إقـــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق **أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا** في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:	حافظ أكرم الخضري	**اسم الطالب:**
Date:	2018/12/31	**التاريخ:**
Signature:	**حافظ أكرم الخضري**	**التوقيع:**

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة-فلسطين

دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية

The role of strategic leadership in enhancing the level of organizational loyalty in the Palestinian universities staff in the southern governates

إعداد الباحث

حافظ أكرم الخضري

إشراف الدكتور

محمود عبد الرحمن الشنطي

قدمت هذه الدراسة استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

1440هـ/2018م

نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ **حافظ أكرم مصطفى الخضري**، لنيل درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة**، وموضوعها:

"دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي

لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 02 ذو القعدة 1439هـ، الموافق 2018/07/15م الساعة الواحدة مساءً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. محمود عبد الرحمن الشنطي	**مشرفًا ورئيسًا**	....
د. محمد عبد العزيز الجريسي	**مناقشًا داخليًا**	....
د. سامي سليم أبو طه	**مناقشًا خارجيًا**	....

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة.**

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون

فلسطين – غزة – شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة – بناية رقم 2070/84 1421
970 8 2821838
970 8 2844470
970 8 2861245
www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps
mpaedups

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾

[الإسراء: 58]

الإهداء

إلى معلم البشرية الأول ومنبع العلم نبينا محمد (صلِّ الله عليه وسلم)

إلى الشهداء الأكرم منا جميعًا

إلى مَنْ أرضعتني الحب والحنان . . . إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل . . . . والدتي الحبيبة

إلى مَنْ كلله الله بالهيبة والوقار ومَنْ علمني العطاء بدون انتظار . . . والدي العزيز

إلى مَنْ شاركتني الطريق وغمرتني حبًا وإخلاصًا . . . زوجتي إسراء

إلى إخوتي وأخواتي

إلى الأهل والرفاق والأحباب

إلى مَنْ مهدوا الطريق أمامي

إلى هذا الصرح العلمي الكبير **أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا**

أُهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

شكر وتقدير

{من لا يشكر الناس، لم يشكر الله} "حديث صحيح"

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، ربنا لا نحصي ثناءً عليك أنت كما أثنيت على نفسك والصّلاة والسّلام على خير الأنام محمد صلّي الله عليه وسلم، اللَّهم لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم، اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علمًا، اللهم أخرجنا من ظلمات الجهل والوهن إلى نور المعرفة والعلم.

إنَّه لمن دواعي سروري أنْ أتقدم بجزيل الشكر والعرفان من الدكتور/ **محمود عبد الرحمن الشنطي** والذي كان لي شرف موافقته بالإشراف على هذه الدراسة، ومساعدتي في إثرائها من خلال ملاحظاته الثمينة والقيمة.

كما وتعجز كلمات الشكر والعرفان عن الوفاء لكل من المناقش الداخلي الدكتور/ **محمد الجريسي** والمناقش الخارجي الدكتور/ **سامي أبو طه**، وذلك لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة، وأشكر أيضًا **القارئ الداخلي** و**المدقق اللُّغوي** فلهم مني كل التقدير والاحترام.

والشكر موصول إلى الإخوة الأفاضل في **أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا** ممثلة برئيسها والأكاديميين والإداريين فيها، وإلى **زملائي في الدراسة**، الذين كانوا خيرَ عون لي في مشواري هذا.

كما أتقدم بجزيل شكري **للسادة المحكمين** على جهودهم في تحكيم الاستبانة، والشكر موصول إلى **الجامعات الفلسطينية**؛ لدورهم في إنجاز هذه الدراسة.

وختامًا أسأل الله أنْ يجعل هذا العمل خالصًا لوجهة الكريم، وأنْ يلهمني التوفيق والسداد إنَّه ولي ذلك والقادر عليه، وآخر دعوانا أنْ الحمد لله رب العالمين.

الباحث

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الولاء التنظيمي بالجامعات الفلسطينية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بجامعة الأزهر والجامعة الإسلامية بالوظائف المختلفة والبالغ عددهم (1231) موظفًا، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (293) موظفًا، وتم توزيع (330) استبانة، وقد تم استرداد (282) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (85.5%). واستُخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بالجامعات الفلسطينية كان بشكل عام بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (75.57%). وكشفت الدراسة أنَّ الولاء التنظيمي كان بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (78.14%). أثر بُعدا القيادة الاستراتيجية (استثمار القدرات التنافسية، ثم تنفيذ الرقابة المتوازنة) تأثيراً جوهرياً في الولاء التنظيمي، وقد فسرت ما نسبته (40.4%) أما باقي العوامل فلم يكن لها تأثير. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول القيادة الاستراتيجية تُعزى إلى متغير (الجنس، عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي). بينما توجد فروق معنوية تُعزى لمتغير مكان العمل، وكانت الفروق لصالح مَنْ يعملون بالجامعة الإسلامية. وأشارت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين استجابات العينة حول محور الولاء التنظيمي تُعزى لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي). بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية حول الولاء التنظيمي تبعًا لعدد سنوات الخدمة، وكانت الفروق لصالح مَنْ هم بسنوات خدمة أكبر من 15 سنة.

