

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء المنظمة
(دراسة حالة وزارة التعليم العالي-الإدارة المركزية)

**The Impact Of Strategic Leadership Practices In
The Performance Of The Organization
(Case Study Of The Ministry Of Higher Education-
Central Administration-)**

إعداد الطالبة

حلا حمود

Hala_82660

الأستاذ المشرف

أ.م.د.مجد صقور

دمشق 2018

الإهداء

إلى من كانا لي السند والعون والمشجع الأول... إلى من كانت لدعواتهما الفضل بنجاحي من بعد الله أطل الله بعمرهما وأعطاهما الصحة

..... إلى أبي وأمي

أنتم يا من يحمل دمي وهمي... يا من كنتم قوتي في لحظات ضعفي ويأسي... إليكم أخوتي
د. ابراهيم... رشا... رنا... ربا... ريم... لما... ياسر
إلى أخواتي اللواتي لم تنجبهن أُمي... إلى من رافقتني في كل خطوات حياتي فكانت نصائحهم
نوراً لدربي

غادة... ميسرة... رزان... بشرى... سمر

إليكم يا أولادي الذين لم أنجبهم... يا من أمديتموني بالصبر... أولاد وبنات إخوتي...

لين... حلا... هيا... زينة... يوشع... سارة... حيدر... عمار...
محمد... حيدر... سالي... أحمد... ريتا... بتول... ماريما

إلى أصدقائي الأوفياء الذين وقفوا بجاني على الدوامك

بهاء زرقة... نسرين الصفرة... جوني بشور... آثار السالم

إلى من بقي شامخاً رغم كل الظروف....

إليك يا وطني الحبيب

إلى من كان لي المنارة التي تدلني وقت الضلال... إلى من كاد أن يكون رسولاً...

إلى الدكتور المشرف مجد صقور

إليكم جميعاً أهدي عملي المتواضع هذا

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على الرسول الأمين محمد خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى آله الطيبين وأصحابه الميامين .

لايسعني وأنا أقدم هذه الرسالة إلا أن أكون من الذين يعترفون لذوي الفضل بفضلهم ولذوي العلم بعلمهم وأن أكون من الشاكرين والمقدرين للعرفان بالجميل إلى الدكتور الفاضل مجد صفور المشرف على الرسالة لما قدمه لي من توجيهات سديدة ورعاية علمية وآراء قيمة. كان لها الأثر الكبير في إغناء الرسالة، وإخراجها بهذه الصورة.

كما تود الباحثة أن تتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل لما بذلوه من جهد في التحكيم .

وأنتقدم بالشكر لكافة العاملين في وزارة التعليم العالي- الإدارة المركزية- لما قدموه من مساعدة واستجابة كبيرين وكذلك ما بذلوه من جهد في توزيع الاستبانة وجمعها فلهم جزيل الشكر.

والله وليّ التوفيق

حلا علي حمّود

ك

ملخص الدراسة

الطالبة: حلا علي حمود

العنوان: أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء المنظمة

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور: مجد صقور

عام 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 مدير- موظف) ويقدر عددهم ب (370) موظفاً في الوزارة ،أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين والبالغ عددهم (86).

صممت الباحثة أداة للدراسة عبارة عن استبانة مكونة من (50) فقرة توزعت على خمسة محاور واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

هذا وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج التي بينت أثر الممارسات التي تتبعها القيادة في الوزارة سواء كانت من خلال وجود ثقافة تنظيمية واضحة تتبعها الوزارة كبنية تنظيمية عبر إدارتها العليا، كما أن لاهتمام المدراء بالموظفين الذين يمثلون رأس المال البشري أثر كبير في نجاح أداء الوزارة.

كما 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 .

من خلال النتائج التي حصلت عليها الباحثة بالتحليل فقد توصلت إلى مجموعة من المقترحات 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 أهداف الوزارة ودعمهم لتحقيقها .

الكلمات المفتاحية : الاستراتيجية ، القيادة الاستراتيجية ، الأداء

Abstract

Student: Hala Ali Hammoud

Title: Impact of strategic leadership practices on the performance of the organization

Syrian Virtual University

Supervised by Dr. Magd Sakour

2018

The study aims at identifying the impact of strategic leadership practices in the performance of the Ministry of Higher Education –Central Administration– where the study society consists of employees of the ministry in different position (director–assistant director–employee),It relied on a comprehensive survey of the study population of all employees(86).The researcher designed a study tool consisting of(50) paragraphs divided into five axes.The researcher used the descriptive analytical approach and the statistical analysis program(SPSS).

The researcher found a number of results that showed the impact of the leadership practices in the ministry whether it is through a clear organizational culture,the managers' attention to employees who represent human capital,the importance of the strategic vision of the ministry and its implementation as it is capable of keeping pace with all developments that may occur in the internal and external environment of the ministry,to achieve the Ministry's objectives.

Through the results obtained by the researcher analysis, it reached a number of proposals, the most important of which was to support the senior leadership of the new ideas proposed by the staff, the adoption of managers on the basis of experience and functional competence in the promotion of staff in the ministry, encouraging the senior staff to be partners in the development Objectives and support of the ministry to achievethem.

Keywords:Strategy, Strategic Leadership, the performance.

قائمة المحتويات		
الرقم	العنوان	الصفحة
	الإهداء	أ
	الشكر	ب
	ملخص الدراسة	ت
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1-1	المقدمة	2
2-1	الدراسات السابقة	3
3-1	مشكلة البحث	9
4-1	فرضيات البحث	10
5-1	أهمية البحث	11
6-1	أهداف البحث	12
7-1	منهجية البحث	12
8-1	مجتمع وعينة البحث	13
9-1	مصادر جمع البيانات	13
10-1	حدود البحث	13
الفصل الثاني: الإطار النظري		
1-2 المبحث الأول: مفاهيم أساسية في الاستراتيجية		
1-1-2	التعريف بالإستراتيجية	16
2-1-2	أنواع الاستراتيجية	18
3-1-2	مستويات الاستراتيجية	19
4-1-2	التعريف بالقيادة	20
5-1-2	التعريف بالقيادة الإستراتيجية	22
6-1-2	مميزات القيادة الاستراتيجية	23
7-1-2	أهمية القيادة الاستراتيجية	24
8-1-2	عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية	25
2-2 المبحث الثاني: ممارسات القيادة الاستراتيجية		
1-2-2	الثقافة التنظيمية	30
1-1-2-2	أهمية الثقافة التنظيمية	31
2-1-2-2	مكونات الثقافة التنظيمية	32
2-2-2	رأس المال البشري	33
1-2-2-2	أهمية رأس المال البشري	35
3-2-2	التصور الإستراتيجي	37
1-3-2-2	أهمية التصور الإستراتيجي	38
4-2-2	الرقابة التنظيمية	38
1-4-2-2	أهداف الرقابة التنظيمية	39

40	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	5-2-2
41	اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها	6-2-2
	3-2 المبحث الثالث	
43	أهمية القيادة الاستراتيجية في أداء المنظمات	3-2
الفصل الثالث: الإطار العملي		
1-3 المبحث الأول: وزارة التعليم العالي		
46	لمحة عن وزارة التعليم العالي	1-1-3
46	رؤية ورسالة وأهداف الوزارة	2-1-3
47	الإستراتيجية المتبعة في وزارة التعليم العالي	3-1-3
2-3 المبحث الثاني: أدوات وأساليب التحليل		
51	أدوات جمع البيانات	2-3
51	مقياس ليكرت الخماسي	1-2-3
52	صدق المحكمين	2-2-3
52	صدق الاتساق الداخلي	3-2-3
56	معامل الثبات ألفا كرونباخ	4-2-3
57	اختبار One Sample T-test	5-2-3
57	عرض وتحليل بيانات الدراسة	6-2-3
57	خصائص العينة	1-6-2-3
59	تحليل بيانات محاور الدراسة الأساسية	2-6-2-3
77	نتائج الدراسة	7-2-3
79	المقترحات	8-2-3
80	الدراسات اللاحقة	9-2-3
81	قائمة المصادر والمراجع	
87	الملاحق	

فهرس الجداول		
رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
51	محاور الاستبانة وعدد العبارات	1
51	مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة	2
51	تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي	3
53	معامل الارتباط بين عبارات بُعد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للبُعد	4
53	معامل الارتباط بين عبارات بُعد رأس المال البشري والدرجة الكلية للبُعد	5
54	معامل الارتباط بين عبارات بُعد الرؤية الاستراتيجية والدرجة الكلية للبُعد	6
55	معامل الارتباط بين عبارات بُعد الرقابة الاستراتيجية والدرجة الكلية للبُعد	7
55	معامل الارتباط بين عبارات بُعد الاداء والدرجة الكلية للبُعد	8
56	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	9
58	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الفئة الجنس	10
58	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الفئة العمرية	11
58	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الفئة الشهادة	12
58	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الفئة المركز الوظيفي	13
59	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الفئة سنوات الخبرة	14
60	الاحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة تقييم الثقافة التنظيمية كعنصر من عناصر القيادة الاستراتيجية	15
61	الاحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة تقييم رأس المال البشري كعنصر من عناصر القيادة الاستراتيجية	16
63	الاحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة تقييم الرؤية الاستراتيجية كعنصر من عناصر القيادة الاستراتيجية	17
64	الاحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة تقييم الرقابة الاستراتيجية كعنصر من عناصر القيادة الاستراتيجية	18
66	الاحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة تقييم أداء المنظمة	19
67	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والتابع (أداء المنظمة)	20

68	تحليل التباين لنموذج الدراسة) الثقافة التنظيمية) و (أداء المنظمة)	21
68	قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية على المتغير التابع أداء المنظمة	22
69	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (رأس المال البشري) والتابع (أداء المنظمة)	23
69	تحليل التباين لنموذج الدراسة) رأس المال البشري) و (أداء المنظمة)	24
70	قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل رأس المال البشري على المتغير التابع أداء المنظمة	25
71	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التصور الاستراتيجي) والتابع (أداء المنظمة)	26
71	تحليل التباين لنموذج الدراسة) الرؤية أو التصور الاستراتيجي) و (أداء المنظمة)	27
72	قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل الرؤية أو التصور الاستراتيجي على المتغير التابع أداء المنظمة	28
73	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) والتابع (أداء المنظمة)	29
73	تحليل التباين لنموذج الدراسة) الرقابة الاستراتيجية) و (أداء المنظمة)	30
74	قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل الرقابة الاستراتيجية على المتغير التابع أداء المنظمة	31
75	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والتابع (أداء المنظمة)	32
75	تحليل التباين لنموذج الدراسة) ممارسات القيادة الاستراتيجية) و (أداء المنظمة)	33
76	قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل ممارسات القيادة الاستراتيجية على المتغير التابع أداء المنظمة	34

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1-1: المقدمة .
- 2-1: الدراسات السابقة .
- 3-1: مشكلة البحث .
- 4-1: فرضيات البحث .
- 5-1: أهمية البحث .
- 6-1: أهداف البحث .
- 7-1: منهجية البحث .
- 8-1: مجتمع وعينة البحث .
- 9-1: مصادر جمع البيانات .
- 10-1: حدود البحث .

1-1- المقدمة :

في ظل المتغيرات التي يعيشها بلدنا الحبيب سورية ، وما تسببت به الحرب الكونية عليه من نقص في الكوادر العلمية والإدارية ، وكذلك الاحتياجات المتزايدة لوجود أشخاص أكفاء يساهمون في إعادة إعمار الوطن والمضي به قدماً كي يعود ليأخذ مكانته في مصافّ الدول المتطورة التي مالبث أن وصل إليها حتى جاءت الهجمة الشرسة عليه ، كان لا بد من الإهتمام بالكوادر البشرية العاملة في مختلف قطاعات الدولة ، فهم النواة والأساس لأي تطور يمكن أن يحصل في البلاد .

ولما كان قطاع التعليم العالي هو واجهة البلاد العلمية وهو أحد دعائم قوة الوطن ، فإنه لا بد من الإهتمام به بشكل واضح وخاصة بعد التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل في العالم ليس فقط من أجل المنافسة فحسب بل من أجل تأمين الإستمرارية أيضاً ، إن كل من خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها ليس بالأمر السهل بل ولاتأتي بمجرد التفكير فيها ، فهي تحتاج إلى مهارات وجهود جبارة ومتميزة هي الأخرى قادرة على رفع هذا النوع من التحدي ، وليس هذا فقط بل وتحتاج إلى وقت لضمان الضبط الجيد لإستراتيجية تنسيق وتكامل بين ما هو داخل المؤسسة من إمكانيات وموارد ، وما هو خارج المؤسسة من فرص وتهديدات ، كل هذا يقع على عاتق الإدارة العليا الإستراتيجية التي يجب عليها أن تكون قادرة على ضبط هذا النوع من الإستراتيجيات ، التخطيط لها ووضعها قيد التنفيذ، الرقابة والتوجيه الجيد لمن سينفذونها من أجل ضمان الفهم والتطبيق الصحيح لها كل هذا يأتي من بعد تبني الإدارة العليا لنمط تفكير معاصر . لذلك فالهدف من هذه الدراسة هو التعرف على ماهية الإستراتيجية وتأثيرها على أداء الموظفين وبالتالي أثرها على أداء وزارة التعليم العالي بشكل عام .

وهكذا فإن هذا الفصل سوف يتناول الإطار العام للبحث حيث سيتضمن مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية تمهيداً لطرح مشكلة البحث وفرضياته ومن ثم تأتي مشكلة البحث يليها أهمية البحث وأهدافه لنبحث بعدها بمنهجية البحث والعينة المدروسة وأختم هذا الفصل بالحدود الزمانية والمكانية والموضوعية للبحث .

2-1- الدراسات السابقة :

1-2-1- الدراسات العربية :

- دراسة (الضالعين،2017) بعنوان : "أثر أبعاد التوجه الإستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية : دراسة ميدانية ":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أبعاد التوجه الإستراتيجي في تحسين الأداء الإستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية ، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها (248) موظفاً، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات ، توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر لأبعاد التوجه الإستراتيجي في الأداء الإستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية ، وإن أبعاد التوجه الإستراتيجي تفسر ما مقداره (65.7%) من التباين في الأداء الإستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية .

وتوصي الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز استراتيجيات التوجه الإستراتيجي والارتقاء بهذه الإستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم لخطوط الملكية الأردنية وأهدافها، لما لها من أثر في تحسين الأداء الإستراتيجي .

- دراسة (رحيمة، 2012) بعنوان : "دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل:

دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين":

كان الهدف من هذا البحث دراسة دور مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الرؤية، التركيز، التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل بأبعادها الستة وهي (التهيؤ للمواجهة ، التأمل للمواجهة، المواجهة الوقائية ، البحث عن الدعم الواسيلي والبحث عن الدعم الوجداني ، وتجنب المواجهة) وذلك من خلال دراسة الارتباط والتأثير بين المتغيرين المذكورين وأبعادهما الفرعية، إذ طبق البحث على عينة بلغت (42) قائد عسكري في منظمتي الدفاع والداخلية ، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، تم اختيارها من خلال ثلاث فرضيات كانت الأولى لعلاقة الارتباط والثانية للتأثير ، والثالثة للفروق .

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة إرتباط وتأثير بين مهارات القيادة الإستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل وقد أوصى الباحث بتهيئة الوسائل المادية والدورات التدريبية للقادة كي يستطيعوا تحديد إشارات الإنذار بوجود مشاكل أو ضغوط عمل أو أزمات وضرورة تعزيز المفاهيم الإدارية المرتبطة بتأدية واجباتهم بصورة عامة .

- دراسة (محمد نور تبيدي ، 2010) بعنوان : "أثر الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء:

دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السودانية":

تمت هذه الدراسة للتعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإستراتيجية في قطاع الإتصالات السودانية في هذه الدراسة قام الباحث بتقسيم عينة الدراسة الى قسمين وتطبيق الإستبيان عليهما أحدهما موجه للإدارة العليا والوسطى في جميع شركات الإتصال في السودان حيث تبين من الإستبيان أن معرفة الإدارتين العليا والوسطى بالإدارة الإستراتيجية

وتطبيقهما لها كان له الأثر الكبير في الكفاءة لهذا القطاع وزيادة في فاعليته من خلال التطور الحاصل فيه كما أوصت الدراسة أيضاً بضرورة معالجة المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق الإدارة الإستراتيجية في قطاع الإتصالات ووضع الحلول المناسبة لها حتى يتمكن هذا القطاع من الإستفادة من مزايا تطبيق الإستراتيجية في تحقيق أهدافه ، هذا وأوصت الدراسة شركات الإتصالات بضرورة الإهتمام بالبحث العلمي وتشجيعه ورعايته وتفتح إنشاء وحدات متخصصة داخل هذه الشركات تعنى بهذا الشأن ، والتعاون مع الباحثين وتقديم العون لهم ، وهذا سينعكس إيجاباً على تطور وتقدم هذه الشركات .

- دراسة (حاجي حسن ، 2010) بعنوان: " ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية":

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استبانة شملت (40) فقرة . وتكونت عينة الدراسة من (253) مفردة . توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: (وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة ، وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة ، وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة ، وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة، وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة .

- دراسة (سوما علي سليطين، 2006) بعنوان: "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة بالساحل السوري":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى التشابه بين الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري وبين الظروف التي تستدعي إستخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية كما هدفت إلى التعرف على شكل الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في المنظمات تلك حيث صيغت مشكلة البحث انطلاقاً من التساؤل الرئيسي التالي : هل الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال تستدعي إستخدامها لأسلوب الإدارة الإستراتيجية ؟ .

حيث اعتمد الباحث على أسلوب الإستقصاء والمقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في الإستبيانات والحصول على معلومات ، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك القليل في عدد مديري المنظمات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وكانت هذه المعلومات محدودة جداً ووجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المنظمات محل البحث وفقاً للمفهوم العلمي الواجب تطبيقه .

1-2-2- الدراسات الأجنبية :

- (Gabaldon & other ,2018) : "How does job-related diversity ;affect boards-strategic participation?An information-processing approach"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية بتنوع مجالس الإدارة ، وللتحقق من ذلك تم تطبيق عينة البحث على 504 منظمة نرويجية تمت الإستجابة من قبل 973 من كبار المديرين التنفيذيين و 562 من رؤساء المجالس .

أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أن التنوع هو عامل اساسي وهام في المشاركة الإستراتيجية لمجلس الإدارة ، وله دور إيجابي في المشاركة الإستراتيجية للمجالس من خلال استخدام المديرين والأعضاء للمعرفة والمهارات التي يمتلكونها .

- (Pankaj & John, 2017) : **“Board of director efficacy and firm performance variability”** :

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر كفاءة مجلس الإدارة في تغيير أداء الشركة على المدى الطويل ، بهدف تشكيل مجلس إدارة يسهم في زيادة أداء الشركة. تكونت العينة من 3022 شركة متداولة علناً في الولايات المتحدة الأمريكية ، خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2005 إلى 2013.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أداء الشركة أقل عندك ما يكون مجلس الإدارة مستقلاً ومستقراً في العضوية ، وعندما يشارك مدراؤه بنشاط في توفير الموارد ، أو عندما يكون تأثير المدير التنفيذي أكبر. علاوة على ذلك ، مع زيادة الإستقلالية ، يؤثر استقرار المجلس أو الرئيس التنفيذي الأعلى على تقلب الأداء المنخفض .

- (Sani,Abdulkader,D,2012):**"SHRM and Organizational Performance in of Organizational Climate "**

طبقت هذه الدراسة على شركات التأمين في نيجيريا لمعرفة أثر وفعالية ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء موظفي الشركة وتكون مجتمع الدراسة من (18) شركة تأمين نيجيرية خلصت هذه الدراسة إلى أن ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المنظمة إلى جانب التدريب ونظام تخطيط الوظائف والتعريف الواضح للعمل هم المفتاح الرئيسي لممارسات إستراتيجية الموارد البشرية أما مدى اشتراط هذه الممارسات بمناخ مكان العمل فقد وجد الباحث علاقة متوسطة لذلك .

- (Akhtar,Ding,Ge,2008) : "Strategic HRM practices and their impact on company performance in chineses enterprises" :

تناولت الدراسة أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات الخاصة في الصين. وتناولت الدراسة الممارسات التالية (التدريب ، مشاركة العاملين ، تقييم الأداء ، الأمن الوظيفي ، والوصف الوظيفي ، ومشاركة الأرباح) اشتملت عينة الدراسة على (465) منظمة ، وخلصت الدراسة إلى أن الممارسات المتعلقة ب(التدريب والمشاركة وتقييم الأداء) كان لها أثر على الأداء المالي وغير المالي للمنظمات المذكورة ، كما تبين بأن الأمان الوظيفي كان له أثر على زيادة الإنتاج /الخدمة وتصنيفها، بينما أسهمت مشاركة الأرباح في زيادة الأرباح.

- (Shahzad,et,al,2008) : "Impact of HR practices on perceived of university teachers in Pakistan" :

هدف الدراسة هو تبيان ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التعويضات وتعزيز الترويج وتقييم الأداء على أداء العاملين من أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الباكستانية ،واستخدمت الدراسة على (12) جامعة غطت (94) عضو هيئة تدريسية .

جاءت النتيجة لتؤكد وجود علاقة إيجابية واضحة لثلاث من ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين وهذه الممارسات هي التعويضات ، تعزيز الترويج ، وتقييم الأداء .

1-3- مشكلة البحث :

من خلال بعض المقابلات الأولية الإستكشافية والإطلاع على واقع الحال في وزارة التعليم العالي في سورية تبين أن هناك مجموعة من الممارسات القيادية التي تؤثر على أداء الموظفين مما يؤثر على الأداء العام للوزارة التي تمثل القطاع العلمي الأكبر في الجمهورية العربية السورية وهكذا فإن هذه الدراسة ستتصدى لهذه الممارسات وتحاول الإجابة على مجموعة من الأسئلة يمكن أن نصوغها بالتساؤل الرئيس التالي:

- هل هناك أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء المنظمة؟

وفي ضوء التساؤل الرئيس هناك مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالاتي:

1- هل هناك أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء المنظمة من خلال الإهتمام برأس

المال البشري و معرفة كيفية المحافظة عليه كونه يمثل الإستجابة الفاعلة والمعاصرة في

المنظمة تجاه الواقع المتغير على أداء الوزارة ؟ .

2- هل هناك أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء المنظمة من حيث حاجة الوزارة

إلى رؤية إستراتيجية مستقبلية تهدف إلى مواجهة القوى الضاغطة والمحيطية ؟ .

3- هل هناك أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء المنظمة من خلال دورات تدريبية

للموظفين تساعدهم على مواجهة التطورات التكنولوجية والعلمية المعاصرة ؟ .

4- هل هناك أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء المنظمة من حيث إشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرار إلى تطوير الوزارة ؟ .

1-4- فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية : يقوم البحث على إفتراض رئيس مفاده (H:لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية منفردة و/أو مجتمعة على أداء المنظمة) حيث ستقوم الدراسة الميدانية والإستبيان وتحليله بالإجابة عن هذه الفرضية التي يتفرع عنها أربع فرضيات فرعية هي :

1-1 H1: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية ممثلة ب(الثقافة التنظيمية) على أداء المنظمة .

2-2 H2: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية ممثلة ب(رأس المال البشري) على أداء المنظمة .

3-3 H3: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية ممثلة ب(التصورالإستراتيجي)على أداء المنظمة .

4-4 H4: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية ممثلة ب (الرقابة التنظيمية) على أداء المنظمة .

1-5: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من عدة اعتبارات نظرية علمية ، وميدانية عملية ، وفق الآتي :

1-5-1- الأهمية النظرية :

أولاً: يتعرض هذا البحث إلى متغيرات لم تأخذ من الاهتمام نصيبها الذي تستحقه (القيادة الإستراتيجية وتطبيقاتها) ، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في تعميق الفهم وتحقيق التواصل بين الفكر الإستراتيجي وطريقة تطبيقه فعلياً وعلى المستويين العالمي والمحلي .

ثانياً: كونه امتداداً للعديد من الدراسات التي تهتم بالتصور الإستراتيجي والثقافة التنظيمية ورأس المال البشري والرقابة التنظيمية .

1-5-2- الأهمية العلمية :

أولاً: تبرز أهمية الدراسة من خلال الإضافات العلمية التي يتوقع أن تتوصل إليها، والمتمثلة في تسليط الضوء على دور القيادات الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات، نظراً للدور الهام الذي تقوم به هذه القيادة في تطوير الوزارة .

ثانياً: من المتوقع أن تقدم الدراسة الحالية لمتخذي القرار في الوزارة صورة حقيقية عن واقع بناء قيادات الصف الثاني، مما يساهم في علاج أوجه القصور إن وجدت .

ثالثاً: تأمل الباحثة أن تفيد النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة في إمداد المسؤولين بالتوجهات التي تساعدهم على تطوير سياسات الوزارة ، والسعي للاستفادة منها في تحقيق أهدافهم وأهداف الوزارة .

1-6- أهداف البحث :

إن هذا البحث يلقي الضوء على أهمية ممارسات القيادة الإستراتيجية وبالتالي فإن هذه الدراسة سوف تلقي الضوء على مجموعة من الأهداف هي:

1- التأكيد على أهمية وزارة التعليم العالي ودورها في المجتمع السوري وضرورة رفدها بالكوادر اللازمة للتنمية .

2- بيان أهمية العلاقة بين الموظفين والمدراء .

3- معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية للوزارة .

4- محاولة الوصول لطرق وأساليب وخطط تمكن الإدارات من النهوض بالعاملين وتنمية ثقافتهم وقدراتهم .

5- دعوة الباحثين الى مزيد من الدراسات التي تمس الواقع التنظيمي وجوانب الادارة في وزارة التعليم العالي .

1-7- منهجية البحث :

سأقوم باعتماد الاسلوب المنهجي الاستنتاجي القائم على جمع البيانات وتحليلها بهدف اختبار فرضيات الدراسة للإجابة على أسئلة مشكلة الدراسة كما سأعتمد على المنهج الكمي وذلك من خلال استبانة مصممة لهذا البحث بالإضافة لاستخدام برنامج SPSS من أجل اختبار فرضيات الدراسة بعد جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة عن طريق الاستبيان.

1-8- مجتمع وعينة البحث :

يشمل مجتمع الدراسة الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية. حيث شمل البحث الموظفين من فئات وظيفية (مدراء ،معاوني مدراء، وموظفين) وتعليمية وعمرية مختلفة ذلك في محاولة للوصول إلى أكبر شريحة متكاملة ممكنة في الوزارة .

1-9- مصادر جمع البيانات :

- المصادر الثانوية : وتتمثل في الإطار النظري للبحث من خلال جمع المعلومات من المراجع والمقالات والأبحاث المنشورة بالإضافة الى اطروحات الماجستير والدكتوراه.
- المصادر الأولية : وتتمثل في استبانة تغطي كافة أبعاد ومتغيرات البحث، بالإضافة إلى ذلك سأقوم بدراسة ميدانية ومقابلات للهيئات والإدارات محل الدراسة للتأكد من موضوعية الإجابات التي سأحصل عليها من الاستبيان .

10-1- حدود البحث :

الحدود الزمنية : المدى الزمني للدراسة هو 3 أشهر من الشهر الرابع إلى الشهر السابع لعام 2018 .

الحدود المكانية : الدراسة الميدانية للدور الإستراتيجي فيما إذا طبق على هيئات وإدارات وزارة التعليم العالي السورية .

الحدود الموضوعية : هنالك العديد من عوامل الإدارة الإستراتيجية التي تؤثر على القيادة ولكن سأختص بدراسة أثر الإدارة الإستراتيجية من حيث المحافظة على رأس المال البشري والقيام بتطوير الموظفين وكذلك إشراكهم في اتخاذ القرارات مع الإدارة العليا .

الفصل الثاني

الإطار النظري

1-2 المبحث الأول: مفاهيم أساسية في الاستراتيجية .

2-2 المبحث الثاني: ممارسات القيادة الاستراتيجية .

3-2 المبحث الثالث: أهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في أداء المنظمة.

1-2 المبحث الأول: مفاهيم أساسية في الاستراتيجية

1-1-2: التعريف بالاستراتيجية .

2-1-2: أنواع الاستراتيجية .

3-1-2: مستويات الاستراتيجية .

4-1-2: التعريف بالقيادة .

5-1-2: التعريف بالقيادة الاستراتيجية .

6-1-2: مميزات القيادة الاستراتيجية .

7-1-2: أهمية القيادة الاستراتيجية .

8-1-2: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية .

2-1-1- تعريف الاستراتيجية :

من بين المفردات التي أثارت جدلاً واسعاً في الأدب الإستراتيجي ، كمفردة الإستراتيجية . لعل السبب في ذلك يعود إلى كثرة استعمالها وتداولها في العديد من مجالات الحياة ، فتعبير استراتيجية (strategy) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (Strato) بمعنى جيش أو حشد، ومن مشتقات هذه الكلمة (stratego) والتي تعني فن القيادة . ومن مشتقاتها أيضاً (stratagem) والتي تعني الخدعة الحربية التي تستخدم في مواجهة العدو .

كما عرفت الإستراتيجية في المؤسسة عدة تعاريف ومعاني ، ترتبط في كثير منها بعنصر التحدي وذلك لعدة أسباب يمكن ذكر أهمها بأن الإستراتيجية مفهوم عسكري في بداية الأمر، كانتقل إلى اقتصاد المؤسسة للإستفادة منه بإعتبار أن هناك تشابه كبير موجود بين المجالين الاقتصادي والعسكري.. (عدون، 2001) ، وساعد على ذلك ظهور معاهدة وستغاليا الشهيرة عام (1648م) لنشوء الدول القومية ، حيث أنه منذ ذلك التاريخ أصبح مفهوم الإستراتيجية متداولاً في جميع مجالات الحياة العسكرية ، السياسية ، الإقتصادية ، الإجتماعية . تستخدم الإستراتيجية للدلالة على أكثر من معنى ، فأحياناً تستخدم اسم فيقال استراتيجية التعليم ، أو استراتيجية الدفاع ، وأحياناً صفة فيقال : موقع استراتيجي (القباع، 1989).

وتزايد استخدام هذا المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية في المجالات الإدارية ، حيث أخذت معنى جديداً ، وصارت مفضلة لدى منظمات الأعمال العملاقة والرائدة خاصة ، وتلك التي تهتم بتحليل البيئة ، وتستجيب لها ، وتؤثر وتتأثر بها (عواد، 2012) .

والاستراتيجية هي تصور بعيد الأمد لما تسعى الشركة (المنظمة) أن تكون عليه في المستقبل، حيث تحدث هنري منتزيرج عن أربع دلالات للاستراتيجية هي (نجم، 2011) :

- الاستراتيجية هي الخطة : وتعني وسائل الإنتقال من هنا أي(الحالة الراهنة)إلى هناك أي (الحالة المستهدفة).
 - الاستراتيجية هي النمط : من الأنشطة عبر الوقت ،حيث أن المنظمة التي تسوق منتجات مكلفة جداً تستخدم استراتيجية الغاية العالمية .
 - الاستراتيجية هي مركز تنافسي: حيث أنها تعكس القرارات ، لتقديم منتجات معينة في أسواق معينة .
 - الاستراتيجية هي المنظور ، أي إنها رؤية للإنجاز.
- كما يرى Steiner أنه لا يوجد اجماع واسع وكبير حول معنى الاستراتيجية حيث توصل الى مجموعة من التعاريف لمفهوم الاستراتيجية (بني حمدان وآخرون):
- الاستراتيجية مائتقوم به الإدارة العليا من أعمال ذات أهمية كبيرة للمنظمة .
 - الاستراتيجية تشير إلى القرارات التوجيهية الأساسية ،أي بمعنى الأغراض والرسالة والمقاصد الأساسية .
 - الاستراتيجية تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة الضرورية لتحقيق هذه التوجهات .
 - الاستراتيجية المعنى المحدد للإجابة على سؤال ماذا يتعين على المنظمة أن تفعل؟ .
 - الاستراتيجية تشير إلى الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وكيف يتسنى لها ذلك .
- مما سبق نستخلص أن الاستراتيجية وبالرغم من نشأتها في البداية كمفهوم عسكري إلا أنها لا تختلف كثيراً بالمعنى إذا ما انتقلنا إلى مشروعات الأعمال،فالعدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال وكذلك الحال إذا تكلمنا على التشكيلات ،الموارد،المواقع .. وغيرها .

إذاً الاستراتيجية كما يعرفها د.أحمد ماهر هي :أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية ،والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع،سعيًا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع (ماهر:بدون تاريخ) .

2-1-2: أنواع الاستراتيجية

هناك عدة أنواع ونماذج للاستراتيجية كما حددها آل سعود عام 2013 (الحربي ،2017، ص16) منها :

- نموذج كوتلر Kotler : والذي يركز على وضع الأهداف،وعلى تحليل قدرات المنظمة وقواها المؤثرة الإيجابية والسلبية .

- نموذج مايلز وسنو Miles&Snow : وهو النموذج الذي وضع بعض الطرق لصياغة الاستراتيجية وفقاً لدرجة التجانس التي يمكن أن تحددها الإدارة العليا بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية .

- نموذج منتزبرج Mintzberg :وهو النموذج الذي يجمع بين القدرات المعرفية والتفكير الاستراتيجي والإبداع والخيال ،ويتم صياغة الاستراتيجية بالجمع بين متغيرات البيئتين الخارجية و الداخلية .

إذا كنا نريد ليس فقط البقاء بل والاستمرار في عالم يسوده المصالح ، فلا بد من اعتمادنا للاستراتيجية التي تتجلى منافعتها في كثير من الأمور منها(البكري:2007) :

- تعد الاستراتيجية بمثابة مرشد ودليل على ماهية الأعمال التي يمكن أن نقوم بها .
- جعل المدراء أكثر إدراكاً للمتغيرات المحتملة والحاصلة في البيئة الخارجية المحيطة .

- المساعدة في جعل القرارات التي يتخذها المدراء أقرب ماتكون إلى الدقة عند التنفيذ للوصول إلى الأهداف المطلوبة .
- تعد أيضاً الاستراتيجية أداة رقابية على مجال الأعمال المخطط لها في المؤسسة، وبالتالي فإن أي انحراف عنها سيؤثر وستتم ملاحظته في حينه وقبل توسعه.

2-1-3- مستويات الاستراتيجية :

تم الاتفاق على أن الاستراتيجية تتكون من ثلاث مستويات وهي:

- الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة :
- تهتم استراتيجية المؤسسة بتحديد التوجه العام للمؤسسة مثل صياغة الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة ، وخطوط المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها ، وتعكس استراتيجية المؤسسة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي تخصص فيه المؤسسة ، وسياسات وضوابط تدفق الموارد المالية والغير مالية بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة ، والعلاقة بين المؤسسة والأطراف ذات المصالح والأساليب التي يمكن للمؤسسة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار وعادة ما تأخذ استراتيجية المؤسسة واحدة من التوجهات الثلاث: الاستقرار، النمو والانكماش (أوبكر، 2008) .

- الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال :

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمؤسسة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس وكسب السوق، وبالتالي تحقيق الأرباح . فالمؤسسة الاقتصادية التي تتكون من مجموعة كبيرة من

وحدات الأعمال الاستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة ، وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استناداً إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل والجهة المسؤولة عن وضع استراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل مع تنسيق عال ومتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة (السليمانى،2011) .

- استراتيجيات على المستوى الوظيفي :

تتمثل مجالات التركيز في هذه النوعية من الاستراتيجيات في كيفية إنتاجية الموارد ،تقوم الأقسام الوظيفية باعداد استراتيجياتها والتي يمكن من خلالها ادماج الأنشطة والقدرات معاً من أجل تحقيق التحسين في الأداء (سامي،2007) .

2-1-4 - تعريف بالقيادة : القيادة عبارة مبسطة هي عملية التأثير في الناس، وتوجيههم لانجاز الهدف(محمد،2011:ص9) .

