجيات المختلفة .

* ضرورة المحافظة على امتلاك الجامعات لتصورات وتوجهات استراتيجية واضحة ومحددة تستند إلى

تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وتعبر عن ما تطمح قيادة الجامعات الفلسطينية في الوصول إليه مستقبلا وبما يدعم من زيادة مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات،

* ضرورة اهتمام القيادة الاستراتيجية بجامعة الزاوية براس المال البشري الذي هو اساس العملية التعليمية وتنمية روح الإبداع لديهم بشكل أكبر مما يعود بالمنفعة على المؤسسة ويحرك الطاقات الكامنة لديهم؛ وتدريب القادة المستقبليين وصقل مهاراتهم لتمكينهم لممارسة القيادة الاستراتيجية على أكمل وجه .

* العمل على توفير مناخ تنظيمي صحي ملائم يساعد القادة الاستراتيجية على إنجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه دون الخوف من الفشل أو العقاب، وتحديد معايير علمية دقيقة لاستقطاب الكفاءات البشرية واختيارها، وتعيينها، وكذلك عقد لقاءات دورية من أجل التعرف إلى الكفاءات الداخلية واعدادها للقيام بالمهام الاستراتيجية،

* تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الابداعية للأفراد العاملين وتشجيع الموهبين منهم لتقديم افكارهم وخبراتهم لخدمة اهداف الجامعة .

* توفير الإمكانيات والتسهيلات التي تساعد على توفير بيئة مناسبة لتطوير أداء العاملين من أجل زيادة دافعية الإنجاز لديهم في الجامعة، من خلال العمل على تنمية أدائهم وتطوير مهارات الأداء لديهم ومواكبة التطور وتحسين فاعلية إنتاج مؤسستهم.

* ضرورة الاهتمام بتطوير الذكاء الاستراتيجي للقيادات الادارية والاكاديمية من خلال ادخالهم دورات تدريبية خاصة، والسعي المتواصل لتشخيص الصعوبات التي تعترض عملهم .

المراجع

- 1- احمد حميدان ماريق (القيادة الادارية ودورها في رفع كفاءة العاملين) رسالة ، ماجستير
- 2- سوما على سليطين (الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع اداء منظمات الاعمال) رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين ، 2006/ 2007 م ص6 غير منشورة ، جامعة النيلين ، سنة 2019 ، ص 1
- 3- اعقابة حنان (دور القيادة الاستراتيجية في تطوير ثقافة التنظيمية فالمؤسسات الجامعية الجزائرية) رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة باتنة ، الجزائر 2016/ 2017 م ، ص 3

- 4- رامي إبراهيم موسى المغربي ، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2015 ، ص 6
- 5- محمد حنفي محمد نور تبيدي ، أثر الإدارة الاستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء ، اطروحة دكتوراه غير منشورة أجامعة الخرطوم 2020 م ، ص 26
- 6- احمد حميدان ماريق عبد الغنى ، القيادة الادارية ودورها في رفع كفاءة العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين ، 2019 م ، ص 38
- 7- أميرة محمد حسن (توثيق العلاقات بين الجامعة والمجتمع) المؤتمر السادس لجامعة البحرين التعليم العالي ومتطلبات التنمية يومي 24،22 نوفمبر 2007 ص 9
- 8- عمر الحافظ على السيد الفكي ، اثر القيادة الادارية على اداء العاملين ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة العلوم والتقنية سنة 2020 ، ص 33
- 9- رامي إبراهيم موسى المغربي ، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين ، 2015 م
- 10- أقطي جوهره ، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة ، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية ، اطروحة ، دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر ، 2014 م
- 11- محمد قاسم عطا القيسي ، "دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية ، رسالة ، ماجستير غير منشورة ، اكااديمية الادارة والسياسات للدراسات العليا ، فلسطين ، 2015 م
- 12- كرار علي حسين الغزاوي ، تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة كربلاء ، العراق ، 2021 م
- 13- حلا علي حمود أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء المنظمة

- (دراسة حالة وزارة التعليم العالي - الإدارة المركزية) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الافتراضية السورية ، دمشق ، 2018
- 14- المربع، 2008 ، ص 15) المربع، صالح (2008)، (. "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- 15- رامي إبراهيم موسى المغربي (2015) ، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة، الأزهر، غزة ، 2015 م ص 12
- 16- الخفاجي، نعمة عباس. (2008)، (. الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة. ط 1 . دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، ص 180،
- 17- رامي إبراهيم موسى المغربي (2015) ، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة، الأزهر، غزة ، 2015 م ص 12
- 18- أقطي جوهرة (2014)، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر 2014 ، ص 22
- 19- موفق حسام ، مساهمات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،مجلة ،ابحاث اقتصادية وإدارية ،العدد الرابع ، 2013 ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، ص 300
- 20- بودرهم كنزة ، وآخرون ، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي ، دراسة استطلاعية لآراء الموظفين ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات المجلد 14 العدد 3 سنة 2021 بجامعة ورقلة ص1093
- 21- عمي بدر احمد المشهداني (2019) م دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية ، دراسة استطلاعية لعينة من القادة الاستراتيجيين في مركز وزارة التخطيط العرقية رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الموصل ، العراق ص39

- 22- نهال شفيق العشي (2013)، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 22
- 23- خرموش منى، وآخرون، التفكير الاستراتيجي كاستراتيجية تطويرية للمنظمات في ظل تغيرات اليوم، منظور تحليلي، بحث منشور بمجلة العلوم الإنسانية - المركز الجامعي علي كاف العدد 2، المجلد 5، الجزائر ص 268
- 24- محمد قاسم عطا القيسي (2015)، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، مع جامعة لأقصى، غزة، فلسطين، ص 33
- 25- بن أحمد آسية (2015) أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 10، العدد 10، جوان 2015، الأردن ص 40.
- 26- بن يعقوب صارة وآخرون، (2020)، القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدينة، الجزائر ص 55
- 27- كيرد عمار (2015)، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة اكلي محند، الجزائر ص 60
- 28- كرار علي حسين الغزاوي (2021) م، تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة، كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال، العراق ص 41
- 29- حابس محمد حتمله، وآخرون (2019)، الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن، من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 2، جامعة جدارا، اربد، الأردن، 2018، ص 274
- 30- عايض شافي الاكلمي (2018) دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي، دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، يناير 2018 جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية ص 221

- 31- رامي إبراهيم موسى المغربي (2015)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأزهر، غزة، ص 38
- 32- عليان حسين باديس (2014) دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضرم، بسكرة، الجزائر ص 76