وكانت أهم التوصيات على النحو الآتي: حشد الطاقات وتحفيز وحدات الجامعة وأقسامها وبخاصة وحدة العلاقات الدولية ووحدة المشاريع للعمل على جذب التمويل الكافي الذي يساعد هذه الجامعات على تنفيذ مشاريعها. الاهتمام بالتأسيس لمفهوم إدارة المعرفة، واستحداث وحدة تختص بعملها على الهيكل التنظيمي، وتوفير متطلباتها، والعمل على زيادة ممارسة عملياتها؛ لِمَا لها من فوائد كبيرة وعوائد إيجابية على الجامعة. العمل على تمكين العاملين والمرؤوسين بشتى الصور والوسائل وتزويدهم بالصلاحيات الكافية حسب حجم مسئولياتهم، وتشجيعهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، وبناء قيادة من الصف الثاني.

The role of strategic leadership in enhancing the level of organizational loyalty in the Palestinian universities staff in the southern governorates

Abstract

The study aimed to identify the role of strategic leadership in enhancing organizational loyalty in Palestinian universities. To achieve the goal of the study, the questionnaire was developed as a main tool for collecting the necessary data, and the descriptive analytical method was used. The study population consists of all the employees of Al-Azhar University and the Islamic University in the various posts (1231). The researcher selected a random sample of (293) employees. A total of (330) questionnaires were distributed. The number of valid questionnaires which were retrieved for statistical analysis was (282), and the response rate was (85.5%). The SPSS application was used to analyze the data.

The study concluded many of results the most important: the level of the practice of strategic leadership in the Palestinian universities was generally medium and with a relative weight of (%75.57). The study revealed that organizational loyalty was high with a relative weight of (78.14%). The strategic leadership (investment of competitiveness, then the implementation of balanced control) has a significant impact on organizational loyalty and has been interpreted as (40.4%), while the other factors have had no effect. The results showed that there were no statistically significant differences between the average opinions of respondents on strategic leadership due to the variables (gender, number of years of service, and scientific qualification). While there are significant differences attributed to the workplace variable, and the differences were in favor of those who work at the Islamic University. The results indicated that there were no significant differences between the sample responses on the organizational loyalty due to the variables (gender, scientific qualification). While there were statistically significant differences in organizational loyalty according to the number of years of service, the differences were in favor of those with service years greater than 15 years.

The most important recommendations were as follows: To mobilize the energies and stimulate the units of the university and its departments, especially the Unit of International Relations and Projects Unit to work to attract sufficient funding that helps these universities to implement their projects. Paying attention to build a foundation for Knowledge Management and establishing a unit specialized in its work on the organizational structure and providing its needs, and working to increase the practice of its operations because of its great benefits and positive returns to the university. Working on empowering employees in various forms and means and providing them with sufficient privileges according to the size of their responsibilities and encouraging them to participate in decision-making and building a leadership of the second grade.

فهرس المحتويات

الإهداء..ب
شكر وتقدير .... ج
ملخص الدراسة..د
ABSTRACT .... هـ
فهرس المحتويات..و
فهرس الجداول... ي
فهرس الأشكال ....ل
الفصـل الأول الإطار العام للدراسة................................... 1
مقـدمـة.. 1
أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها 2
مشكلة الدراسة 2
أولاً: أسئلة الدراسة 4
ثانياً: أهداف الدراسة.. 4
ثالثاً: أهميـة الدراسة.. 5
رابعاً: متغيرات الدراسة 6
رابعاً: فرضيات الدراسة.. 6
خامساً: حدود الدراسة.. 8
سادساً: مصطلحات الدراسة والتعريفات الاجرائية.................................. 8
سابعاً: الصعوبات التي واجهة الباحث: 9
ملخص 9
الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة 10
المبحث الأول القيادة الاستراتيجية 11

القيادة الاستراتيجية.. 10
تمهيد... 10
أولاً: مفهوم القيادة.. 10
ثانياً: مفهوم الاستراتيجية 12
ثالثاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية.. 13
رابعاً: أهمية القيادة الاستراتيجية 14
خامساً: أهداف القيادة الاستراتيجية... 15
سادساً: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية 16
سابعاً: التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الاستراتيجية ومشكلاتها:.......................... 17
ثامناً: ممارسات القيادة الاستراتيجية.. 18
ملخص:.. 20
المبحث الثاني الولاء التنظيمي.. 10
الولاء التنظيمي.. 21
تمهيد... 21
أولاً: تعريف مفهوم الولاء:.. 21
التعريف اللُّغوي للولاء.. 21
التعريف الاصطلاحي.. 22
ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي 23
ثالثاً: خصائص الولاء التنظيمي 24
رابعاً: مراحل تكون الولاء التنظيمي.. 25
خامساً: مراحل تطور الولاء التنظيمي 27
سادساً: العوامل المساعدة على زيادة الولاء التنظيمي لدى الفرد............................ 27
سابعاً: التحديات التي تواجه الولاء التنظيمي.. 29
ملخص... 30
المبحث الثالث الجامعات الفلسطينية 21

نشأة الجامعات الفلسطينية 31
تمهيد.. 31
نشأة جامعة الأزهر بغزة:.. 31
الجامعة الإسلامية بغزة.. 33
الملخص 35
الفصل الثالث الدراسات السابقة 31
تمهيد.. 36
أولًا: الدراسات التي تتعلق بالقيادة الاستراتيجية.. 36
الدراسات الفلسطينية.. 36
الدراسات العربية 44
الدراسات الأجنبية.. 48
ثانيًا: الدراسات التي تتعلق بالولاء التنظيمي 52
الدراسات الفلسطينية.. 52
الدراسات العربية 56
الدراسات الأجنبية.. 59
الملخص 63
الفصل الرابع الطريقة والإجراءات.. 36
تمهيد.. 64
أولاً: منهج الدراسة.. 64
ثانياً: مجتمع الدراسة.. 64
ثالثاً: عينة الدراسة 66
رابعاً: أداة الدراسة 66
خامساً: خطوات بناء الاستبانة.. 67
سادساً: صدق الاستبانة.. 68
سابعاً: ثبات الاستبانة Reliability 74
ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.. 76