كما تعرف بأنها مركز ومكانة خاصة داخل الجماعة يؤديه قائد الجماعة بغرض توجيه سلوك الأعضاء ، والمحافظة على تماسك الجماعة وحل مشكلات المجموعة (العنوم،كوفحي،2011) . وعرفت بأنها القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤسيه لتوجيههم بطريقة يتسن بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وحشد همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (العجمي،2008) .

والقيادة من وجهة نظر علم الاجتماع : ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي ، وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين ،فوجود الجماعة المنظمة التي

تعمل على تحقيق هدف معين، يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم، لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيه .

ومن هنا فإنه طالما وجدت مجموعة من الأفراد فإنهم يتطلعون إلى شخص يكون قادر على التأثير فيهم، والتفاعل معهم لتحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها. وطالما كان الشخص القادر على التأثير في الجماعة يسخر طاقاته للإسهام في الجماعة وفي تقديمها ، فسوف تزداد كفاءته كقائد قادر على توجيه وصعود الأعضاء نحو تحقيق هدف مشترك (كنعان، 2007) .

فالقيادة ظاهرة اجتماعية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها لكل جماعة أو منظمة أو مجتمع ، فلا يوجد مجتمع أو أي منظمة بدون قائد، وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام، وفي السلوك الإداري ، بشكل خاص ، فالقيادة فعالة في الربط ما بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المنظمة معاً لتحقيق أهداف قد يكون من المستحيل تحقيقها أو إنجازها بدون هذا النوع من الارتباط . هناك ركائز أساسية لنجاح أي مؤسسة مهما كانت تبعيتها أو مجال عملها ألا وهي: القيادة الفعالة، والكوادر البشرية القادرة والمبدعة، ورسالة المنظمة التي توحد الرؤى والقيم وتدفع باتجاه التجويد والإنجاز ، إن تكامل و تناغم هذه المكونات يمنح المؤسسة ميزة نسبية ويجعلها رائدة وسباقه، تبتكر وتبدع وتقوم ولا تقاد، وإذا كان وجود مكونات النجاح ضرورياً ولازمًا فإن القيادة الاستراتيجية الذكية المتسلحة بسعة الوعي والفكر التطويري لها بمثابة حجر الزاوية لأي جهد يهدف لإنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

2-1-5 - القيادة الاستراتيجية :

ظهر مفهوم "القيادة الاستراتيجية" لأول مرة على يد كوتلر 1982 ومينزبرج 1984 إشارة إلى المدير التنفيذي ورئيس الشركة ،وكما أشار نيتشمان 1989 إلى أن بروز مفهوم القيادة الاستراتيجية تلا مفهوم الادارة الاستراتيجية بعدة سنوات (رحيمة،2012) .

ومن هنا نجد أن الباحث Crow نظر الى القيادة الاستراتيجية على أنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الاستراتيجية ،وايصال هذه الرؤية الى الجهات ذات العلاقة والولاء،والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها وإلهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح(Crow,W.J,1993) .

إذا فالقيادة الاستراتيجية محور مهم تركز عليه نشاطات المؤسسات المختلفة وبخاصة في اطار العصر الحديث الذي نشهد فيه عالم أعمال يتميز بالتغيير الكبير في مجمل مناحي العمل التنظيمي لاسيما العقد الأخير من القرن الماضي، إذ استلزمت وجود القيادة الحكيمة والقادة ذوي المهارات والقابليات والقدرات التي تتبنى الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغيير ،ومحاولة المتابعة والإشراف المستمر للبيئة بالإضافة الى ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم لضمان نجاح المؤسسة واستمرارها وبقائها.

كما عرفها كل من Tompoe & Mc mollar على أنها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها وهي نتاج لعملية الادارة الاستراتيجية وهي حالة أكثر من أنها وسيلة إدارية كما أنها ليست بديلاً عن الإدارة الاستراتيجية بل ناتجة عنها (العيساوي،العارضى: 2012) .

وعرفها (جاد الرب) بأنها: "القيادة التي يكون لها سبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة" (جاد الرب، 20:2012) .

لقد أكدت العديد من الدراسات أن القيادة الإستراتيجية قادرة على إدارة موارد المنظمة بفاعلية من خلال تنمية رأس المال البشري ، والمساهمة في تأسيس الاتجاه الإستراتيجي ، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة ، واستغلال الكفايات الجوهرية ، واستخدام أنظمة رقابية تنظيمية متوازنة (Hitt & Hoskissan, 2009)

إن القيادة الاستراتيجية الحكيمة الواعية تعمل على ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة .

2-1-6- مميزات القيادة الاستراتيجية:

تسعى كل منظمة بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها وأهدافها للبقاء والإستمرار والنمو ، وذلك من خلال القيادة الاستراتيجية التي تتميز بما يلي (أبو سلطان، 2016):

- أنها تساعد المنظمة في التغلب على المشكلات الحادة التي يفرضها واقع المنافسة المعقدة في المجال التي تعمل فيه .
- تقوم القيادة الاستراتيجية بتعلم كيفية التأثير على سلوك الإنسان بكفاءة في أي بيئة عمل غير مؤكدة أو تتسم بالمخاطرة، ويتم ذلك من خلال الحوارات والممارسات التطبيقية للقادة والطموحات الكبيرة لهم .

- إن القدرة على إدارة رأس المال البشري تكون الجانب الهام والخطير في مهارات القائد الاستراتيجي .
- تلعب دوراً أساسياً في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة وتحقيق التوازن الاستراتيجي .
- للقيادة الاستراتيجية أهمية كبيرة في رسم الثقافة التنظيمية في المنظمة ،بجانب المتغيرات الأخرى ، حيث أن القائد الاستراتيجي يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادة المنظمة، وأسلوبه الإداري ، وتفويض السلطات ، وتوزيع وتقسيم المهام، مما يؤثر في القواعد السلوكية الثقافية والقيم التي تنشأ داخل المنظمة .

2-1-7- أهمية القيادة الاستراتيجية :

تعود أهمية القيادة الاستراتيجية إلى حرصها على استقطاب المبدعين ،وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف العادية والطارئة ، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي مدروس يمنح المنظمات الميزات التنافسية ، فضلاً عن ترسيخ وجودها واستمرارها ونموها . فبقدر ماتولي القيادة الاستراتيجية أهمية لإدارة الابداع بقدر ماينعكس ذلك ايجاباً على نجاحها في تحقيق أهداف المنظمات والمساهمة في بقائها واستمرارها وازدهارها (المربع،2013) .

كما أوجز الجهني وآخرون أهمية القيادة الاستراتيجية فيما يلي(الجهني،2015) (بن بريكة واخرون، 2012):

- تسهم القيادة الاستراتيجية في رسم ملامح الثقافة التنظيمية في المنظمة بأسلوبها الاداري،وطريقتها في تصميم التنظيمية وتفويض السلطات .

- تعمل على إعادة تنظيم أوضاع المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر في المستقبل قابلة للحل .
- قدرة على إدخال وإحداث التغيير والتطوير في أداء المرؤوسين .
- تعد هي مصدر الابتكارات أو عدم الجمود التنظيمي، والذي يعتمد على القدرات المعرفية والإبداعية الاستراتيجية .
- يكون لها دور في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة من خلال ماتحملة من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام .
- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها .
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- هي التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .

2-1-8 - عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية :

- هناك عدة عوامل تساعد في نجاح القيادة الاستراتيجية من أهمها :
- امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمور المؤسسة والعاملين مع كالتركيز على العاملين لأنه في حال غيابهم تكون القيادة محدودة جداً، بل وغير ممتعة، فضلاً عن ضرورة ادراك القائد الاستراتيجي للطريقة التي يتبع ويقود على أساسها ، لأن ذلك يحدد الطريقة التي يقود بها اتباعه ويتبعونه .
 - طاقة التمكن وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الامر .

- إدارة الوقت هي الاستخدام الأفضل للوقت ، ولإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ولن يكون ذلك إلا من خلال الإلتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة ، للإستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل.لذلك يجب اقتصار الوقت على الأدوار القيادية دون الدخول في أدوار روتينية غير مرنة في وصف المهام القيادية .

- العقيدة الصحيحة هي التي تمثل المثل الأعلى الذي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها .

- الفطنة وبعد النظر وقدرة القائد الاستراتيجي على اشتقاق المعاني من المواقف .

- الشجاعة وسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة .

وللتأكد من مدى توافر عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية يجب التركيز على عاملين:

- العامل الأول (التركيز على القائد): من خلال التعرف على نوعية القادة وسلوكياتهم واستجاباتهم الموقفية للأحداث .

- العامل الثاني : إن التركيز على القائد وحده لا يمكن أن يعطي تفسيراً عاماً واضحاً لعملية القيادة لأن القيادة شيء ما أكبر من القائد بكثير(المربع،مرجع سابق) .

كما حدد مجموعة من الباحثين في القيادة الاستراتيجية عدة عوامل اخرى تجعل من القيادة وبخاصة القيادة الاستراتيجية قيادة فاعلة وهي:

أ- الاقتناع بأهداف المنظمة :

يسعى القائد وأفراد التنظيم لتحقيق الأهداف والغايات التي من أجلها أنشئت المنظمة ،حيث أنه إذ لم يكن القائد مؤمناً ومقتنعاً بأهداف المنظمة فإنه لن يستطيع أن يقنع الآخرين .

ب-التطلع إلى الأمام:

تتطلب القيادة الناجحة الطموح وعدم الركون للجمود .فالقيادة تتطلب العمل المتواصل لإحداث التغيير وتحقيق التطوير ،ذلك أن التجديد والإبتكار و الإبداع سمات ينبغي أن يتمتع بها القائد .

ج- مراعاة العوامل البيئية:

نظراً لأن المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها ووظائفها تعمل في إطار بيئات تحكمها،فإن مسؤولية القائد تفرض عليه أن يراعي تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة على أعمال المنظمة .

د- التصرف على مستوى المسؤولية:

إن القيادة مسؤولية والتزام ، والقيادة الناجحة ترتبط بالإقدام وليس بالأحجام ، والقائد المسؤول هو الذي يرتفع بشخصه وبوظيفته إلى مستوى المسؤولية .

هـ - مراعاة المصلحة العامة :

تحرص القيادة الناجحة على مراعاة الصالح العام ، ومسؤولية القائد تلزمه أن يرى الصالح العام في القرارات التي يتخذها (النمر وآخرون،2011).

في حين حدد الأغا مجموعة من المتطلبات لنجاح القيادة الاستراتيجية وهي كما يلي:

1- قدرة القيادة على التبصر في أحوال الأفراد ، وتمتعها بذكاء يفوق ذكاء المرؤوسين .

2- تمتع القيادة بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي .

3- تمتع القيادة بالاتزان والقدرة على التحليل المنطقي .

4- الثقة ،لأن الثقة تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة ، مما يؤثر سلباً على المنظمة

(الأغا،2003) .

مما تقدم نجد أن القيادة الاستراتيجية على إختلاف أنواعها وعلى إختلاف العصور التي مرت بها وكذلك التحليلات التي خضعت لها من قبل العلماء والباحثين إلا أنها تصب جميعها في ضرورة توفر مايلي:

- قوة الشخصية والشجاعة والجرأة والحزم في الظروف الحرجة لمواجهة المواقف والأزمات.
- القدرة على جمع المعلومات عن حاضر المنظمة ومستقبلها ، وإقناع الآخرين بالرؤية المستقبلية .
- القدرة على التحليل المنطقي والرؤية الواسعة المدى والبصيرة النافذة وبعد النظر .

إذاً بعد أن استعرضنا معاني القيادة والاستراتيجية وكذلك القيادة الاستراتيجية أصبح لدينا تصور واضح عن مدى أهمية التعمق بتطبيقهم في المؤسسات عامة ونشر هذا المفهوم بين القادة في القيادات العليا لننتقل الآن إلى ممارسات القيادة الإستراتيجية حيث سأقوم بشرح مفاهيم الممارسات الأربع وأهميتها.

2-2 المبحث الثاني: ممارسات القيادة الاستراتيجية

1-2-2: الثقافة التنظيمية .

1-1-2-2: أهمية الثقافة التنظيمية .

2-1-2-2: مكونات الثقافة التنظيمية .

2-2-2: رأس المال البشري .

1-2-2-2: أهمية رأس المال البشري .

3-2-2: التصور الاستراتيجي .

1-3-2-2: أهمية التصور الاستراتيجي .

4-2-2: الرقابة التنظيمية .

1-4-2-2: أهداف الرقابة التنظيمية .

5-2-2: التأكيد على الممارسات الأخلاقية .

6-2-2: اكتشاف المقدره الجوهرية .

2-2-1- الثقافة التنظيمية :

إن الثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات، ومن المعلوم أنه لا توجد منظمة مهما كانت صغيرة أو كبيرة تخلو من ثقافة تنظيمية معينة، إلا أن المنظمات غالباً لا تعمل على إيجاد ثقافتها بوعي وإدراك وتخطيط مسبق، ولكن تتكون الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات بناءً على طبيعة عملها، إجراءاتها الداخلية، وسياسات الإدارات العليا فيها، وتتحول هذه السياسات والإجراءات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل مباشر ثقافة المنظمة غير أن وجود الثقافات التنظيمية على هذا الشكل لن تمكن هذه المنظمات من مواكبة التطورات المتسارعة المحيطة، ولن تمكنها من القيام بعمليات تحول وتطور ناجحة، وتوفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء، كما أنها توفر الثبات للمنظمة، ولكن في الوقت نفسه يمكن أن تكون الثقافة عائقاً أساسياً ضد التغيير، واعتماداً على قوة الثقافة يمكن أن يكون لها تأثير مهم على الاتجاهات، وسلوكيات أعضاء المنظمة .

يعرف Hodge and Antony الثقافة التنظيمية بأنها مزيج من القيم والمعتقدات والإفتراسات والمعاني والتوقعات المشتركة التي يحملها الأفراد أو الجماعات في المؤسسات والتي يستخدمونها كمؤشر لسلوكهم وحل لمشاكلهم .

ويصف Jhones الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم التي تحكم تفاعلات أعضاء المؤسسة مع بعضهم ومع الموردين الزبائن والآخرين خارج المؤسسة وقد أضاف أنه بالإمكان استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تأثيرها على سلوك الافراد (الياسري:2006).

أي أن ثقافة المنظمة تؤثر إيجابياً في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعدها اتجاهات تدعم اتخاذ القرارات الرشيدة والصعبة بأقل قدر من الجهد والتكاليف لما توفره من جو ملائم وإيجابي،

كما أن الثقافة التنظيمية تحدد المقبول وغير المقبول من السلوكيات والقرارات وتشكل دليل عمل والطريق الواجب اتباعه لتحقيق الاستراتيجية للمنظمة .

2-2-1-1 - أهمية الثقافة التنظيمية :

أصبحت الثقافة أحد المواضيع الهامة في الإدارة منذ بداية الثمانينات، واتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلاً أساسياً في دراسة المنظمات وتفسير سلوكها الإداري، ومن هذا المنطلق جاء الحديث عن مفهوم الثقافة التنظيمية الذي يمثل تحدياً كبيراً لأي تنظيم .

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية ، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عملاً مستقلاً والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين الى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم ، واللغة المشتركة ، الركوز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت ، وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والإتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين .

فالكثير من المديرين في هذه الأيام يعطون الأولوية والإهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرون الثقافة كأصل هام ، ففي بعض الدراسات تمت الإشارة إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين وأصحاب الأسهم يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا يوجد لديها مثل تلك الثقافة .

ويعتقد كثير من الباحثين في السلوك التنظيمي أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى أداء وإنجاز الجماعات والأفراد، وهذا بالتالي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها فإذا كانت تمتلك ثقافة ضعيفة أوردية سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لامحالة ، بغض

النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تعمل به .نلاحظ أن أهمية الثقافة التنظيمية تظهر كما يجمع عليه معظم الكتاب في أننا نجد أن الثقافة تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة ،فالثقافة توجد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة وتساعد في خلق الإلتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي ،وأخيراً تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنشأة (عكاشة، 2008) .

2-2-1-2: مكونات الثقافة التنظيمية في المؤسسة

يرى الكاتب مصطفى محمود أبو بكر في كتابه "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة" أن الثقافة التنظيمية تتشكل من تفاعل عدة عناصر من أهمها:

- الصفات الشخصية للأفراد ومالديهم من قيم ودوافع وإهتمامات.
- الخصائص الوظيفية ومدى توافقها مع الصفات الشخصية .
- خصائص الهيكل التنظيمي التي تنعكس على طريقة اتخاذ القرارات وأساليب الإتصال وخطوط السلطة .
- المنافع المادية والمعنوية والأدبية التي يحصل عليها الفرد في المنظمة والتي تشكل دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تحتويه من طرق التفكير وأساليب تعامل الأفراد مع بعضهم ومع الأطراف الخارجية.

مما تقدم ذكره نجد أن الثقافة التنظيمية هي إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة وينظم أعمالهم كما يحدد علاقاتهم الأمر الذي يساعد على تأطير السلوك الوظيفي لهم وتساعدهم على التدريب على

حل المشاكل وتكافؤهم على إتباع المنهجية التنظيمية للمؤسسة ما يؤدي بدوره إلى إعطاء ميزة تنافسية قوية للمؤسسة وتساعد الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها وكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المؤسسة أقدر على التغيير والتطور والتقدم .

2-2-2 - رأس المال البشري :

نظراً لأن البشر هم الثروة الحقيقية لأي أمة، لذا فإن قدرات أي أمة تكمن فيما تملكه من طاقات بشرية مؤهلة ومدربة ، وقادرة على التكيف والتعامل مع أي جديد بكفاءة وفعالية .