الملخص.. 77

الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.................. 64

تمهيد.. 78

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية.................. 78

ثانياً: المحك المعتمد في الدراسة... 82

ثالثاً: تحليل فقرات الاستبانة.. 82

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة... 101

ملخص 116

الفصل السادس النتائج والتوصيات.. 78

تمهيد.. 117

أولاً: نتائج الدراسة... 117

ثانياً: توصيات الدراسة... 121

ثالثاً: خطة عمل لتنفيذ التوصيات... 123

رابعاً: الدراسات المستقبلية المقترحة:.. 126

المصادر والمراجع 127

المصادر 127

المراجع العربية 127

المراجع الأجنبية.. 135

المواقع الإلكترونية 137

الملاحق... 117

أولًا: ملحق رقم (1) قائمة بأسماء السادة المحكمين... 118

ثانيًا: ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها النهائية... 119

ثالثًا: ملحق رقم (3) إفادة تحليل إحصائي.. 124

رابعًا: ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهام الجامعة الإسلامية. 125

خامسًا: ملحق رقم (5) كتاب تسهيل مهام جامعة الأزهر. 126

فهرس الجداول

جدول 1: نتائج الدراسة الاستكشافية 3

جدول (2) مصفوفة الفجوة البحثية الخاصة بالدراسات السابقة 62

جدول (3) مجتمع الدراسة والعينة 66

جدول (4) درجات مقياس ليكرت الخماسي 67

جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحديد التوجه الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال 69

جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استثمار القدرات التنافسية " والدرجة الكلية للمجال 70

جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطوير رأس المال البشري " والدرجة الكلية للمجال 70

جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم الثقافة التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال. 71

جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التأكيد على الممارسات الأخلاقية " والدرجة الكلية للمجال 72

جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تنفيذ الرقابة المتوازنة " والدرجة الكلية للمجال 72

جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ممارسات الولاء التنظيمي " والدرجة الكلية للمجال 73

جدول (12) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.........74

جدول (13) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة 75

جدول (14) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي 76

جدول (15) عينة الدراسة حسب الجنس 78

جدول (16) عينة الدراسة حسب الفئة العمرية 79

جدول (17) عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 79

جدول (18) عينة الدراسة حسب طبيعة العمل 80

جدول (19) عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي 81

جدول (20) عينة الدراسة حسب مكان العمل 81

جدول (21) المحك المعتمد في الدراسة 82

جدول (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال 83
جدول (23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "استثمار القدرات التنافسية" 85
جدول (24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال 87
جدول (25) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "دعم الثقافة التنظيمية" 90
جدول (26) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "التأكيد على الممارسات الأخلاقية" 92
جدول (27) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال 95
جدول (28) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات..96
جدول (29) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال 99
جدول (30) معامل الارتباط بين أساليب القيادة الاستراتيجية وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. 101
جدول (31) تحليل الانحدار المتعدد 104
جدول (32) نتائج اختبار"T – لعينتين مستقلتين " – الجنس 106
جدول (33) نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المؤهل العلمي 108
جدول (34) نتائج اختبار" التباين الأحادي " – عدد سنوات الخدمة 109
جدول (35) نتائج اختبار" T – لعينتين مستقلتين " – مكان العمل 111
جدول (36) نتائج اختبار "T – لعينتين مستقلتين " – الجنس 112
جدول (37) نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المؤهل العلمي 113
جدول (38) نتائج اختبار" التباين الأحادي " – عدد سنوات الخدمة 114
جدول (39) نتائج اختبار" T – لعينتين مستقلتين " – مكان العمل 115
جدول (40)النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها 120
جدول (41) خطة عمل لتنفيذ التوصيات 125

فهرس الأشكال

شكل 1 متغيرات الدراسة...6

شكل 2 يوضح القيادة كعملية مستمرة..11

رسم توضيحي 3 يوضح مسؤولية القيادة الاستراتيجية في التوفيق بين جميع الأطراف 15

الفصـــل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة.
- أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتـها.
- ثانياً: أهداف الدراسة.
- ثالثاً: أهمية الدراسة.
- رابعاً: متغيرات الدراسة.
- خامساً: فرضيات الدراسة.
- سادساً: مصطلحات الدراسة.
- ملخص.

مقـــدمـة

منذ أنْ وُجِد الإنسان على وجه البسيطة وُجِدت القيادة؛ لأنَّ الانسان يستطيع أنْ يقود نفسه من أجل تحقيق أهدافه في الحياة، وهي تعتبر من السنن الكونية وإلا أصبحت الحياة اليومية التي يعيشها الإنسان أو الفرد عبثًا دون وجود قيادة توجهه نحو المسار السليم والقويم؛ لتحقيق الهدف المنشود للفرد بشكل خاص وللمجتمع بشكل عام، والقيادة ليست ترفًا أو أمرًا كماليًا في الحياة بل هي صمام الأمان لها. ويعتبر الأنبياء والرسل هم قادة لأممهم، وتختلف القيادة من شخص لآخر من حيث الأسلوب المستخدم؛ لأنَّ كل مجتمع وبيئة حياة أو عمل لها خصوصية تختلف عن الأخرى، وهنا يبرز دور القيادة في تحقيق الترابط بين الفروق الفردية والمجتمعية والمؤسساتية من أجل الاستمرار في التقدم والتطور حسب متغيرات الحياة من أجل تحقيق الولاء من قبل الأفراد للبيئة التي يعيش فيها.

إنَّ للقيادة الاستراتيجية دورًا محوريًا في مسيرة المنظمات، حيث إنَّها تصوغ رؤية المنظمات ورسالتها وتضع أهدافها العليا وتتخذ قرارتها المصيرية والاستراتيجية، والتي تشكل جوهر القيادة، إضـافةً إلـى أنَّ الـدور الأساسـي للقيـادة الاستراتيجية هـو إدخـال التغيرات الجذريـة استجابة لتغيـر توقعـات المجتمـع، وذلك يتطلب النجاح في كسب تعاون جميع أصحاب المصالح مع هذه التغيرات، فالمنظمات لا يمكن أنْ تتطور إلا إذا توافرت قيادات استراتيجية ذات رؤية استراتيجية واضحة ودقيقة تستشرف المستقبل، وتواكب التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية (القيسي، 2015: 2).

فالمنظمات الناجحة هي التي تستطيع أنْ تحافظ على موظفيها عن طريق تنمية وتعزيز الولاء لها، فالولاء التنظيمي من المواضيع التي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بسيكولوجية الأفراد، حيث يعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الإيجابية، وهي بمنزلة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد (أبو العلا، 2009: 4)، ويعد الولاءُ التنظيمي مفتاحًا أساسيًا مهمًا في تحديد مدى انسجام الأفراد مع منظماتهم فإذا توافر هناك ولاء نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كافٍ لتكريس كل الجهود والتفاني في انجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها، أما الولاء التنظيمي المنخفض ستتبعه آثار سلبية ومكلفة على المنظمة كالتسرب الوظيفي والغياب المتكرر وغيرها(السعود وآخرون، 2009: 196)

وتعتبر الجامعات الفلسطينية هي الحاضنة التربوية والأكاديمية في فلسطين، حيث إنَّها تحمل رسالة سامية في بناء الشخصية الفلسطينية القادرة على العطاء والبناء والإبداع في ظل الظروف

الاستثنائية، بالرغم من اختلاف مؤسسات التعليم العالي من حيث النظام الأكاديمي والإداري والقيادي إلا أنَّها تعمل على تحقيق هدف عظيم وهو رفد المجتمع الفلسطيني بقيادات استراتيجية تستطيع العمل في بيئة عمل تحت الضغط، من أجل بناء مستقبل وحضارة الشعب الفلسطيني، وتعزيز وتنمية الولاء لهذا الوطن. لذا فإنَّ القيادة الاستراتيجية تلعب دورًا بارزًا في الجامعات الفلسطينية من خلال الأداء الاستراتيجي في العمل الأكاديمي، من خلال تحسين وتعزيز الولاء لهذه الجامعات، والذي سينعكس إيجابًا على الجامعة والأكاديميين، وتحقيق التأثير الإيجابي للبيئة التعليمية سواء للهيئة التدريسية أو الطلاب، ولضمان نجاح هذه المؤسسات تمَّ التعرض في هذه الدراسة للقيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

مشكلة الدراسة

تُعد الجامعة مؤسسة تعليمية اجتماعية ثقافية تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها سواء داخلية أو خارجية؛ فهي وليدة المجتمع من ناحية، وأداته الفاعلة من خلال رفد المجتمع بالكفاءات الفكرية والفنية والمهنية والقيادية من جهة أخرى، وباعتبار أنَّ كل مؤسسة تعليمية لها سمات خاصة بها تنتج أساسًا إثر تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات السائدة فيها في زمن معين، والمعبر عنها بالقيم والاعتقادات المشتركة التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة، من خلال وجود قيادة تدرك أهمية الدور المنوط بها؛ لذا تقدم أفضل ما لديها من أساليب وطرائق استراتيجية من أجل تعزيز قوة الولاء من العاملين فيها للنهوض بمستوى علمي متقدم وراقي يواكب التطور والتقدم في عصر العولمة والحداثة.

ويعاني قطاع التعليم العالي في الضفة الغربية وقطاع غزة من أزمات متعددة، منها مستوى الخريجين الذين يعايشون نسبة عالية من البطالة، إضافة إلى وجود أزمة هوية مرتبطة بعملية إنتاج المعرفة في ظل الظرف الاستعماري، مع الأخذ بعين الاعتبار أنَّ مؤسسات التعليم العالي نشأت في غالبها تحت الاحتلال الإسرائيلي وبمبادرات محلية وطنية، ونمت وتطورت بسرعة حتى وصل عدد مؤسسات التعليم العالي المرخصة في الضفة وقطاع غزة في العام الدراسي (50) مؤسسة. كما وتوجد فجوة واسعة في تكلفة الإنفاق على الطالب الفلسطيني، حيث قدرت ب (2000) دينار اردني قليلة بالمقارنة مع دول أخرى، وعدم اشتمال الموازنة العامة للحكومة على بند مستقل يتم بموجبه دعم التعليم العالي، أو تغطية العجز المالي المتراكم، إضافة إلى عدم إدراج الجامعات في أجندة السياسات الوطنية خطة

(2015-2017م) مقارنة ببعض الدول، ففي إسرائيل تتكفل الحكومة بنسبة (50%) من الميزانية التشغيلية للجامعات و(40%) من الميزانية التطويرية (الحجار، بدر، شيطة، 2011).