يشير رأس المال البشري إلى كل الأفراد العاملين بالمنظمة وتوجد من بينهم الأصول الفكرية التي تخلق الابتكارات الممكن تحويلها الى ارباح ، والتي لا بد من تمييزها عن الآخرين لأنها الأساس في وجود المنتجات والخدمات للمنظمة وإبداعاتها مما يحقق لها المزيد من القيمة من خلال الميزة التنافسية . إذ عرف بأنه المخزون الفردي الذي يتكون من المعرفة الضمنية ، والذي يتمثل في قدرة الشركة الجماعية لاستخراج أفضل حلول فردية من موظفيها (Bontis) ، ويتميز بأنه من الأصول الغير ملموسة والتي يمتلكها الموظفين مثل المعارف والمهارات والخبرة والتعليم (Forbes) ويعد كمجموعة من الصفات الجماعية ،وخبرة الحياة والمعرفة والإبداع ، والطاقة والحماس الذي يختاره الأشخاص للإستثمار في أعمالهم (Weatherly) كما عرف بأنه مجموعة من العوامل التي يمتلكها الأفراد والقوى العاملة الجماعية للشركة ، ويمكن أن تشمل المعارف والمهارات والقدرة التقنية والصفات الشخصية مثل الذكاء والطاقة والموقف والالتزام والموثوقية والقدرة على التعلم بما في ذلك الحيال والكفاءة والإبداع والرغبة في تبادل المعلومات والمشاركة في الفريق والتركيز على أهداف المنظمة (Abegsekera & Quthrie) تم تحديد رأس المال البشري بأنه المعارف والمهارات والقابليات المتجسده لدى العاملين وتعود إلى تحقيق الميزة

التنافسية وهو الموجود الأكثر أهمية في المنظمة وهو الذي يحدد طبيعتها ويؤثر في قدرتها على الأداء ويمثل قاعدتها المعرفية (حسين، 2007).

أما عن الظهور الأساسي لمصطلح رأس المال البشري فقد تباينت الآراء، إذ هناك من يرى أن بداية الإهتمام برأس المال البشري تعود إلى العصور القديمة، عصور (أفلاطون، أرسطو، وأكوينس). فقد نادى أفلاطون بتقسيم العمل في نظرية (الدولة المثلى) بناء على اختلاف المواهب الطبيعية للبشر، كما أن للحضارة الإسلامية دوراً بارزاً في تطوير المعرفة الإنسانية، فهناك آيات قرآنية وأحاديث نبوية شريفة تأمر وتحث على طلب العلم كما ميز الامام علي بن أبي طالب - كرم الله وجهه - بين المال والمعرفة وفضل المعرفة على المال (المالكي وعبيد، 2005).

يلعب رأس المال البشري دوراً مهماً في خدمة التنمية الإقتصادية والإجتماعية في جميع بلدان العالم بلا استثناء، حيث يشكل رأس المال البشري أهم موارد المنظمات في أعقاب التوجه الدولي نحو العولمة، والذي يتطلب تراكم كمياً ونوعياً في رأس المال البشري، ذلك نتيجة الخصائص النادرة التي يتحلى بها، وبشكل خاص ندرته وصعوبة محاكاة أو تقليده من قبل المنافسين الأمر الذي يدفع المنظمة لاحتكاره لتمييز به مقارنة بالمنظمات الأخرى، وقد تزايد الإهتمام برأس المال البشري، نتيجة لدوره الكبير في المنظمة والتي تعمل على تقديم الأفكار الجديدة، الإبتكارات والإبداعات التي تساهم في تعزيز قدرة المنظمات للإستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، مما يزيد من قدرتها في الإستجابة السريعة لمتطلبات زبائنها.

لذلك فهناك اتفاق على أن التحديات التي يحملها العصر الجديد لن يتصدى لها إلا رأس مال بشري دائم الترقى، دائب النمو، سواء على المستوى الفردي أو على صعيد المجتمعات، حتى

يمكن للجميع المشاركة في العالم الجديد من موقع الإقتدار وفي سياق تنافسي بالغ الحدة (قصاص،2008) .

2-2-2-1- أهمية رأس المال البشري :

يعتقد الباحثون بأن من أهم نتائج ثورة التطور والحداثة وحركة المتغيرات العالمية هي المعلومات والتكنولوجيا، إلا أن الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة تتجه نحو معالم موضوع جديد يهتم بالموجودات البشرية أكثر من الموجودات المادية. إذ أصبحت تمثل النسبة الأكبر من أصولها، لأن الإضافة والتعظيم في الموجودات المادية يأتي بفعل الموجودات البشرية، وهذا الموضوع بأبعاده الجديدة هو رأس المال البشري (نعمة، 2010) .

وتتجسد أهمية رأس المال البشري كما أشار إليها (المصبح، 2005) فيما يلي :

- يسهم بشكل مباشر في التقدم التقني حيث يعد مصدراً مهماً من مصادر النمو المستدام.
- لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم ،حيث يسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري.يؤثر رأس المال البشري على الإنتاجية بشكل مباشر من خلال التأثير على الصحة ، فقد أثبتت الدراسات أن الأمية والجهل يؤثران تأثيراً فعالاً على مستويات الصحة الفردية والعامّة .
- يسهم بشكل مباشر في رفع معدلات النمو المستديم عن طريق زيادة الطاقة الانتاجية والاستثمارات في الأصول الملموسة وغير الملموسة مثل الإبتكار والتعليم والتدريب .

في حين يرى آخرون أن رأس المال البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تسهم في تحقيق التنمية من خلال إدارته لكل عوامل الإنتاج،مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل التكلفة

، ويعتبر الرأسمال البشري العنصر الحيوي ضمن الإستراتيجيات الحديثة وهو يشير إلى مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة من خلال عمليات التكوين المستمر ومن خلال المهارات المكتسبة أثناء تأدية العمل .

أما (خديجة، 2011) فأوضحت أن رأس المال البشري يمثل الثروة الحقيقية للمنظمة وأهم عوامل الإنتاج فيها، فالتركيز على هذا المورد والرفع من قدراته في الإبداع والمساهمة في التجديد والإبتكار بطريقة تجعل هذه الشركة قادرة على تحسين الأداء من جهة ومن جهة أخرى تكون قادرة على مواجهة التغيرات المحيطة .

وعلى هذا نجد أن رأس المال البشري ذو قيمة كبيرة لمنظمات ومؤسسات الأعمال ، وذلك لما سيحققه لها من نتائج على مستوى ارتفاع قدرات وإمكانيات العاملين وكذلك لما سيحققه من الافكار الجديدة والخلاقة التي ترتقي بمستوى أداء المنظمة إلى التميز.

لذلك كان لا بد للإدارة العليا من ان تهتم برأس المال البشري وتعمل على تطويره من خلال:

- إغناء رأس المال البشري من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الإنضمام لبرامج التدريب ومشاركتها لهم المعرفة ، واكتسابها، وتوزيعها داخل المنظمة.
- المحافظة على العاملين المتميزين ويتم ذلك من خلال توفير نظم وأساليب الادارة القائمة على الثقة والتشجيع والإبداع والأفكار الجديدة .
- استقطاب أفضل المواهب البشرية، أي أن تكون عملية الإختيار والتوظيف للموظفين الجدد قائمة على أساس نظام فعال ووفقاً للخطة الاستراتيجية للمنظمة .
- اعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضموناً استراتيجياً يلبي حاجات تنمية طاقات الإبداع ، والتعلم المؤسسي (شعبان، 2011).

2-2-3 - التصور الاستراتيجي :

التصور في اللغة هو تصور الشيء وتوهم صورته وتخيله ،وتصور له الشيء ، صارت له عنده صورة وشكل.

التصور اصطلاحاً هو عملية جعل شيء ما حاضراً أو محسوساً للعقل أو الذاكرة بالاستعانة بصورة شكل أو رمز مايعني التصور . (<http://educapsy.com>).

إن الوصول إلى التصور الإستراتيجي الفعال، هو أهم عنصر من عناصر النجاح المؤسسي، وهو المادة التي تنصهر فيها عملية التخطيط الاستراتيجي. فالتخطيط الاستراتيجي الذي لا يسبقه تصور استراتيجي هو تخطيط استراتيجي طويل الأمد لفشل هذه المؤسسة أو تلك الشركة بغض النظر عن موقعها التنافسي أو عمرها المديد. والشركات التي نجحت في تخطيطها الاستراتيجي قامت بوضع تصور استراتيجي ما من حيث تدري أو لا تدري. والتصور الاستراتيجي الملمم يجيد التعامل مع أنماط التغيير والتي تتحدد وفقاً لاحتياجات العميل، وهذا هو "إكسبر" عمر الشركات.

لقد بات من الضروري على الشركات وكافة المؤسسات في كل مكان أن تركز كل طاقاتها الفكرية المبدعة لرسم تصورات استراتيجية ذكية لها، تحقق من خلالها الامتداد والبقاء والتأثير المطلوب في المجتمع والحياة، بدلاً من التركيز على النجاحات السريعة، الذي يركز على تحقيق أرباح سريعة. تحقق من خلالها أهدافها العامة وتطول عمرها إلى أقصى حد ممكن.

2-2-3-1- أهمية التصور الاستراتيجي :

تكمُن أهمية التصور في أنه خطوة مهمة من خطوات التخطيط الاستراتيجي، حيث تُعدّ الدليل الذي يُسترشد به على تنفيذ الخطة بطريقة جيدة، كما أنها تعطي للعاملين فرصة ليتعرفوا على ما تتوقعه المؤسسة منهم، ويساهم ذلك في بذلهم قصارى جهدهم لتحقيقه، مما ينعكس إيجاباً على طاقاتهم وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة وتقديمها، كما أنّها تؤثر في الأساليب المستخدمة لإدارتها، وتساعد على تصويب اتخاذ القرارات .

ويقوم استمرار أية مؤسسة ونجاحها على رؤيتها الهادفة والواضحة، وتعتبر بيانات الرؤية التي يتم نشرها مهمة لأنها تعطي إلهاماً للموظفين، ومن خلالها تستطيع الشركة أو المؤسسة أن توضح للعاملين فيها ما تأمل منهم تحقيقه في المستقبل، كما أنّها تعمل على جلب العملاء الذين يشاركونها التطلع ذاته، ويساعدها ذلك على تحقيق جميع أهدافها، ويصبح للرؤية الأثر البالغ إذا أُعطيت أهمية كبيرة وتم تنفيذها من قبل الموظفين على أكمل وجه.

2-2-4 - الرقابة التنظيمية :

تلعب الرقابة دوراً مهماً في واقع المؤسسات وذلك على إعتبار أن لها الدور الأساسي في التحقق من أن المؤسسة تقدم فعلاً خدمات تلبي حاجات حقيقية للمجتمع ككل . كما تساعد على المراقبة من الداخل أيضاً من خلال مراقبة ومتابعة انتاج المؤسسة وأداء العمال ومشاركتهم من جهة أخرى بقرارات المؤسسة مما يدعم الروح المعنوية للعاملين بالتالي يحفز ويزيد الكفاءة الإنتاجية لهم .

يمكن تعريف الرقابة التنظيمية بشكل صيغة معادلة رياضية كما يلي "الرقابة التنظيمية = عملية منظمة تصدرها إدارة المؤسسة + عملية ضبط الأنشطة وسلوك الأفراد عن طريق القواعد البيروقراطية والإشراف والتسلسل الهرمي للسلطة + عملية التنسيق مع المعايير والخطط المرسومة + تحقيق الأهداف".

- فالإشراف يقصد به عدد الأفراد الذي يجب أن يشرف عليهم الشخص بكفاءة فإذا كان عدد العمال قليل كان نطاق الإشراف ضيقاً والعكس صحيح .
- أما الضبط الديمقراطي يشير إلى مجموعة القواعد والقوانين التي تفرضها الإدارة في المؤسسة لتنظيم عملية العمل وتسيير الأفراد .

في حين نجد أن التسلسل الهرمي للسلطة يقصد به مركزية ولا مركزية السلطة. فالمركزية تعني تمركز السلطة في أيدي المسؤولين أي في أعلى السلم الإداري للمؤسسة. أما اللامركزية تعني تفويض السلطة الى المرؤوسين . أي من أعلى إلى أسفل هذا كله من أجل تحقيق أهداف المؤسسة باعتبار أن الهدف هو غاية وجود المؤسسة (كشيشب، 2007) .

إذا الرقابة التنظيمية تعتبر عنصراً هاماً وجزءاً أساسياً من عملية تنفيذ الاستراتيجية، كما تستخدم الرقابة في تحديد الانحرافات الغير مرغوب بها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها وضمان عدم تكرارها مرة أخرى مستقبلاً .

2-2-4-1- أهداف الرقابة التنظيمية :

هناك هدف رئيسي للرقابة وكذلك أهداف فرعية، يتمثل الهدف الرئيسي في مساعدة الإدارة في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة .

أما الأهداف الفرعية فهي كما حددها كل من (الدريس ، المرسي،2002):

- تحقيق التوافق مع التغيرات البيئية.
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية .
- تخفيض مخاطر الإنحرافات عند وضع الخطط.

2-2-5 - التأكيد على الممارسات الأخلاقية :

تشير الأخلاق إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمنظمة من جهة ثانية. فضلاً عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المنظمة والجهات الخارجية ذات العلاقة وفي السياق نفسه فقد عدّها Proctor المبادئ السامية التي يؤدي توافرها إلى عدم إثارة الأسئلة المربية بشأن استخدام النشاطات التسويقية. وعلى الرغم من ذلك يؤشر البعض التزام المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالجوانب الأخلاقية للعمل على العكس من المنظمات الكبيرة (الفيحان، جلاب، 2006، ص6-7) .

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المنظمات في حاجة إلى توظيف قادة استراتيجيين أخلاقيين، تكون الممارسات الأخلاقية جزء منهم ومن رؤيتهم طويلة الأجل، كما يرغبون في فعل الأشياء الصحيحة، ويعملون بكرامة واستقامة وصدق، فالقادة الاستراتيجيون هم من ينشرون الممارسات الأخلاقية حيث يدفعون ويحثون العاملين للعمل مع الآخرين ومع بعضهم البعض

لدعم وتطوير ثقافة المنظمة في إطار السلوكيات والممارسات الأخلاقية المتوقعة (أبو سلطان، 2016، ص23) .

2-2-6 - اكتشاف المقدره الجوهرية والمحافظة عليها :

تشير المقدره الجوهرية أو المقدره المميزة بشكل أساس إلى موارد المنظمة وقابلياتها التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في ميدان الصناعة وبهذا فإن حصول المنظمة على شيء من المقدره الجوهرية واتخاذها منها رمزاً للمنافسة يحقق التميز عن منافسيها. في حين تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى اقتراب الميزة التنافسية من المقدره الجوهرية كونها تعبر عن تميز المنظمة مقارنة بالمنافسين، إلا أنها تبتعد عنها في أنها تصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المنظمة بشكل تام لو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابليتها للوصول إلى حالة التميز عن الآخرين ، في حين أن المقدره الجوهرية تصاغ وتظهر ملامحها للوظائف داخل المنظمة منفردة (الفيحان، جلاب، 2006، ص6) .

إن تحقيق التميز في المنظمات المعاصرة لا تستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، وإنما يستند إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها قدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، التي يبرز دورها كعنصر هام من أهم عناصر الميزة التنافسية للمنظمة. وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للكفاءة البشرية إلا أن دورها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة يتوقف على مدى اعتبارها مورداً استراتيجياً يتمتع بنفس شروط الندرة وصعوبة التقليد التي تتمتع بها الموارد الاستراتيجية الأخرى في المنظمة (أبو سلطان، 2016، ص19).

3-2 المبحث الثالث: أهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في أداء

المنظمة

3-2 - أهمية القيادة الاستراتيجية في أداء المنظمات :

تعد الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير ،ولابد من تبني الإدارة العليا لعمليات وأنظمة القيادة الاستراتيجية ، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة .ولتطبيق الاستراتيجية وممارستها فإن ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المنظمة لتحقيق أفضل وأقصى استفادة ممكنة، لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للآخرين بحيث تكون القدوة لهم،والقدرة والتعامل الدائم مع الأفراد في المنظمة، والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات ،والمرونة والتفاعلية.

هناك ركائز أساسية لنجاح أي مؤسسة مهما كانت تبعيتها أو مجال عملها ألا وهي: القيادة الفعالة، والكوادر البشرية القادرة والمبدعة، ورسالة المنظمة التي توحد الرؤى والقيم وتدفع باتجاه التجويد والإنجاز، إن تكامل و تناعم هذه المكونات يمنح المؤسسة ميزة نسبية ويجعلها رائدة وسباقه، تبتكر وتبدع وتقود ولا تقاد، وإذا كان وجود مكونات النجاح ضروريًا ولزماً فإن القيادة الاستراتيجية الذكية المتسلحة بسعة الوعي والفكر التطويري لهي بمثابة حجر الزاوية ورأس الرمح لأي جهد يهدف لإنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

الفصل الثالث

الإطار العملي

1-3 المبحث الأول: وزارة التعليم العالي .

2-3 المبحث الثاني: أدوات وأساليب التحليل .

1-3 المبحث الأول: وزارة التعليم العالي

1-1-3: لمحة عن وزارة التعليم العالي .

2-1-3: رؤية ورسالة وأهداف وزارة التعليم العالي .

3-1-3: الاستراتيجية المتبعة في وزارة التعليم العالي .

1-1-3 - لمحة عن وزارة التعليم العالي في سورية :

وزارة التعليم العالي السورية تأسست في عام 1966م وتهدف الوزارة منذ نشأتها إلى النهوض بالبحث العلمي وتطويره في القطر السوري.

تشرف وزارة التعليم العالي على عدة مؤسسات ومعاهد ومشافي تابعة لها منها:

- مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة.
 - المعاهد العليا والمتوسطة.
 - المشافي الجامعية.
 - عدد من المؤسسات العلمية البحثية كالمجلس الأعلى للعلوم، والمجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية ومجمع اللغة العربية.
- أما الأعمال المنوطة بها فهي تقوم بوضع الخطط العلمية والمعرفية، وسياسات التعليم العالي المستقبلية من خلال مجلس التعليم العالي والمجالس المختصة. كما تسعى الوزارة إلى تعزيز دور منظومة التعليم العالي في الإسهام في خطط التنمية الوطنية المستدامة، وكان للوزارة الفضل الأول في محاربة الأمية التي أصبحت لا تزيد عن 14.2 بالمئة عام 2008 في سوريا(ويكيبيديا).

2-1-3 - رؤية ورسالة وأهداف وزارة التعليم العالي :

الرؤية: منظومة تعليمية بحثية وطنية شاملة، تحقق التميز والإنقان والجودة، من خلال بناء واستثمار الموارد البشرية والمعرفة كثروة إستراتيجية، وتوفر البنية الأساسية لنقل المعرفة وتوطينها

وتوليدها ونشرها بما يضمن تحقيق أهداف الدولة وتنمية الإنسان العربي السوري، وتسعى إلى جعل سورية قادرة على المنافسة إقليمياً ودولياً خلال العقدين القادمين.