لقد أدت هذه الأوضاع بالجامعات لقيام العاملين بإجراءات عدة، وكانت لهم مجموعة من المطالب تتعلق بشؤون إدارية ومالية منها ما يتعلق بالحقوق المكتسبة للأستاذة والموظفين، وبخاصة بعد انضمام بعض الجامعات لصندوق التقاعد العام، والتي تصاعدت وتيرتها على إثر القرار الصادر عن مجلس التعليم العالي في اجتماعه الذي عقد (2017/11) بالاستمرار في توجهه نحو إلغاء مكافأة نهاية الخدمة للموظفين الجدد خلافًا للكادر الموحد للعاملين في الجامعات الفلسطينية، ومنها أنَّ معظم الجامعات أصبحت غير قادرة على تغطية رواتب العاملين لديها مما خلق شعورًا بالتخوف من هروب الكفاءات أو بحثها عن مؤسسات أخرى للعمل فيها سواء بانتقال نهائي أو البحث عن برامج الإعارة أو غيرها مما يعني انخفاض مستوى الولاء التنظيمي للجامعة التي يعملون بها.

وللتأكد من وجود هذه المشكلة قام الباحث بعمل دراسة استكشافية من خلال إعداد قائمة استقصاء لعينة تكونت من (25) موظفًا من إداريين وأكاديميين في الجامعات المبحوثة لاستطلاع آرائهم حول متغير الولاء التنظيمي محل الدراسة الموضحة في الجدول رقم (1).

م	البند	موافق	محايد	غير موافق	الوزن النسبي
.1	أشعر بتوافق كبير بين أهداف الجامعة التي أعمل فيها وأهدافي الخاصة.	10	5	10	66.6%
.2	ما زلت أشعر بالرضا عن قراري العمل بالجامعة.	8	10	7	67.9%
.3	سأبقى بالجامعة حتى لو توفر رواتب ومزايا أخرى في مكان آخر.	5	11	9	61.3%
.4	أعتقد بأنَّ مستقبلي بأمان بالبقاء بهذه الجامعة.	8	8	9	65.3%
.5	تحافظ الجامعة على العاملين المميزين فيها.	12	6	7	73.2%
.6	يهمني مستقبل أحسن لهذه الجامعة التي أعمل بها.	8	9	8	66.6%
.7	أتابع أي ملاحظات أو شكاوى تخص الجامعة وأقدم الاقتراحات والحلول بشأنها.	8	7	10	63.9%
.8	لا أشعر باستنزاف طاقاتي مع نهاية الدوام في الجامعة.	8	10	7	67.9%
.9	أحافظ على ممتلكات الجامعة التي أعمل فيها كمحافظتي على ممتلكاتي	11	10	4	75.9%
	المجموع	34.7%	33.8%	31.5%	67.6%

جدول 1: نتائج الدراسة الاستكشافية

وبناء على نتائج الدراسة الاستكشافية التي أظهرت أنَّ (31.5%) من العينة غير موافقين على توافر مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية موضع الدراسة التي يعملون بها، وهي نسبة لا يستهان بها خصوصًا إذا ما أضيف إليها (33.8%) مِمَن كانت إجاباتهم محايدة، بالإضافة إلى أنَّ الوزن النسبي للدراسة الاستكشافية أظهر أنَّ مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة بنسبة (متوسطة)، حيث إنَّ الوزن النسبي كان (67.6%) وهي نسبة وإنْ كانت مقبولة إلا أنَّها تشير إلى ضرورة العمل على تحسين مستوى الولاء التنظيمي بكل السُبل إذا ما أرادت الجامعات الاحتفاظ بموظفيها وتحقيق العوائد التنظيمي. ومن خلال ما سبق تبلورت مشكلة الدراسة المتمثلة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟.

أولاً: أسئلة الدراسة

وينبثق عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسة أساليب القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟
2. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وتحسين مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على تحسين مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية ، والولاء التنظيمي) تُعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة، مكان العمل)؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات، وذلك من خلال الأهداف الفرعية:

1. التعرف إلى مستوى ممارسة أساليب القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

2. الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

3. التعرف إلى طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

4. تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

5. التعرف إلى الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متغيري الدراسة (القيادة الاستراتيجية ، والولاء التنظيمي) تبعًا للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة، مكان العمل)

6. تقديم توصيات للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة حول مدى تأثير ممارسة القيادة الاستراتيجية في زيادة الولاء التنظيمي داخلها.

ثالثاً: أهميــة الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال الموضوع الذي تعالجه الدراسة من جوانب عدة، وهي:

- **الأهمية العلمية:**

1. يأمل الباحث أنْ تثري هذه الدراسة المكتبة العربية والفلسطينية من خلال إضافة مادة علمية في موضوع القيادة الاستراتيجية وتحسين مستويات الولاء التنظيمي، إذ إنَّها تعتبر –حسب علم الباحث– من الدراسات القلائل في هذا المجال والتي تربط الموضوعين معًا، وتطبيق الدراسة على الجامعات الفلسطينية.
2. يأمل الباحث أنْ تفتح هذه الدراسة الباب واسعًا أمام الباحثين لتناول مثل هذه الموضوعات والتي يجب أن تحظى باهتمام وقياس كل فترة زمنية.

- **الأهمية العملية:**

1. لفت أنظار الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية لأهمية تعزيز الولاء التنظيمي والالتزام لما له من آثار إيجابية ويحقق العديد من المنافع والعوائد.
2. تكمن أهمية الدراسة بما ستقدمه من نتائج وتوصيات وآليات لتعزيز الولاء التنظيمي، من خلال ربطها بممارسة أساليب القيادة الاستراتيجية خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية في المجتمع المحلي والعربي.

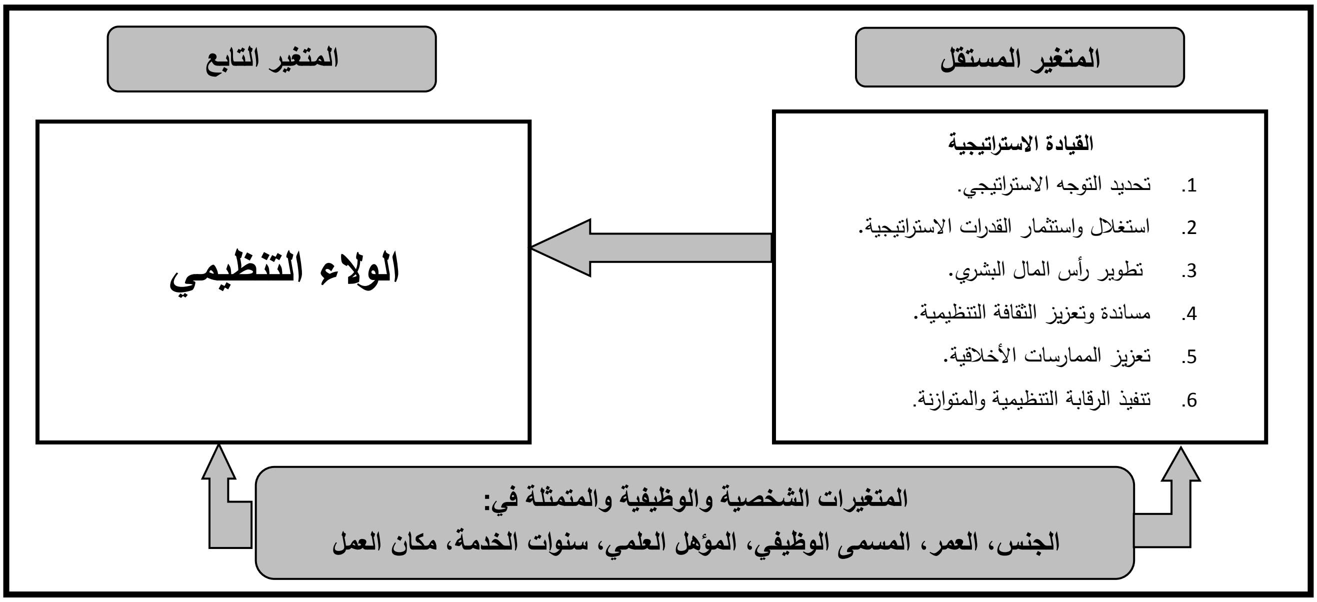
- **الأهمية للباحث:**

ستثري الدراسة معلومات ومعارف الباحث حول موضوعات مهمة من موضوعات السلوك التنظيمي وهو الولاء التنظيمي والإدارة بشكل عام، وكذلك ستنمي مهارات البحث العلمي وأساليبه وطرقه، فضلًا عن أنَّ الدراسة تعتبر من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

رابعاً: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: (القيادة الاستراتيجية).

المتغير التابع: (الولاء التنظيمي).



شكل 1 متغيرات الدراسة

النموذج من إعداد الباحث فيما يخص القيادة الاستراتيجية تم الاعتماد على دراسة (الهجين،2017) و(القيسي،2015) و (Hitt,2011)
وفيما يخص الولاء التنظيمي استنادًا على دراسة (Allen and Meyer,1990)

رابعاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطوير رأس المال البشري وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تعزيز الممارسات الاخلاقية الثقافة التنظيمية وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ الرقابة التنظيمية والمتوازنة وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

1. تؤثر أساليب القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الاخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية والمتوازنة) تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في الولاء التنظيمي.

الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (القيادة الاستراتيجية) تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة، مكان العمل).

الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (الولاء التنظيمي) تبعا للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة، مكان العمل).

خامساً: حدود الدراسة

1. **الحد الموضوعي:** سيتم دراسة الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية والعوامل المؤثرة من (القيادة الاستراتيجية) دون النظر لدراسة باقي العوامل.
2. **الحد المكاني:** الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؛ نظرًا لصعوبة التواصل مع الجامعات في الضفة الغربية بسب عوامل الحصار والحواجز والتكاليف.
3. **الحد البشرى:** يتمثل في العاملين بالجامعات التالية: جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية وبجميع الوظائف (أكاديمي – إداري – أكاديمي إداري) في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
4. **الحد الزماني:** سوف يتم تطبيق البحث خلال العام 2018م.

سادساً: مصطلحات الدراسة والتعريفات الاجرائية

في هذا البحث سوف يتم استخدام المصطلحات التالية:

القيادة الاستراتيجية، الولاء التنظيمي.

قام الباحث بتعريف هذه المصطلحات طبقًا للمتطلبات التالية: التعريف الاصطلاحي، التعريف الإجرائي.

القيادة الاستراتيجية:

التعريف الاصطلاحي: هي القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي أيضًا بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلص التغيير الاستراتيجي والمطلوب في المنظمة (جاد الرب، 2013: 49).

التعريف الإجرائي للباحث: هي قدرة الجامعات الفلسطينية على تحقيق تغيير استراتيجي بناءً على تصور إبداعي مستقبلي للوصول إلى تحقيق أهداف ورؤى هذه الجامعات بجودة عالية.

ثانيًا: الولاء التنظيمي

التعريف الاصطلاحي:

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه" الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الإيجابية للتنظيم، علاوة على رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة، وتفضيلها على غيرها وافتخاره بالانتماء" (الرواشدة، 2007: 88).