الرسالة: تأمين فرص تعليم وبحث علمي متناسب والتطور العالمي، وتنسجم مع متطلبات التنمية المستدامة والإحتياجات المجتمعية، وتسعى إلى تعميق ربط الجامعات بالمجتمع وتطوير أدائها ومخرجاتها وفق معايير معتمدة للجودة والتميز.

الأهداف:

- زيادة فرص الالتحاق بالتعليم العالي وإتاحتها للجميع وفق معايير الجدارة.
- تعزيز الاستثمار الأمثل في التعليم والبحث العلمي كمورد فاعل في عملية التنمية.
- تعزيز المواءمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.
- تطوير الأداء وكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد.
- تعزيز حاكمية التعليم العالي وتطوير العمل الإداري المؤسسي.

3-1-3 - الاستراتيجية المتبعة في وزارة التعليم العالي :

- تحسين فرص التعليم العالي والسعي للوصول إلى توزيع جغرافي أمثل للجامعات ومؤسساتها والتركيز على التنمية التعليمية المتوازنة .
- تحسين نوعية التعليم وتعزيز الصلة وقنوات الترابط بين مؤسسات التعليم العالي العارضة للبحث العلمي والجهات الطالبة له وتفعيل دور قطاع الأعمال في التعليم العالي والبحث العلم . إضافة إلى تعزيز البنية التحتية والبيئة التمكينية ومستلزمات

العملية التعليمية والبحثية واحتياجاتها التقانية . والتركيز على تعزيز عالقات التعاون بين الجامعات السورية والجامعات العربية والاجنبية .

- تحسين كفاءة التعليم بتعزيز التشاركية مع القطاعات المستفيدة وتطوير المناهج والبرامج بما يوفر الربط بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التنمية . إضافة إلى تطوير البيئة التشريعية لتعزيز ربط التعليم باحتياجات سوق العمل واعتماد مبدأ التعليم المستمر والتعليم مدى الحياة .

- الاستخدام الأمثل للموارد والمرافق المتاحة وتعزيز حاكمية مؤسسات التعليم العالي والتركيز على برامج التأهيل النوعي للأطر الإدارية والتعليمية وتطوير المستشفيات والمراكز الطبية التعليمية وتحديثها وتحسن أدائها والارتقاء بجودة ومستوى خدماتها.

(<http://www.mohe.gov.sy>)

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وأدوات واساليب التحليل

3-2: أدوات جمع البيانات .

3-2-1: مقياس ليكرت الخماسي .

3-2-2: صدق المحكمين .

3-2-3: صدق الاتساق الداخلي .

3-2-4: معامل الثبات ألفا كرونباخ .

3-2-5: اختبار One t-test .

3-2-6: عرض وتحليل بيانات الدراسة .

3-2-6-1: خصائص العينة .

3-2-6-2: تحليل بيانات ومحاور الدراسة الأساسية .

3-2-7: نتائج الدراسة .

3-2-8: المقترحات .

3-2-9 : الدراسات اللاحقة .

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية بشكل أساسي على توزيع الاستبيان وتم استخدام عدد من الأساليب المناسبة في تحليل البيانات والمعطيات لإيجاد ماهية العلاقة بين المتغيرات واثبات الفرضيات أو نفيها.

واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

1. اختبار الثبات والصدق.
2. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث الممثلة بعبارات الاستبيان والتوزيعات التكرارية النسبية.
3. اختبار الفرضيات باستعمال T-test
4. اختبار المقارنات (Independent t test) لمقارنة الاختلافات في تقييم مؤشرات الدراسة حسب البيانات التعريفية (الجنس).
5. اختبار المقارنات (One Way Anova) لمقارنة الاختلافات في تقييم مؤشرات الدراسة حسب البيانات التعريفية.
6. اختبار الانحدار الخطي البسيط.

وقامت الباحثة بالدراسة الإحصائية لعبارات ومحاور الدراسة والإجابة على التساؤلات بعد تحديد درجة القياس لآراء عينة الدراسة التي تم ذكرها سابقاً.

مجتمع الدراسة والعينة:

- **مجتمع الدراسة:** يضم مجتمع الدراسة وزارة التعليم العالي - الإدارة المركزية-
- **عينة الدراسة:** اشتملت عينة الدراسة على العاملين في الوزارة من مدرء ومعاوني مدرء وموظفين ووزعت العينة على 100 موظف تم الحصول على 86 إجابة منهم.

3-2 أدوات جمع البيانات:

الاستبانة: تم تطوير استبانة عدد /1/ خاصة بأهداف الدراسة، وذلك بهدف قياس ممارسات

القيادة الاستراتيجية منفردة و/أو مجتمعة على أداء وزارة التعليم العالي

حيث تتألف الاستبانة

جدول (1) محاور الاستبانة وعدد العبارات

المحور	العبرة
الثقافة التنظيمية	15
رأس المال البشري	9
الرؤية اوالتصور الاستراتيجي	15
الرقابة الاستراتيجية	6
الاداء	5

3-2-1 وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة

كما في الجدول التالي:

جدول (2)

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

كما تم تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات

المقياس (4=5-1) (أكبر قيمة في تدرج المقياس - أقل قيمة في تدرج المقياس) ، وطول الفئة

= المدى ÷ عدد فئات المقياس) أي $0.80 = 5/4$ ، وبعد ذلك تم اضافة هذه القيمة إلى أقل

قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح (ونلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة)

ويصبح التوزيع كما هو موضح في الجدول التالي(3).

الجدول (3) طول الفئات في مقياس ليكرت

طول الفئة	الوزن النسبي المقابل له	التقييم/ الاعتماد في الوزارة
من 1-1.79	من 20 % - 36 %	منخفضة جداً

منخفضة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.59
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.39
عالية	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.19
عالية جداً	أكبر من 84 - 100%	أكبر من 4.20 - 5

وفضلاً عما قدّمه الإحصاء الوصفي من أوساط حسابية وانحرافات معنوية ودلالة الفروق للأوساط الحسابية لمتغيرات الدراسة، وكذلك تأثير وعلاقات المتغيرات المستقلة بالتابع من حيث طبيعة التأثيرات والعلاقات ودرجات المعنوية، فقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التحليلية الاستدلالية لتحقيق أهداف الدراسة، وتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية 5 % الذي يقابله مستوى ثقة 95 % لتفسير نتائج الاختبارات التي أجرتها الباحثة.

وللحكم على ثبات وصدق أداة الدراسة قامت الباحثة باعتماد الأساليب التالية:

3-2-2 صدق المحكمين: عرضت الباحثة الاستبانة الخاصة بالبحث على مجموعة من المحكمين من الاساتذة الاكاديميين المتخصصين في مجال الإدارة لأخذ ملاحظاتهم، وقد اجريت التعديلات اللازمة في ضوء المقترحات المقدمة من المحكمين لتصبح بشكلها الحالي.

3-2-3 صدق الاتساق الداخلي "Internal Validity" للحكم على صدق الاستبانة وثباتها، تم اتخاذ مايلي:

- تم توزيع عينة استطلاعية حجمها /20/ استبانة وتم احتساب قيم معامل الصدق البنائي من خلال دراسة مدى اتساق كل عبارة من عبارات مجالات للمقياس، والدرجة الكلية للمحور نفسه) وكامل الاستبانة، ويبين الجدول (4) قيم معامل ارتباط سبيرمان .

جدول (4) معامل الارتباط بين عبارات بُعد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للبعد

الثقافة التنظيمية	الدالات الاحصائية	العبارة	المعامل
0.550	Correlation Coefficient	توجد سياسات واجراءات مكتوبة تحدد سياسة الوزارة	Spearman's rho
0.040	Sig. (2-tailed)		
0.550	Correlation Coefficient	يتوفر المناخ المناسب لتنفيذ خطط الوزارة	
0.030	Sig. (2-tailed)		
.461*	Correlation Coefficient	يستطيع العاملون أخذ المبادرة بحرية	
0.041	Sig. (2-tailed)		
.751**	Correlation Coefficient	تشجيع الوزارة للأفكار الجديدة	
0.000	Sig. (2-tailed)		
0.480	Correlation Coefficient	يتم اختيار الموظفين وترقيتهم على اساس الكفاءة والخبرة	
0.040	Sig. (2-tailed)		
0.660	Correlation Coefficient	تستخدم الادارة العليا المنافسة البناء بين الادارات لزيادة الاداء	
0.001	Sig. (2-tailed)		
.631**	Correlation Coefficient	تؤمن الادارة العليا بان الثقافة التنظيمية نظام متغير يستجيب للمتغيرات	
0.003	Sig. (2-tailed)		
.652**	Correlation Coefficient	تعمل الادارة العليا على ترسيخ الولاء والانضباط في العمل	
0.002	Sig. (2-tailed)		
0.468	Correlation Coefficient	تخفف الادارة العليا من الضغط النفسي الناتج عن الفشل	
0.040	Sig. (2-tailed)		
.751**	Correlation Coefficient	تمتلك الادارة العليا الارادة على مواكبة التطورات الخارجية	
0.000	Sig. (2-tailed)		
0.490	Correlation Coefficient	تمتلك الادارة العليا خبرات كثيرة ومتنوعة	
0.040	Sig. (2-tailed)		
0.620	Correlation Coefficient	توجد برامج متخصصة لتطوير مهارات القيادات العليا في الوزارة	
0.010	Sig. (2-tailed)		
0.490	Correlation Coefficient	يتمتع العاملون بمعارف ومهارات وقدرات متنوعة	
0.036	Sig. (2-tailed)		
.542*	Correlation Coefficient	يتم تطوير مهارات العاملين بشكل مستمر	
0.013	Sig. (2-tailed)		
.521*	Correlation Coefficient	للمكافآت المادية والمعنوية الأثر الأكبر في المحافظة على الافراد المبدعين	
0.018	Sig. (2-tailed)		

يوضح الجدول (4) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الثقافة التنظيمية دالة

إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت قيمه بين 0.46 و 0.75 وبذلك

تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت له .

جدول (5) معامل الارتباط بين عبارات بُعد رأس المال البشري والدرجة الكلية للبُعد

رأس المال البشري	الدالات الاحصائية	العبارة	المعامل
0.650*	Correlation Coefficient	يتوفر لدى الموظفين المعارف اللازمة لاداء مهامهم بأفضل وجه	Spearman's rho
0.010	Sig. (2-tailed)		
.730**	Correlation Coefficient	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال مايقدمه الموظفون القدامى من خبرات للجدد	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.605**	Correlation Coefficient	يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة	

0.005	Sig. (2-tailed)	اللازمة لاداء مهامهم بالشكل المطلوب
.561*	Correlation Coefficient	يمتلك الموظفون المعرفة التامة والمحدثة عن الخدمات والقرارات التي تصدرها الوزارة
0.010	Sig. (2-tailed)	
.724**	Correlation Coefficient	يسعى المدراء الى تحويل المعارف التي يمتلكها الموظفون الى برامج تنفيذ كفاءة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.719**	Correlation Coefficient	يسعى المدراء الى تحفيز الموظفين على التطوير والتغيير بشكل مستمر
0.000	Sig. (2-tailed)	
0.550	Correlation Coefficient	تعزز الادارة العليا مبدأ تفويض السلطة للمستويات الادارية الاقل
0.010	Sig. (2-tailed)	
.497*	Correlation Coefficient	تمنح الوزارة مكافآت فردية وجماعية لرفع الاداء
0.026	Sig. (2-tailed)	
.517*	Correlation Coefficient	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل
0.024	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول (5) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات رأس المال البشري دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت قيمه بين 0.49 و 0.73 وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت له .

جدول (6) معامل الارتباط بين عبارات بُعد التصور الاستراتيجي والدرجة الكلية للبُعد

المعامل	العبارة	الدالات الاحصائية	الرؤية اوالتصور الاستراتيجي
Spearman's rho	يوجد رؤية طويلة الاجل لوزارة التعليم العالي	Correlation Coefficient	.593**
		Sig. (2-tailed)	0.006
	تقوم الوزارة بتطبيق السياسات المنبثقة من الرؤية	Correlation Coefficient	.566*
		Sig. (2-tailed)	0.009
	تنتم رؤية الوزارة بالمرونة والقابلية للتجديد	Correlation Coefficient	.865**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	تسعى الوزارة ممثلة بالمدراء لكسب ولاء الموظفين لتصوراتها ورؤيتها	Correlation Coefficient	.592*
		Sig. (2-tailed)	0.008
	توازن الرؤية بين الاحتياجات المحلية والرؤية المستقبلية	Correlation Coefficient	.515*
		Sig. (2-tailed)	0.020
	تستفيد الوزارة من تجارب الوزارات المحلية والعربية والدولية في تحديد توجهها المستقبلي	Correlation Coefficient	.657**
		Sig. (2-tailed)	0.002
	يوجد تحديد واضح لسلطات ومسؤوليات كافة موظفي الوزارة	Correlation Coefficient	.564*
		Sig. (2-tailed)	0.010
	يوجد بيئة مناسبة بيدي فيها الجميع اقترحاتهم ورأيهم بحرية	Correlation Coefficient	.674**
		Sig. (2-tailed)	0.001
	يوجد تشجيع من مدراء المديرية على العمل كفريق واحد	Correlation Coefficient	.481*
		Sig. (2-tailed)	0.032
	يتم دعم العلاقات الانسانية كأسلوب لاداء العمل	Correlation Coefficient	.693**
		Sig. (2-tailed)	0.001
	يشارك الموظفون في وضع اهداف الوزارة	Correlation Coefficient	.517*
		Sig. (2-tailed)	0.024
	يوجد مرونة في اتباع تعليمات واجراءات العمل	Correlation Coefficient	.654**
		Sig. (2-tailed)	0.002
	يوجد تسلسل وظيفي واضح	Correlation Coefficient	.512*
		Sig. (2-tailed)	0.021
	هناك عدالة في توزيع العمل على الموظفين	Correlation Coefficient	.695**
		Sig. (2-tailed)	0.001
	تلقى اي محاولة تطوير ذاتي على دعم السلطة العليا	Correlation Coefficient	0.560
		Sig. (2-tailed)	0.010

يوضح الجدول (6) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات التصور الاستراتيجي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت قيمه بين 0.48 و 0.86 وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت له .

جدول (7) معامل الارتباط بين عبارات بُعد الرقابة الاستراتيجية والدرجة الكلية للبُعد

المعامل	العبارة	الدالات الاحصائية	الرقابة الاستراتيجية
Spearman's rho	تلتزم بتنفيذ القوانين الصادرة عن الوزارة بدقة	Correlation Coefficient	.534*
		Sig. (2-tailed)	0.015
	التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة الاداء	Correlation Coefficient	0.035
		Sig. (2-tailed)	0.883
	يستخدم المدير الرقابة كاداة ضغط على الموظف والخط من قيمته	Correlation Coefficient	.596*
		Sig. (2-tailed)	0.006
	يتم اخضاع المدراء للتقييم كما هو مطبق على الموظفين	Correlation Coefficient	.605**
		Sig. (2-tailed)	0.005
	تتوفر اليات رقابة واضحة في الوزارة	Correlation Coefficient	.754**
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	يتجنب الموظفون الوقوع في نفس الاخطاء عند اداء عملهم	Correlation Coefficient	.803**
		Sig. (2-tailed)	0.000

يوضح الجدول (7) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الرقابة الاستراتيجية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت قيمه بين 0.53 و 0.80 وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت له .

جدول (8) معامل الارتباط بين عبارات بُعد الاداء والدرجة الكلية للبُعد

المعامل	العبارة	الدالات الاحصائية	الاداء
Spearman's rho	تساعد برامج التدريب والتطوير في خفض معدل الدوران الوظيفي	Correlation Coefficient	0.490
		Sig. (2-tailed)	0.045
	يوجد وحدة تدريب في الوزارة لزيادة اداء المنظمة	Correlation Coefficient	.545*
		Sig. (2-tailed)	0.013
	يساهم التخصص في العمل على تحقيق رضا الموظفين	Correlation Coefficient	0.480
		Sig. (2-tailed)	0.040
	يؤثر تباين واختلاف في قيم وعادات ولغة الموظفين سلبا على الاداء	Correlation Coefficient	.463*
		Sig. (2-tailed)	0.040
	يتم تقييم اداء الموظفين بموضوعية واقعية	Correlation Coefficient	.850**
	Sig. (2-tailed)	0.000	

يوضح الجدول (8) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاداء دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت قيمه بين 0.46 و 0.85 وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت له .

3-2-4 الثبات / معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 - 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحيتها للاستخدام وكانت النتائج للاستبانة .

جدول (9) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المتغير	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	معامل التكوين
الثقافة التنظيمية	15	0.61	0.78
رأس المال البشري	9	0.69	0.83
التصور الاستراتيجي	15	0.65	0.81
الرقابة الاستراتيجية	6	0.62	0.79
الاداء	5	0.64	0.80
المجموع	50	0.83	0.91

بناءً على ماسبق (كافة المحاور أكثر من 60 %) يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع بالثبات والمصدقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

تعتمد الباحثة من خلال هذا المبحث إلى اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار فرضيات الدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها، ثم مناقشة نتائج هذا الاختبار وكذا مناقشة نتائج تحليل محاور الاستبيان

3-2-5 اختبار التوزيع الطبيعي One t-test:

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام اختبار كولمجروف -سميرنوف وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط

أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كان مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من 0.05

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

ممارسات القيادة الاستراتيجية	الإداء	الرقابة الاستراتيجية	الرؤية اوالتصور الاستراتيجي	رأس المال البشري	الثقافة التنظيمية		
3.0677	3.1200	3.0833	2.9544	3.2250	3.0080	Mean	Normal Parameters ^{a,b}
0.46858	0.58902	0.69143	0.61557	0.51943	0.43488	Std. Deviation	
0.112	0.131	0.148	0.114	0.164	0.145	Absolute Positive	Most Extreme Differences
0.105	0.131	0.109	0.114	0.101	0.145	Negative	
-0.112	-0.093	-0.148	-0.082	-0.164	-0.133	Test Statistic	
0.112	0.131	0.148	0.114	0.164	0.145	Asymp. Sig. (2-tailed)	
.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}	.167 ^c	.200 ^{c,d}		

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.

يتضح من نتائج الجدول أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من 0.05 مما يعني أن

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، بالتالي يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية

3-2-6 عرض وتحليل بيانات الدراسة:

سيتم خلال هذا المبحث التعرف على خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة من خلال تحديد استجابات أفرادها تجاه العبارات التي تتضمنها الاستبانة الخاصة بالدراسة.

3-2-6-1 خصائص العينة: تتمثل خصائص العينة بما يلي:

جدول (10) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الفئة الجنس

الجنس

%	العدد	
31.4	27	ذكر
68.6	59	أنثى
100.0	86	Total

يبين الجدول توزيع عينة الدراسة حسب الجنس إلى 68.6 % إناث و 31.4 % ذكور

جدول (11) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الفئة العمرية

العمر

العدد	%
2	2.3
18	20.9
39	45.3
21	24.4
6	7.0
86	100.0

يبين الجدول توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية إلى 45.3 % 36-45 سنة ، و من 46-

55 سنة بنسبة 24.4 % و 26-35 بنسبة 20.9% واكبر من 55 سنة بنسبة 7 %

جدول (12) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الفئة الشهادة

كالمؤهل العلمي

العدد	%
3	3.5
18	20.9
48	55.8
10	11.6
1	1.2
6	7.0
86	100.0

توزع عينة الدراسة حسب الحالة التعليمية إلى 55.8 % شهادة جامعية و 20.9 % تعليم ثانوي

11.6 % ماجستير و 7 % معهد.

جدول (13) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الفئة المركز الوظيفي

المركز الوظيفي

العدد	%
5	5.8
7	8.1
74	86.0
86	100.0

توزع عينة الدراسة حسب المنصب إلى 86.0 % موظف، و 8.1 % معاون مدير و 5.8 %

مدير .

جدول (14) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الفئة سنوات الخبرة

اجمالي سنوات الخبرة

العدد	%
14	16.3

14.0	12	6-10
29.1	25	11-16
12.8	11	17-20
27.9	24	أكثر من 20 سنة
100.0	86	Total

يبين الجدول توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الخبرة حيث نجد 29.1 % للفئة 11-16 ، ثم الفئة أكثر من 20 سنة بنسبة 27.9 % ، و الفئة من أقل من 5 سنوات بنسبة 16.3% و الفئة أكثر من 17-20 سنة بنسبة 12.8 % .

3-2-6-2 - تحليل بيانات محاور الدراسة الرئيسة:

يهدف تحليل النتائج اجابات عينة الدراسة الاساسية لأخذ صورة أولية عن تقييمهم لمحاور الدراسة ، والتي يتم من خلالها الوقوف على أهمية كل من المتغيرات المرشحة للتحليل التي وردت في المحاور التي تناولها الاستبيان ولكل محور، ومدى توافق الآراء تجاه كل من هذه المتغيرات فقد تم اجراء استعراض عام لنتائج التحليل الوصفي باعتماد المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لمتوسط تلك المتغيرات ، وكذلك الانحراف المعياري لمعرفة درجة توافق أو تباين الآراء بين أفراد عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات الدراسة وكانت حصيلة التحليل على النحو الآتي:

1-تقييم محاور القيادة الاستراتيجية من حيث:

1-الثقافة التنظيمية

الهدف من قياسه معرفة مدى تقييم محور تقييم الثقافة التنظيمية كعنصر من عناصر القيادة الاستراتيجية وقد تم قياس هذا المحور من خلال عبارات تبرز هذه التقييم والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة لأهمية هذه العبارات وذلك من خلال استخراج

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى التقييم، والجدول (15)

يلخص تقييم أفراد الدراسة حول مضمون كل عبارة.

جدول (15) الاحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة تقييم الثقافة التنظيمية

كعنصر من عناصر القيادة الاستراتيجية

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة t	الوزن النسبي	الدالة الاحصائية
يتوفر المناخ المناسب لتنفيذ خطط الوزارة	83	3.14	4.7	0.3	63	0.778
يستطيع العاملون أخذ المبادرة بحرية	85	2.19	1.1	-6.9	44	0.000
تشجيع الوزارة للأفكار الجديدة	83	2.73	1.3	-1.9	55	0.066
يتم اختيار الموظفين وترقيتهم على اساس الكفاءة والخبرة	85	2.34	1.1	-5.7	47	0.000
تستخدم الادارة العليا المنافسة البناء بين الادارات لزيادة الاداء	83	2.55	1.2	-3.5	51	0.001
تؤمن الادارة العليا بان الثقافة التنظيمية نظام متغير يستجيب للمتغيرات	83	3.07	1.0	0.7	61	0.500
تعمل الادارة العليا على ترسيخ الولاء والانضباط في العمل	83	3.35	1.1	2.8	67	0.006
تحفف الادارة العليا من الضغط النفسي الناتج عن القشل	82	2.33	1.1	-5.3	47	0.000
تمتلك الادارة العليا الارادة على مواكبة التطورات الخارجية	84	3.00	1.0	0.0	60	1.000
تمتلك الادارة العليا خبرات كثيرة ومتنوعة	84	3.17	1.2	1.3	63	0.191
توجد برامج متخصصة لتطوير مهارات القيادات العليا في الوزارة	84	2.87	1.2	-1.0	57	0.308
يتمتع العاملون بمعارف ومهارات وقدرات متنوعة	83	3.51	1.1	4.3	70	0.000
يتم تطوير مهارات العاملين بشكل مستمر	83	2.45	1.1	-4.6	49	0.000
للمكافآت المادية والمعنوية الاثر الاكبر في المحافظة على الافراد المبدعين	83	3.99	1.3	7.1	80	0.000
الثقافة التنظيمية	85	2.97	0.7	-0.4	59	0.675

يبين الجدول رقم (15) أن قيمة المتوسط الحسابي لعامل (الثقافة التنظيمية) كأحد عوامل)

ممارسات القيادة الاستراتيجية) تبلغ 2.97 وانحراف معياري 0.7 وان قيمة الوزن النسبي لتقييم

أفراد العينة حول هذا العامل تبلغ 59 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم متوسط إلى حد ما بمستوى

اعتماد متوسط غير دال احصائياً ، حيث تم التوصل الى نتيجة مفادها بأن مضمون العبارات

جميعها معتمد لكون غالبية العبارات جاءت ضمن مؤشر (متوسط)،

واحتلت المرتبة الأولى في تقييم الثقافة التنظيمية عبارة (للمكافآت المادية والمعنوية الاثر الاكبر

في المحافظة على الافراد المبدعين) حيث بلغ متوسط التقييم 3.99 واللون النسبي 80 % وهو

تقييم عالي في الأهمية لهذه العبارة فافراد العينة يعتقدون بأهمية المكافأة المادية كأحد عبارات

الثقافة التنظيمية والمرتبة الثانية عبارة (يتمتع العاملون بمعارف ومهارات وقدرات متنوعة) بوزن نسبي 70 % تقييم عالي .

بينما العبارة (تعمل الادارة العليا على ترسيخ الولاء والانضباط في العمل) بوزن نسبي 67 % متوسط الاعتماد لدى الوزارة وهي المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الرابعة نجد عبارة (تمتلك الادارة العليا خبرات كثيرة ومتنوعة) بوزن نسبي 63%.

بينما العبارات التي احتلت المراتب الأخيرة فهي عبارة (تشجيع الوزارة للأفكار الجديدة) بوزن نسبي 55 % واعتماد منخفض ضعيف لدى الوزارة كذلك الأمر بالنسبة (تستخدم الادارة العليا المنافسة البناءة بين الادارات لزيادة الأداء) بوزن نسبي 51 % وعبارة (يستطيع العاملون أخذ المبادرة بحرية) باعتماد منخفض أيضا ضعيفة.

2- رأس المال البشري

جدول (16) الاحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم رأس المال البشري

كعنصر من عناصر القيادة الاستراتيجية

الدالة الاحصائية	الوزن النسبي	الدالة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبارة
0.000	71	4.744	1.035	3.54	84	يتوفر لدى الموظفين المعارف اللازمة لاداء مهامهم بأفضل وجه
0.017	66	2.447	1.204	3.32	84	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال مايقدمه الموظفون القدامى من خبرات للجدد
0.000	72	4.940	1.140	3.62	82	يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لاداء مهامهم بالشكل المطلوب
0.189	57	-1.326	1.070	2.85	84	يمتلك الموظفون المعرفة التامة والمحدثة عن الخدمات والقرارات التيصدرها الوزارة
0.001	52	-3.315	1.093	2.60	83	يسعى المدراء الى تحويل المعارف التي يمتلكها الموظفون الى برامج تنفيذ كفوءة
0.000	50	-4.182	1.070	2.51	84	يسعى المدراء الى تحفيز الموظفين على التطوير والتغيير بشكل مستمر
1.000	60	0.000	1.114	3.00	80	تعزز الادارة العليا مبدأ تفويض السلطة للمستويات الادارية الاقل
0.004	52	-2.942	1.276	2.59	82	تمنح الوزارة مكافآت فردية وجماعية لرفع الاداء
0.000	70	3.649	1.203	3.48	83	تساهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل
0.378	61	0.887	0.580	3.056	84	رأس المال البشري

يبين الجدول رقم (16) أن قيمة المتوسط الحسابي لعامل (رأس المال البشري) كأحد عوامل (ممارسات القيادة الاستراتيجية) تبلغ 3.05 وبانحراف معياري 0.58 وان قيمة الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا العامل تبلغ 61 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم متوسط إلى حد ما بمستوى اعتماد متوسط غير دال احصائياً ، حيث تم التوصل الى نتيجة مفادها بأن مضمون العبارات جميعها معتمد لكون غالبية العبارات جاءت ضمن مؤشر (متوسط)،

واحتلت المرتبة الأولى في تقييم رأس المال البشري عبارة (يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لاداء مهامهم بالشكل المطلوب) حيث بلغ متوسط التقييم 3.62 والون النسبي 72 % وهو تقييم عالي في الأهمية لهذه العبارة فأفراد العينة يعتقدون بان هناك شعور بالحاجة للبحث المعرفي كأحد عبارات رأس المال البشري والمرتبة الثانية عبارة (يتوفر لدى الموظفين المعارف اللازمة لاداء مهامهم بأفضل وجه) بوزن نسبي 71 % تقييم عالي .

بينما العبارة (يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال مايقدمه الموظفون القدامى من خبرات للجدد) بوزن نسبي 66 % متوسط الاعتماد لدى الوزارة وهي المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الخامسة نجد عبارة (تعزز الادارة العليا مبدأ تفويض السلطة للمستويات الادارية الاقل) بوزن نسبي 60% غير دال احصائياً.

بينما العبارات التي احتلت المراتب الأخيرة فهي عبارة (يملك الموظفون المعرفة التامة والمحدثة عن الخدمات والقرارات التي تصدرها الوزارة) بوزن نسبي 57 % واعتماد منخفض ضعيف لدى الوزارة كذلك الأمر بالنسبة (يسعى المدراء الى تحويل المعارف التي يمتلكها الموظفون الى برامج تنفيذ كفوءة) بوزن نسبي 52 % و عبارة (يسعى المدراء الى تحفيز الموظفين على التطوير والتغيير بشكل مستمر) باعتماد منخفض أيضا ضعيفة.

3- التصور الاستراتيجي:

جدول (17) الاحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم التصور

الاستراتيجي كعنصر من عناصر القيادة الاستراتيجية

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t الدالة	الوزن النسبي	الدالة الاحصائية
يوجد رؤية طويلة الاجل لوزارة التعليم العالي	85	3.20	1.067	1.728	64	0.088
تقوم الوزارة بتطبيق السياسات المبنية من الرؤية	83	3.01	0.994	0.110	60	0.912
تتسم رؤية الوزارة بالمرونة والقابلية للتجديد	81	2.80	1.042	-1.706	56	0.092
تسعى الوزارة ممثلة بالمدرء لكسب ولاء الموظفين لتصوراتها ورؤيتها	83	2.54	1.028	-4.059	51	0.000
توازن الرؤية بين الاحتياجات المرحلية والرؤية المستقبلية	82	2.84	0.987	-1.454	57	0.150
تستفيد الوزارة من تجارب الوزارات المحلية والعربية والدولية في تحديد توجهها المستقبلي	81	2.95	0.986	-0.451	59	0.653
يوجد تحديد واضح لسلطات ومسؤوليات كافة موظفي الوزارة	84	3.12	1.145	0.953	62	0.343
يوجد بيئة مناسبة بيدي فيها الجميع اقتراحاتهم ورأيهم بحرية	84	2.32	0.894	-6.957	46	0.000
يوجد تشجيع من مدرء المديرية على كالمعمل كفريق واحد	84	2.52	1.047	-4.169	50	0.000
يتم دعم العلاقات الانسانية كأسلوب لاداء العمل	83	3.16	1.184	1.205	63	0.232
يشارك الموظفون في وضع اهداف الوزارة	82	2.18	1.020	-7.255	44	0.000
يوجد مرونة في اتباع تعليمات واجراءات العمل	82	2.72	1.103	-2.303	54	0.024
يوجد تسلسل وظيفي واضح	84	3.18	1.253	1.306	64	0.195
هناك عدالة في توزيع العمل على الموظفين	85	2.20	1.173	-6.287	44	0.000
تلقى اي محاولة تطوير ذاتي على دعم السلطة العليا	84	2.58	1.122	-3.405	52	0.001
الرؤية والتصور الاستراتيجي	85	2.7542	0.678	-3.342	55	0.001

يبين الجدول رقم (17) أن قيمة المتوسط الحسابي لعامل (التصور الاستراتيجي) كأحد عوامل

(ممارسات القيادة الاستراتيجية) تبلغ 2.75 وانحراف معياري 0.67 وان قيمة الوزن النسبي

لتقييم أفراد العينة حول هذا العامل تبلغ 55 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم منخفض غير معتمدة

بمستوى اعتماد ضعيف غير دال احصائياً ، حيث تم التوصل الى نتيجة مفادها بأن مضمون

العبارات جميعها غير معتمدة لكون غالبية العبارات جاءت ضمن مؤشر (ضعيف) لاتوجد رؤية

وتصور استراتيجي في الوزارة،

واحتلت المرتبة الأولى في تقييم التصور الاستراتيجي عبارة (يوجد رؤية طويلة الاجل لوزارة التعليم العالي) حيث بلغ متوسط التقييم 3.2 والون النسبي 64 % وهو تقييم متوسط في الاعتماد لهذه العبارة فأفراد العينة يعتقدون بان لا يوجد رؤية طويلة الاجل لدى الوزارة والمرتبة الثانية عبارة (يوجد تسلسل وظيفي واضح) بوزن نسبي 64 % تقييم متوسط، والعبارة (يتم دعم العلاقات الانسانية كأسلوب لأداء العمل) بوزن نسبي 63 % متوسط الاعتماد لدى الوزارة وهي المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الخامسة نجد عبارة (تقوم الوزارة بتطبيق السياسات المنبثقة من الرؤية) بوزن نسبي 59% غير دال احصائياً.

بينما العبارات التي احتلت المراتب الأخيرة فهي عبارة (يوجد مرونة في اتباع تعليمات واجراءات العمل) بوزن نسبي 54 % واعتماد منخفض ضعيف لدى الوزارة كذلك الأمر بالنسبة (تلقى اي محاولة تطوير ذاتي على دعم السلطة العليا) بوزن نسبي 52 % وعبارة (تسعى الوزارة ممثلة بالمدراء لكسب ولاء الموظفين لتصوراتها ورؤيتها) باعتماد منخفض أيضاً ضعيفة. وأخيراً عبارة (يشارك الموظفون في وضع اهداف الوزارة) فأفراد عينة الدراسة لا يعتقدون بوجود المشاركة في وضع الأهداف.

4- الرقابة الاستراتيجية:

جدول (18) الاحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم الرقابة

الاستراتيجية كعنصر من عناصر القيادة الاستراتيجية

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t الدالة	الوزن النسبي	الدلالة الاحصائية
تلتزم بتنفيذ القوانين الصادرة عن الوزارة بدقة	84	3.55	1.14	4.38	71	0.000
التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة الاداء	83	2.57	1.11	-3.57	51	0.001
يستخدم المدير الرقابة كاداة ضغط على الموظفين والحط من قيمته	84	3.24	1.17	1.87	65	0.065
يتم اخضاع المدراء للتقييم كما هو مطبق على الموظفين	85	2.53	1.21	-3.58	51	0.001
تتوفر اليات رقابة واضحة في الوزارة	83	2.83	1.22	-1.26	57	0.211
يتجنب الموظفون الوقوع في نفس الاخطاء عند اداء عملهم	85	3.65	1.20	4.96	73	0.000
الرقابة الاستراتيجية	85	3.06	0.67	0.79	61	0.430

يبين الجدول رقم (18) أن قيمة المتوسط الحسابي لعامل (الرقابة الاستراتيجية) كأحد عوامل (ممارسات القيادة الاستراتيجية) تبلغ 3.06 وانحراف معياري 0.67 وان قيمة الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا العامل تبلغ 61 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم متوسط بمستوى اعتماد وسط غير دال احصائياً ، حيث تم التوصل الى نتيجة مفادها بأن مضمون العبارات جميعها غير معتمدة لكون غالبية العبارات جاءت ضمن مؤشر (متوسط) للرقابة الاستراتيجية في الوزارة،

واحتلت المرتبة الأولى في تقييم الرقابة الاستراتيجية عبارة (يتجنب الموظفون الوقوع في نفس الاخطاء عند اداء عملهم) حيث بلغ متوسط التقييم 3.65 والوزن النسبي 73 % وهو تقييم عالي في الاعتماد لهذه العبارة فأفراد العينة يعتقدون بان الموظفون يتجنبون الأخطاء والمرتبة الثانية عبارة (تلتزم بتنفيذ القوانين الصادرة عن الوزارة بدقة) بوزن نسبي 71 % تقييم باعتماد عالي، أما العبارات المتوسطة نجد (استخدم المدير الرقابة كأداة ضغط على الموظف والخط من قيمته) بوزن نسبي 65 % متوسط الاعتماد لدى الوزارة وهي المرتبة الثالثة.