ويعرفه الباحث إجرائيًا: انسجام بين أهداف العاملين في المنظمة وأهداف المنظمة، يصل بالعاملين إلى درجة عالية من الانتماء للمنظمة، مما يزيد رغبة العاملين في الاستمرار في المنظمة والسعي لأجلها.

تعريف الجامعات الفلسطينية: هي مؤسسات تعليمية فلسطينية وطنية خرجة من رحم المعاناة، حيث أسست أول جامعة في المحافظات الجنوبية عام 1978م "الجامعة الإسلامية في مدينة غزة"، تهدف إلى تخريج كوادر بشرية قادرة على مواءمة التطور حول العالم، والقدرة على تأهيل أفراد للعمل في المؤسسات والمنظمات.

سابعاً: الصعوبات التي واجهة الباحث:

1. مماطلة العاملين بالجامعات في تعبئة الاستبانة.
2. عدم تعاون جامعة الأقصى ورفضها التعامل مع الباحث نهائياً.
3. صعوبة التواصل مع المحافظات الشمالية كي تنال الدراسة شقي الوطن.

ملخص

تم مناقشة الإطار العام للدراسة وخطوات منهجية البحث العلمي لدراسة موضوع دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، حيث اشتمل هذا الفصل على مقدمة عامة، وعلى مشكلة الدراسة، والتي تم تعزيزها من خلال استخدام الدراسة الاستكشافية وتوصيات الدراسات السابقة، كما حدد الباحث السؤال الرئيس وتساؤلات الدراسة، ومن ثم تحديد أهداف الدراسة وأهميتها وفروضها، وتطرق الباحث إلى حدود الدراسة ومصطلحاتها، تمهيدًا للفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة)

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية.
- المبحث الثاني: الأداء التنظيمي.
- المبحث الثالث: الجامعات الفلسطينية.

المبحث الأول

القيادة الاستراتيجية

- تمهيد.
- أولاً: مفهوم القيادة.
- ثانياً: مفهوم الاستراتيجية.
- ثالثاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية.
- رابعاً: أهمية القيادة الاستراتيجية.
- خامساً: أهداف القيادة الاستراتيجية.
- سادساً: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية.
- سابعاً: تحديات تواجه تطبيق القيادة الاستراتيجية.
- ثامناً: ممارسات القيادة الاستراتيجية.
- ملخص.

القيادة الاستراتيجية

تمهيد

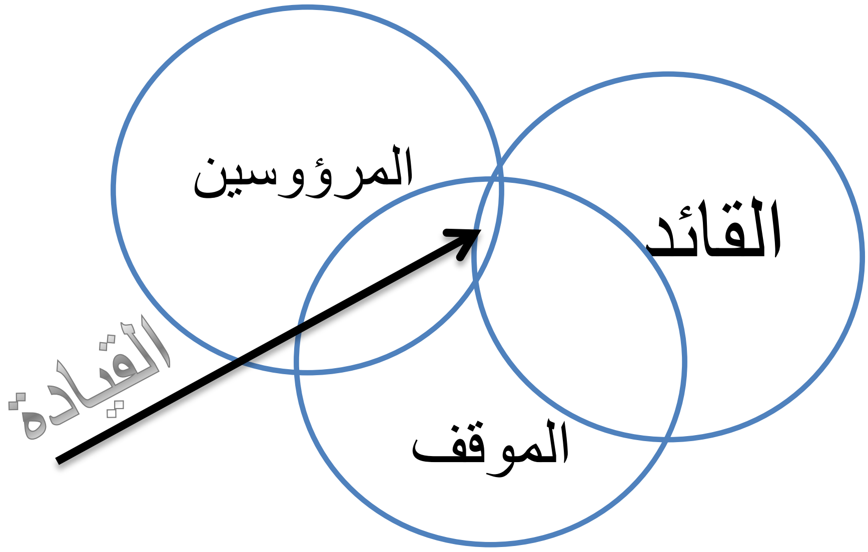
إن مواكبة التغيرات والتكنولوجيا السريعة فرض على الجامعات حاجة ملحة لوجود قادة استراتيجيون قادرون على التأقلم مع التطورات السريعة في البيئة المحيطة، حيث أن القادة الاستراتيجيون يملكون مهارات وقدرات تمكنهم من إدارة المنظمة والموارد البشرية والمادية للوصول إلى الأهداف التي أسست من أجلها المنظمة، ولذلك فإن القادة يلعبون دوراً هاماً في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك على المنظمات توفير بيئة مناسبة وملائمة للموظفين وإشراكهم في العملية الإدارية ووضع رؤية وأهداف ورسالة المنظمة بما يشعر الموظف بضرورة تحقيق أهداف المنظمة.

وقد تناول الباحث في هذا المبحث مفهوم القيادة، ومفهوم الاستراتيجية، وتحدث عن مفهوم القيادة الاستراتيجية، ثم ذكر الباحث أهمية القيادة الاستراتيجية، ثم عرض أهداف القيادة الاستراتيجية وعوامل نجاحها، وتحدث عن التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الاستراتيجية، وأخيراً ممارسات القيادة الاستراتيجية.