بينما العبارات التي احتلت المراتب الأخيرة فهي عبارة (تتوفر اليات رقابة واضحة في الوزارة) بوزن نسبي 57 % واعتماد منخفض ضعيف لدى الوزارة كذلك الأمر بالنسبة (التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة الاداء) بوزن نسبي 51 % وعبارة (يتم اخضاع المدراء للتقييم كما هو مطبق على الموظفين) باعتماد منخفض أيضا ضعيفة.

- الأداء:

جدول (19) الاحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم أداء المنظمة

	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
0.921	60	0.1	3.01	85	تساعد برامج التدريب والتطوير في خفض معدل الدوران الوظيفي

0.000	50	-4.5	1.1	2.48	85	يوجد وحدة تدريب في الوزارة لزيادة أداء المنظمة
0.000	74	5.6	1.1	3.70	84	يساهم التخصص في العمل على تحقيق رضا الموظفين
0.001	51	-3.6	1.1	2.55	85	يؤثر تباين واختلاف في قيم وعادات ولغة الموظفين سلباً على الأداء
0.024	54	-2.3	1.2	2.69	85	يتم تقييم أداء الموظفين بموضوعية وواقعية
0.120	58	-1.6	0.7	2.89	85	الأداء

يبين الجدول رقم (19) أن قيمة المتوسط الحسابي لعامل (أداء المنظمة) تبلغ 2.89 وبانحراف معياري 0.7 وان قيمة الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا العامل تبلغ 58 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم متوسط بمستوى اعتماد وسط غير دال احصائياً ، حيث تم التوصل الى نتيجة مفادها بأن مضمون العبارات جميعها غير معتمدة لكون غالبية العبارات جاءت ضمن مؤشر (متوسط) للاداء ،

واحتلت المرتبة الأولى في تقييم أداء المنظمة عبارة (يساهم التخصص في العمل على تحقيق رضا الموظفين) حيث بلغ متوسط التقييم 3.7 والون النسبي 74 % وهو تقييم عالي في الاعتماد لهذه العبارة فأفراد العينة يعتقدون بان التخصص يحقق الرضا والمرتبة الثانية عبارة (تساعد برامج التدريب والتطوير في خفض معدل الدوران الوظيفي) بوزن نسبي 60 % تقييم باعتماد متوسط.

بينما العبارات التي احتلت المراتب الأخيرة فهي عبارة (يتم تقييم أداء الموظفين بموضوعية وواقعية) بوزن نسبي 54 % واعتماد منخفض ضعيف لدى الوزارة كذلك الأمر بالنسبة (يؤثر تباين واختلاف في قيم وعادات ولغة الموظفين سلباً على الاداء) بوزن نسبي 51 % وعبارة (يوجد وحدة تدريب في الوزارة لزيادة أداء المنظمة) باعتماد منخفض أيضاً ضعيفة.

الفرضية الرئيسية : يقوم البحث على افتراض رئيس مفاده (H:لايوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية منفردة و/أو مجتمعة على أداء المنظمة) حيث ستقوم

الدراسة الميدانية والاستبيان وتحليله بالاجابة عن هذه الفرضية التي يتفرع عنها أربع فرضيات فرعية هي:

H1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية ممثلة بـ(الثقافة التنظيمية) على أداء المنظمة .

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المستقل والتابع كما يلي:

جدول (20) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والتابع (أداء المنظمة)

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.592	0.187	0.197	.444 ^a	1

a. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 44.4% وأيضا لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته 19.7% أي أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 19.37 على المتغير التابع (أداء المنظمة) مما يعني ان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) استطاع أن يفسر 19.3% فقط من التغيرات الحاصلة في التابع (أداء المنظمة) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل

أخرى

جدول (21) تحليل التباين لنموذج الدراسة (الثقافة التنظيمية) و (أداء المنظمة)

ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	20.367	7.138	1	7.138	Regression 1
		0.350	83	29.090	Residual
			84	36.228	Total

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية

ويظهر الجدول قيم تحليل التباين، حيث يمكن من خلاله التعرف على الدلالة الإحصائية للقوة

التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F = 20.3$ و معنوية الدلالة الحسابية)

(Sig=0.000) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد أن الدلالة

الإحصائية لنموذج الانحدار من الناحية الاحصائية دالة احصائياً.

الجدول (22) يبين قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل الثقافة

التنظيمية على المتغير التابع أداء المنظمة

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0.000	5.718		0.286	1.633	(Constant) 1
0.000	4.513	0.444	0.094	0.423	الثقافة التنظيمية

a. Dependent Variable: الاداء

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في هذا النموذج حسب نموذج

$t=4.51$; والدالة المعنوية $\text{Sig}<0.05$ حيث قيمتها $\text{Sig}=0.000$ دالة احصائياً يوجد أثر

لتقييم الثقافة التنظيمية إيجابي.

ويمكن وضع معادلة الانحدار المقدره هي:

$$\text{الثقافة التنظيمية} = 1.63 + (0.42) \text{ الاداء}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد

بمقدار **0.42** على تحقيق أداء المنظمة.

نتيجة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية ممثلة بـ(الثقافة التنظيمية) على أداء المنظمة

2- H2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية ممثلة بـ(رأس المال البشري) على أداء المنظمة.

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المستقل والتابع كما يلي:

جدول (23) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (رأس المال البشري) والتابع (أداء المنظمة)

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.59289	0.186	0.196	.443 ^a	1

a. Predictors: (Constant), رأس المال البشري

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 44.3% وأيضا لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته 19.6% أي أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 19.6 على المتغير التابع (أداء المنظمة) مما يعني ان المتغير المستقل (رأس المال البشري) استطاع أن يفسر 19.6% فقط من التغيرات الحاصلة في التابع (أداء المنظمة) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل آخر

جدول (24) تحليل التباين لنموذج الدراسة (رأس المال البشري) و (أداء المنظمة)

ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	19.986	7.025	1	7.025	Regression 1
		0.352	82	28.824	Residual
			83	35.850	Total

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), رأس المال البشري

ويظهر الجدول قيم تحليل التباين، حيث يمكن من خلاله التعرف على الدلالة الإحصائية للقوة

التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F = 19.9$ و معنوية الدلالة الحسابية)

($Sig=0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد الدلالة

الإحصائية لنموذج الانحدار من الناحية الاحصائية دالة احصائياً.

الجدول (25) يبين قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل رأس

المال البشري على المتغير التابع أداء المنظمة

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Std.	B	
		Beta	Error		
0.000	3.859		0.349	1.347	(Constant) 1
0.000	4.471	0.443	0.112	0.502	رأس المال البشري

a. Dependent Variable: الاداء

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل رأس المال البشري في هذا النموذج حسب

نموذج $t=3.85$ والدالة المعنوية $Sig<0.05$ حيث قيمتها $Sig=0.000$ دالة احصائياً يوجد

أثر لتقييم الثقافة التنظيمية إيجابي.

ويمكن وضع معادلة الانحدار المقدره هي:

$$\text{رأس المال البشري} = 1.34 + (0.50) \text{ الاداء}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد

بمقدار **0.50** على تحقيق أداء المنظمة.

نتيجة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية ممثلة ب(رأس المال

البشري) على أداء المنظمة.

3- H3: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات القيادة ممثلة (التصور الاستراتيجي) على أداء المنظمة .

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المستقل والتابع كما يلي:

جدول (26) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التصور الاستراتيجي) والتابع (أداء المنظمة)

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.52427	0.363	0.370	.609 ^a	1

a. Predictors: (Constant), الرؤية اوالتصور الاستراتيجي,

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 60.9% وأيضا لدينا المقياس معامل التفسير والذي

قيمته 37.0% أي أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 37.0 على المتغير

التابع (أداء المنظمة) مما يعني ان المتغير المستقل (التصور الاستراتيجي) استطاع أن يفسر

37.0% فقط من التغيرات الحاصلة في التابع (أداء المنظمة) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل

أخرى

جدول (27) تحليل التباين لنموذج الدراسة (التصور الاستراتيجي) و (أداء المنظمة)

ANOVAa

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	48.808	13.415	1	13.415	Regression 1
		0.275	83	22.813	Residual
			84	36.228	Total

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), الرؤية اوالتصور الاستراتيجي

ويظهر الجدول قيم تحليل التباين، حيث يمكن من خلاله التعرف على الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F = 48.8$ و معنوية الدلالة الحسابية ($Sig = 0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig = 0.05$. مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار من الناحية الاحصائية دالة احصائياً.

الجدول (28) يبين قيمة الثبات ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل التصور الاستراتيجي على المتغير التابع أداء المنظمة

Coefficientsa

Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	
		Beta		Std. Error	B
0.000	5.286			0.239	1.265
0.000	6.986	0.609		0.084	0.589

a. Dependent Variable: الاداء

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل الرؤية أو التصور الاستراتيجي في هذا النموذج حسب نموذج $t = 6.98$ والدالة المعنوية $Sig < 0.05$ حيث قيمتها $Sig = 0.000$ دالة احصائياً يوجد أثر لتقييم الرؤيا أو التصور الاستراتيجي إيجابي.

ويمكن وضع معادلة الانحدار المقدره هي:

$$(\text{التصور الاستراتيجي}) (0.58) + 1.26 = \text{الاداء}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم التصور الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار **0.58** على تحقيق أداء المنظمة.

نتيجة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية ممثلة بـ(التصور الاستراتيجي) على أداء المنظمة.

H4: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية ممثلة بـ (الرقابة التنظيمية) على أداء المنظمة .

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المستقل والتابع كما يلي:

جدول (29) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) والتابع (أداء المنظمة)

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.57446	0.235	0.244	.494 ^a	1

a. Predictors: (Constant), الرقابة الاستراتيجية

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 49.4% وأيضا لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته 24.4% أي أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 24.4 على المتغير التابع (أداء المنظمة) مما يعني ان المتغير المستقل (الرقابة الاستراتيجية) استطاع أن يفسر 24.4% فقط من التغيرات الحاصلة في التابع (أداء المنظمة) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى

جدول (30) تحليل التباين لنموذج الدراسة (الرقابة الاستراتيجية) و (أداء المنظمة)

ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	26.782	8.838	1	8.838	Regression 1
		0.330	83	27.390	Residual
			84	36.228	Total

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), الرقابة الاستراتيجية

ويظهر الجدول قيم تحليل التباين، حيث يمكن من خلاله التعرف على الدلالة الإحصائية للقوة

التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F = 26.7$ و معنوية الدلالة الحسابية)

($Sig=0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد الدلالة

الإحصائية لنموذج الانحدار من الناحية الاحصائية دالة احصائياً.

الجدول (31) يبين قيمة الثبات ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل الرقابة

الاستراتيجية على المتغير التابع أداء المنظمة

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0.000	4.770		0.294	1.402	(Constant) 1
0.000	5.175	0.494	0.094	0.486	الرقابة الاستراتيجية

a. Dependent Variable: الاداء

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل الرقابة الاستراتيجية في هذا النموذج حسب

نموذج $t=5.17$ والدالة المعنوية $Sig<0.05$ حيث قيمتها $Sig=0.000$ دالة احصائياً يوجد

أثر لتقييم الرقابة الاستراتيجية إيجابي.

ويمكن وضع معادلة الانحدار المقدره هي:ن

$$\text{(الرقابة الاستراتيجية)} = 1.40 + (0.48) \text{ الاداء}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم الرقابة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد

بمقدار **0.48** على تحقيق أداء المنظمة.

نتيجة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية ممثلة بـ(الرقابة

الاستراتيجية) على أداء المنظمة.

الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية منفردة و/أو مجتمعة على أداء المنظمة (

جدول (32) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والتابع (أداء المنظمة)

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.52323	0.365	0.373	.611 ^a	1

a. Predictors: (Constant), ممارسات القيادة الاستراتيجية

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 61.1% وأيضا لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته 37.3% أي أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 37.3 على المتغير التابع (أداء المنظمة) مما يعني ان المتغير المستقل (ممارسات القيادة الاستراتيجية) استطاع أن يفسر 37.3% فقط من التغيرات الحاصلة في التابع (أداء المنظمة) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى

جدول (33) تحليل التباين لنموذج الدراسة (ممارسات القيادة الاستراتيجية) و (أداء المنظمة)

ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	49.334	13.506	1	13.506	Regression 1
		0.274	83	22.722	Residual
			84	36.228	Total

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), ممارسات القيادة الاستراتيجية

ويظهر الجدول قيم تحليل التباين، حيث يمكن من خلاله التعرف على الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F = 49.33$ و معنوية الدلالة الحسابية)

(Sig=0.000) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد الدلالة

الإحصائية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية دالة إحصائياً.

الجدول (34) يبين قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغير المستقل

ممارسات القيادة الاستراتيجية على المتغير التابع أداء المنظمة

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Std. Error	B	
Beta					
0.042	2.061		0.322	0.663	(Constant) 1
0.000	7.024	0.611	0.107	0.752	ممارسات القيادة الاستراتيجية

a. Dependent Variable: الاداء

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل ممارسات القيادة الاستراتيجية في هذا النموذج

حسب نموذج $t=7.02$ والدالة المعنوية $\text{Sig}<0.05$ حيث قيمتها $\text{Sig}=0.000$ دالة إحصائياً

يوجد أثر لتقييم ممارسات القيادة الاستراتيجية إيجابي.

ويمكن وضع معادلة الانحدار المقدره هي:

$$\text{ممارسات القيادة الاستراتيجية} = 0.66 + (0.75) \text{ الاداء}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم ممارسات القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة

يقابله تزايد بمقدار 0.75 على تحقيق أداء المنظمة.

نتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على أداء المنظمة

3-2-7 - النتائج:

بعد تحليل بيانات الدراسة إحصائياً توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج كان من

أهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة أن تقييم أفراد عينة الدراسة لأهمية الثقافة التنظيمية وضرورة تطبيقها في الوزارة جاء ليؤكد أن كل زيادة في تطبيق الثقافة التنظيمية يقابله زيادة في أداء المنظمة وبالتالي وجدت الباحثة أن العمل بشكل أكبر على تطبيق الثقافة التنظيمية في وزارة التعليم العالي له أثر كبير في فعالية أداء المنظمة .
- كما تبين من النتائج أن تقييم أفراد عينة الدراسة لمفهوم رأس المال البشري جاء بشكل عال ليؤكد أيضاً أن كل زيادة في تقييم رأس المال البشري يقابله زيادة في أداء وفاعلية الوزارة مما يعني برأي الباحثة أن هناك ضرورة ملحة للاهتمام برأس المال البشري.
- أظهرت نتائج الدراسة أن تقييم أفراد عينة الدراسة للمفهوم الثالث من مفاهيم القيادة الاستراتيجية وهو التصور الاستراتيجي جاء ليؤكد وجود أهمية بالغة لرسم تصور استراتيجي للوزارة الذي يزيد بدوره أداءها وهذا يؤكد على ضرورة وضع تصور استراتيجي واضح .
- أوضحت النتائج أن تقييم أفراد عينة الدراسة للرقابة التنظيمية في الوزارة جاء بشكل ايجابي مما يؤكد على أن تطبيق الرقابة الاستراتيجية في الوزارة من قبل المعنيين سيؤدي إلى زيادة في أداء العاملين وبالتالي زيادة أداء الوزارة ككل، لذلك ترى الباحثة أهمية تطبيق الرقابة الاستراتيجية في كافة مديريات وأقسام الوزارة .

وقد أظهرت معظم الدراسات السابقة اتفاق مع أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية متمثلة في الثقافة التنظيمية والتصور الاستراتيجي في أداء المنظمة ومنها (الضلاعين 2017 ، رحيمة 2012،سليطين 2006،2018، Gabaldon &other ,2012، Sani,Abdulkader,D.2012) .

كما أظهرت الدراسات السابقة اتفاق مع أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية متمثلة في الرقابة التنظيمية ورأس المال البشري في أداء المنظمة ومنها(Akhtar,Ding,Ge,2008 ، Shahzad,et,al,2008 ، حاجي حسن،2010، محمد نور تبيدي ،2010) .

3-2-8 - المقترحات:

حيث أن المقترحات تتبثق من النتائج فقد خلصت الباحثة لاستنتاج مجموعة من المقترحات الخاصة بجوهر الموضوع بما يسهم في تعديل وتقويم أداء القيادات الاستراتيجية في الوزارة كان من أهمها دعم القيادة الاستراتيجية للأفكار الجديدة المقترحة من قبل الموظفين وتركيز هذه القيادات على ضرورة اختيار الموظفين وترقيتهم اعتماداً على الكفاءة والخبرة المتوفرة لديهم .

كذلك تشجيع المدراء للموظفين للقيام بدورات تدريبية بشكل مستمر لضمان الوصول إلى أعلى مستويات المعرفة في التكنولوجيا والتطور الوظيفي وذلك من خلال إحداث وحدات تدريب وتطوير في الوزارة أو العمل على تفعيلها في حال وجودها .

كما أنه من الضروري توجيه المدراء لفرق العمل الموجودة لإنجاز الأعمال كفريق واحد بعيداً عن التمييز أو المحسوبيات والسعي لإثارة روح المنافسة بينهم من خلال اعطاء مكافآت وحوافز تتناسب مع عمل المبدعين منهم . هذا وأنه من الأهمية بمكان أن يتم إخضاع القيادات العليا في الوزارة لدورات توضح ماهية القيادة الاستراتيجية ومكوناتها ككل، حيث من خلالها يتتبع المدراء إلى أهمية العنصر البشري المتمثل بالموظفين ويتجه انتباههم إلى إعطائهم دوراً في وضع أهداف الوزارة والسعي الجاد لتطبيقها .

وأخيراً تجد الباحثة ضرورة تطبيق الإدارة العليا في الوزارة للرقابة مما يساعد بدوره على رفع مستوى الأداء وتسريعه والأخذ بعين الاعتبار لكافة المقترحات المقدمة من الموظفين والعمل على تطبيقها، إضافةً لذلك تحقيق العدالة في توزيع العمل كل بحسب مؤهلاته وخبرته واختصاصه تطبيقاً لمبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب"

3-2-8 - الدراسات المقترحة :

- دور رأس المال البشري في تطوير أداء الوزارات في سورية .
- أهمية الثقافة التنظيمية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات السورية .
- علاقة الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي وأثرها على أداء الوزارات السورية .
- تحديد أثر تعميق مفهوم ممارسات القيادة الاستراتيجية وأهميته في تطوير أداء الوزارات السورية .
- أهمية التصور الاستراتيجي في وضع الخطط المستقبلية الهادفة لانجاح عمل الوزارات السورية .

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

- 1- ابو بكر، مصطفى محمود، عبدالله النعيم، فهد.(2008). الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة،الدار الجامعية ، الاسكندرية.
- 2- ادريس ، ثابت عبد الرحمن، محمد المرسي، جمال الدين. (2001-2002). الادارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الطبعة الأولى،الدار الجامعية،الاسكندرية .
- 3- العتوم، عدنان، كوفحي، قاسم.(2011). القيادة و التغيير الطريق نحو النجاح ، إثراء للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى ، الأردن.
- 4- العيساوي، محمد حسين، كاظم العارضي، جليل.(2012).الإدارة الاستراتيجية المستدامة،مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن.
- 5- القباع، عبدالله سعود.(1989). الاستراتيجية الدولية وقضايا الأمن الوطني في المملكة العربية السعودية،الطبعة الأولى، الرياض ،المملكة العربية السعودية.
- 6- البكري، ثامر.(2007).استراتيجيات التسويق، الطبعة الاولى، دار جهينة للنشر والتوزيع ، عمان.
- 7- النمر، سعود بن محمد وحمزاوي، محمد سيد وخاشقجي ،هاني يوسف ومحمود،محمد فتحي.(2011).الادارة العامة ،الاسس والوظائف والاتجاهات الحديثة،الطبعة7، مكتبة الشقري،الرياض،المملكة العربية السعودية.
- 8- بني حمدان،خالد،محمد ادريس،وائل.(2009).الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر 14 .
- 9-جادالرب،سيد محمد.(2012). القيادة الاستراتيجية،جامعة قناةالسويس،السويس،مصر .
- 10-العجمي،محمد حسين.(2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،الطبعة الأولى ، الأردن.

- 11-حنفي،محمد، نور تبيدي،محمد.(2010). أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء ،رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ،جامعة النيلين، الخرطوم.
- 12- عبد المقصود، محمد.(2011). القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن .
- 13- عدون، ناصر دادي.(2001).الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- 14- عواد، فتحي.(2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان، الأردن.
- 15-عوض، محمد أحمد.(2003). الإدارة الاستراتيجية ،الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية ،القاهرة.
- 16- كنعان،نواف.(2007). القيادة الإدارية،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى،الأردن.
- 17- نجم عبود،نجم.(2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع،الأردن.

ثانياً: الرسائل العلمية:

- 18-أبو سلطان،حنان موسى.(2016) . دور القيادات الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية،رسالة ماجستير،جامعة الأقصى، غزة ،فلسطين.
- 19- الجهني،نعيم بن عطا الله.(2015).دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة :دراسة مقارنة بين الهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض،أطروحة دكتوراه ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض .

- 20- الحربي، خالد محمدعبد. (2017). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمواجهة الأزمات من وجهة نظر الضباط في جوازات منطقة مكة المكرمة ،رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية العلوم الإدارية،قسم الإدارة العامة.الرياض.
- 21- السليمانى، حنان عبد بنت الرحمن.(1432,2011).رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال ، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى،كلية التربية بمكة المكرمة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- 22- حسين،سعد مهدي.(2007).أثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات،أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ،جامعة بغداد،العراق.
- 23- حسن،حاجي،عبد المحسن أحمد .(2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية،رسالة ماجستير،جامعة الشرق الأوسط ،عمان-الأردن.
- 24- عكاشة،أسعد أحمد.(2008).أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في فلسطين دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية،غزة، فلسطين.
- 25- سليطين، سوماعلي.(2008). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد ، سورية.
- 26- شعبان ،مصطفى رجب.(2011).رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال-دراسة حالة-، رسالة ماجستير ،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية،فلسطين.
- 27- عمري ،سامي.(2007). فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، رسالة الماجستير في العلوم التجارية ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- 28- كشيثب،مراد.(2007).الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي -المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا، رسالة ماجستير ،جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر.

ثالثاً:المجلات والدوريات وأوراق العمل والوثائق:

29- الآغا ،وفيق حلمي.(2003).دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية ،ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة "القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي.:دمشق 13-16-اكتوبر .

30- الضلاعين،علي.(2017).أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء في خطوط الملكية الأردنية:دراسة عملية،المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة،كلية السياحة والفنادق،جامعة الفيوم،المجلد(11)،العدد (1/2) .

31-الفيحان،ايثار عبد الهادي،جلاب،احسان دهب.(2006) .ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون-دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية،مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والخمسون.

32-المالكي،عبد الله وبن عبيد،أحمد.(2005).العائد الاقتصادي للاستثمار في التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية،مجلة بحوث اقتصادية عربية،الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية،القاهرة،جمهورية مصر العربية .

33- المربع ،صالح بن سعد.(2013).القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية ،مجلة الأمن والحياة،العدد 374 ،الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

34- المصباح ،عماد الدين أحمد.(2005).رأس المال البشري في سورية -قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري،جمعية العلوم الاقتصادية في القطر العربي السوري،ندوة الاقتصاد السوري-رؤية شبابية.

35- الياسري، أكرم محسن مهدي.(2006).القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية،مجلة جامعة كربلاء العلمية،العددالأول،المجلدالأول،جامعة كربلاء .

36- بن بريكة ، عبد الوهاب و آخرون.(2012). دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ، مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.

37- بن سعيد، خديجة.(2011). دور الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، الشلف، الجزائر.

38- قصاص، مهدي محمد.(2008). بيئة استثمار رأس المال البشري دراسة ميدانية في قرية مصرية، المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي، جمهورية مصر العربية.

39- رحيمة، سلمى حتيينة.(2012). دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإدارية والإقتصادية، العدد9، المجلد4.

40- نعمة، نغم حسين.(2010). بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، بغداد، العراق.

رابعاً: المواقع الالكترونية

41- الموقع الالكتروني لوزارة التعليم العالي، <http://www.mohe.gov.sy>.

42- ويكيبيديا الموسوعة الحرة، <https://www.wikipedia.org>

43- موقع التعليم للجميع ، <http://educapsy.com>.

خامساً: المراجع الأجنبية:

44- Akhtar, Syed; Daniel, R.Z. D I N G, and Gloria L.GE,(2008),

Strategic HER Practices and their Impact On Company

- performance in Chinese Enterprises**, Human Resource Management, 45–Crow, W. J. (1993), **Strategic Leadership**, N. Y. Simon & Schuster Press.
- 46– Gabaldon, P., Kanadli, S. B., & Bankewitz, M. (2018), **How does job –related diversity affect boards' strategic participation?** An information–processing approach.
- 47–Hitt & Ireland, Hoskissan, (2009), **Strategic Leadership, Competitiveness and globalization–concepts and cases**, 8th ed. Thomson, South western, USA. International Thompson Business.
- 48– Pearce, J. A., & Patel, P. C. (2017). **Board of director efficacy and firm performance variability**. Long Range Planning.
- 49– Sani, Abdulkadir, (2012). **SHRM and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry**. The Impact of Organizational Climate, Business Intelligence Journal.
- 50–Shahzad, K. S., Bashir, & I. M. Ramay, (2008), **Impact of HR Practice on Performance of University Teachers in Pakistan**, International Perceived Review of Business Research Paper.

ملحق رقم(1)

الاستبانة

حضرة السيدة/ السيد المحترمة/ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع /تعبئة استبانة

تحية ملؤها الاحترام أقدمها لسيادتكم

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء المنظمة (دراسة حالة عملية -وزارة التعليم العالي -الادارة المركزية- " وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال

وكونك أحد موظفي وزارة التعليم فأنت أفضل من يجب على أسئلة هذه الاستبانة، علماً بأن اجابتك ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

- المعلومات الشخصية

- 1- الجنس : () ذكر () أنثى
- 2- العمر: () أقل من 25 () 26-35 () 36-45 () أكثر من 55
- 3- المؤهل العلمي : () أقل من تعليم ثانوي () تعليم ثانوي () شهادة جامعية () ماجستير
- 4- المركز الوظيفي : () مدير () معاون مدير () موظف
- 5- اجمالي سنوات الخبرة : () أقل من 5 () من 6-10 () من 11-16 () أكثر من 20 () من 17-20

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	أُتفق بشدة		
					البعد الاول: الثقافة التنظيمية	
					توجد سياسات وإجراءات مكتوبة تحدد سياسة الوزارة	1
					يتوفر المناخ المناسب لتنفيذ خطط الوزارة	2
					يستطيع العاملون أخذ المبادرة بحرية	3
					تشجيع الوزارة للأفكار الجديدة	4
					يتم اختيار الموظفين وترقيتهم على اساس الكفاءة والخبرة	5
					تستخدم الادارة العليا المنافسة البناءة بين الادارات لزيادة الاداء	6
					تؤمن الادارة العليا بأن الثقافة التنظيمية نظام متغير يستجيب للمتغيرات	7
					تعمل الادارة العليا على ترسيخ الولاء والانضباط في العمل	8
					تخفف الادارة العليا من الضغط النفسي الناتج عن الفشل	9
					تمتلك الادارة العليا الارادة والقدرة على مواكبة التطورات الخارجية	10
					تمتلك الادارة العليا خبرات كثيرة ومتنوعة	11
					توجد برامج متخصصة لتطوير مهارات القيادات العليا في الوزارة	12
					يتمتع العاملون بمعارف ومهارات وقدرات متنوعة	13
					يتم تطوير المهارات لدى العاملين بشكل مستمر	14
					للمكافآت المادية والمعنوية الأثر الاكبر في المحافظة على الافراد المبدعين	15
					البعد الثاني: رأس المال البشري	
					يتوفر لدى الموظفين المعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه	16
					يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد	17
					يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب	18
					يمتلك الموظفون المعرفة التامة والمحدثة عن الخدمات والقرارات التي تصدرها الوزارة	19
					يسعى المدراء الى تحويل المعارف التي يمتلكها الموظفون الى برامج تنفيذ كفاءة	20
					يسعى المدراء الى تحفيز الموظفين على التطوير والتغيير بشكل مستمر	21
					تعزز الادارة العليا مبدأ تفويض السلطة للمستويات الادارية الاقل	22
					تمنح الوزارة مكافآت فردية وجماعية لرفع الاداء	23
					تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل	24
					البعد الثالث: الرؤية اوالتصور الاستراتيجي	
					يوجد رؤية طويلة الاجل لوزارة التعليم العالي	25
					تقوم الوزارة بتطبيق السياسات المنبثقة من الرؤية	26

				تتسم رؤية الوزارة بالمرونة والقابلية للتجديد	27
				تسعى الوزارة ممثلة بالمدراء لكسب ولاء الموظفين لصوراتها ورؤيتها	28
				توازن الرؤية بين الاحتياجات المرحلية والرؤية المستقبلية	29
				تستفيد الوزارة من تجارب الوزارات المحلية والعربية والدولية في تحديد توجهها المستقبلي	30
				يوجد تحديد واضح لسلطات ومسؤوليات كافة موظفي الوزارة	31
				يوجد بيئة مناسبة بيديها الجميع اقتراحاتهم ورأيهم بحرية	32
				يوجد تشجيع من مدراء المديرية على العمل كفريق واحد	33
				يتم دعم العلاقات الانسانية كأسلوب لاداء العمل	34
				يشارك الموظفون في وضع اهداف الوزارة	35
				يوجد مرونة في اتباع تعليمات واجراءات العمل	36
				يوجد تسلسل وظيفي واضح	37
				هناك عدالة في توزيع العمل على الموظفين	38
				تلقي اي محاولة تطوير ذاتي على دعم السلطة الاعلى	39
				البعد الرابع : الرقابة الاستراتيجية	
				تلتزم بتنفيذ القوانين الصادرة عن الوزارة بدقة	40
				التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة الاداء	41
				يستخدم المدير الرقابة كأداة ضغط على الموظف والحط من قيمته	42
				يتم اخضاع المدراء للتقييم كما هو مطبق على الموظفين	43
				تتوفر اليات رقابة واضحة في الوزارة	44
				يتجنب الموظفون الوقوع في نفس الاخطاء عند اداء اعمالهم	45
				البعد الخامس: الأداء	
				تساعد برامج التدريب والتطوير في خفض معدل الدوران الوظيفي	46
				يوجد وحدة تدريب في الوزارة لزيادة أداء المنظمة	47
				يساهم التخصص في العمل على تحقيق رضا الموظفين	48
				يؤثر تباين واختلاف في قيم وعادات ولغة الموظفين سلبا على الاداء	49
				يتم تقييم اداء الموظفين بموضوعية وواقعية	50

هل لديك مآثور اضافته :

ولكم جزيل الشكر

ملحق رقم(2)

الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

حضرة السيدة/ السيد المحترمة/ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع /تعينة استبانة

تحية ملؤها الاحترام أقدمها لسيادتكم

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء المنظمة (دراسة حالة عملية -وزارة التعليم العالي -الادارة المركزية- " وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال

وكونك أحد موظفي وزارة التعليم فأنت أفضل من يجب على أسئلة هذه الاستبانة، علماً بأن اجابتك ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

- المعلومات الشخصية

1- الجنس : () ذكر () أنثى

2- العمر: () أقل من 25 () 26-35 () 36-45

() 45-55 () أكثر من 55

3- المؤهل العلمي : () أقل من تعليم ثانوي () تعليم ثانوي () شهادة جامعية

4- المركز الوظيفي : () مدير () ماجستير () دكتوراه () معاون مدير () موظف

5- اجمالي سنوات الخبرة : () أقل من 5 () من 6-10 () من 11-1

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	أنتفق بشدة		
-----------------	---------	-------	------	---------------	--	--

() أكثر من 20 () من 17-20

البعد الاول: الثقافة التنظيمية				
1				توجد سياسات وإجراءات مكتوبة تحدد سياسة الوزارة
2				يتوفر المناخ المناسب لتنفيذ خطط الوزارة
3				يستطيع العاملون أخذ المبادرة بحرية
4				تشجيع الوزارة للافكار الجديدة
5				يتم اختيار الموظفين وترقيتهم على اساس الكفاءة والخبرة
6				تستخدم الادارة العليا المنافسة البناءة بين الادارات لزيادة الاداء
7				تؤمن الادارة العليا بأن الثقافة التنظيمية نظام متغير يستجيب للمتغيرات
8				تعمل الادارة العليا على ترسيخ الولاء والانضباط في العمل
9				تخفف الادارة العليا من الضغط النفسي الناتج عن الفشل
10				تمتلك الادارة العليا الارادة والقدرة على مواكبة التطورات الخارجية
11				تمتلك الادارة العليا خبرات كثيرة ومتنوعة
12				توجد برامج متخصصة لتطوير مهارات القيادات العليا في الوزارة
13				يتمتع العاملون بمعارف ومهارات وقدرات متنوعة
14				يتم تطوير المهارات لدى العاملين بشكل مستمر
15				للمكافآت المادية والمعنوية الأثر الاكبر في المحافظة على الافراد المبدعين
البعد الثاني: رأس المال البشري				
16				يتوفر لدى الموظفين المعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه
17				يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد
18				يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب
19				يمتلك الموظفون المعرفة التامة والمحدثة عن الخدمات والقرارات التي تصدرها الوزارة
20				يسعى المدراء الى تحويل المعارف التي يمتلكها الموظفون الى برامج تنفيذ كفاءة
21				يسعى المدراء الى تحفيز الموظفين على التطوير والتغيير بشكل مستمر
22				تعزز الادارة العليا مبدأ تفويض السلطة للمستويات الادارية الاقل
23				تمنح الوزارة مكافآت فردية وجماعية لرفع الاداء
24				تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل
البعد الثالث: الرؤية اوالتصور الاستراتيجي				
25				يوجد رؤية طويلة الاجل لوزارة التعليم العالي
26				تقوم الوزارة بتطبيق السياسات المنبثقة من الرؤية
27				تتسم رؤية الوزارة بالمرونة والقابلية للتجديد

				تسعى الوزارة ممثلة بالمدراء لكسب ولاء الموظفين لصوراتها ورؤيتها	28
				توازن الرؤية بين الاحتياجات المرحلية والرؤية المستقبلية	29
				تستفيد الوزارة من تجارب الوزارات المحلية والعربية والدولية في تحديد توجهها المستقبلي	30
				يوجد تحديد واضح لسلطات ومسؤوليات كافة موظفي الوزارة	31
				يوجد بيئة مناسبة يبدي فيها الجميع اقتراحاتهم ورأيهم بحرية	32
				يوجد تشجيع من مدراء المديریات على العمل كفريق واحد	33
				يتم دعم العلاقات الانسانية كأسلوب لاداء العمل	34
				يشارك الموظفون في وضع اهداف الوزارة	35
				يوجد مرونة في اتباع تعليمات واجراءات العمل	36
				يوجد تسلسل وظيفي واضح	37
				هناك عدالة في توزيع العمل على الموظفين	38
				تلقي اي محاولة تطوير ذاتي على دعم السلطة الاعلى	39
				البعد الرابع : الرقابة الاستراتيجية	
				تلتزم بتنفيذ القوانين الصادرة عن الوزارة بدقة	40
				التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة الاداء	41
				يستخدم المدير الرقابة كأداة ضغط على الموظف والحط من قيمته	42
				يتم اخضاع المدراء للتقييم كما هو مطبق على الموظفين	43
				تتوفر اليات رقابة واضحة في الوزارة	44
				يتجنب الموظفون الوقوع في نفس الاخطاء عند اداء اعمالهم	45
				البعد الخامس: الأداء	
				تساعد برامج التدريب والتطوير في خفض معدل الدوران الوظيفي	46
				يوجد وحدة تدريب في الوزارة لزيادة أداء المنظمة	47
				يساهم التخصص في العمل على تحقيق رضا الموظفين	48
				يؤثر تباين واختلاف في قيم وعادات ولغة الموظفين سلبا على الاداء	49
				يتم تقييم اداء الموظفين بموضوعية وواقعية	50

هل لديك ماتود اضافته :

ولكم جزيل الشكر