أولاً: مفهوم القيادة

تمثل القيادة أحد أهم الوظائف الإدارية في المنظمة، إذ بدون القيادة لا يمكن لهذه المنظمات أنْ تبقى وتحقق أهدافها، والقيادة هي عملية اجتماعية لا يمكن أنْ تمارس بصورة فردية، أي أنَّها تتطلب وجود حالة التفاعل التأثيري بين أكثر من فرد واحد، وحالة التفاعل التأثيري هذه لا ترتبط بموقع وظيفي معين أو جنس محدد دون سواه، فليس بالضرورة أن يملك الفرد منصباً وظيفياً كي يكون مؤثرًا كما ليس بالضرورة أنْ يكون الفرد ذكرًا كي يستجيب له الآخرين طواعية (جلاب،2011: 466).

وعلى الرغم من تعدد مفاهيم وتعاريف القيادة التي قدمها الباحثون، إلا أنَّه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد للقيادة، أو مصطلح ثابت للقيادة، حيث يختلف تعريف كل باحث باختلاف الموضوع الذي يتناوله، والقيادة هي علم وفن شأنها في ذلك شأن الإدارة، وأنَّه ما من شك في أنَّ نجاح رسم الخطط وصناعة السياسات الإدارية ووضعها موضع التنفيذ لا يمكن أنْ يكون إلا بتوجيه القيادات الإدارية الحكيمة ورقابتها (حسن، 2004: 17).



شكل 2 يوضح القيادة كعملية مستمرة

المصدر: (جاد الرب، 2012:2)

هي القدرة على التمتع بديناميكية التأثير النفسي والاجتماعي في الآخرين (Western, 2013: 36). وتعرف القيادة بأنَّها: عملية الإيحاء أو الإلهام أو التأثير في الآخرين، وجعلهم أكثر التزامًا وإنجازًا للمهام المطلوبة منهم (العامري والغالبي، 2008: 456) وهي عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك (Northouse, 2010: 3) وعرفها (جيمي جيون) على أنَّها: عملية التأثير في الجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأهداف بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وإعطاؤهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا" (نجم، 2011: 23). وإنَّ القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة (عبودي، 2008: 11) وهي مجرد التفكير فيما يفعله من لديهم السلطة؛ وذلك هو المنهج الوظيفي، والبعض الآخر يعرفها على أنَّها: القدرة على جعل شخص ما يفعل شيئًا لم يكن ليفعله في ظروف أخرى (جرينت،2013: 12) وأنَّ القيادة: "عبارة عن سلوك الفرد عندما يوجه نشاطات الجماعة نحو هدف مشترك" (الطراونة، 2012: 124)، وكذلك تعرف على أنَّها: عملية يؤثر من خلالها شخص (القائد) في مجموعة من الأشخاص لتحقيق الأهداف المشتركة (Northouse, 2013).

إضافة (Yukl, 2006) أنَّه مهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنَّها تشتمل على مجموعة من الخصائص، والتي تعتبر مهمة لظاهرة القيادة ومنها:

1. القيادة هي عملية شاملة أكثر من أنْ يملك شخص سمة أو صفة؛ أي أنَّها تبادل يحدث بين القائد وأتباعه، وهذا يعني أنَّ القائد يؤثر ويتأثر بالمرؤوسين.
2. القيادة عملية تجري في سياق معين لذى فهي تتأثر بالبيئة الاقتصادية والسياسية والثقافية.. وحضارة المجتمع التي تؤثر حتمًا على القيادة.
3. القيادة تشمل على التأثير في المجموعة أو في الأفراد، والذين لهم غرض وهدف مشترك يسعون لتحقيقه.

ويعرفها الباحث إجرائيًا: هي العملية التي يكون بموجبها تنفيذ المرؤوسين للقرارات التي يصدرها القائد للوصول إلى أهداف المنظمة المطلوبة، من خلال التأثير فيهم.

ثانياً: مفهوم الاستراتيجية

يشيع استخدام كلمة الاستراتيجية (Strategy) في عالم اليوم، وهي مشتقة من أصل إغريقي هو (Strategos) بمعنى القائد العسكري. والكلمة مركبة من مقطعين هما (Stratos) ومعناها جيشو (Ago) ومعناها يقود، وتعني الكلمتان معًا الأساليب التي يستخدمها القائد العسكري. لذا فإنَّ كلمة الاستراتيجية نشأت أول ما نشأت في الميدان العسكري، فلقد كان على القادة العسكريين، لينتصروا في الحرب، أنْ يرسموا وينفذوا مجموعة من الاستراتيجيات الناجحة. ومع ذلك فإنَّ الاستراتيجية كانت وستظل دومًا فنًا مراوغًا، فالانتصار في حرب أو حتى في معركة لا يضمن النجاح في أخرى (مصطفى، 2010: 15). وللاستراتيجية تعريفات متعددة تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الاستراتيجية، وبطبيعة الحال يتوقف المعنى المقصود بالاستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها، فمن الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة الاستراتيجية بأنَّها: "خطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل" (السيد، 1992:1). وتعرف الاستراتيجية: "بأنها القدرة على التوقع والتصور، والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي (Mungonge, 2007: 5) وعرفت أيضًا بأنَّها: "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينهما وبين بيئتها بما يسهم

في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويتها" (المغربي، 2006: 324). كذلك عُرّفت الاستراتيجية أنَّها: "نقطة الانطلاق بالنسبة للإدارة العليا في رسم وتنفيذ خططها وأنشطتها" (مساعدة، 2013: 24). وهي عمل فكري ينتهي بتخصيص للموارد ويلزم المؤسسة في المدى الطويل ويرسم مساحة نشاطها بقصد الحصول على ميزة تنافسية (Schaubroeck, 2007: 72)

ثالثاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

إنَّ القيادة هي أساس ازدهار أي منظمة، فالقادة هم المبدعون والمبتكرون والقادرون على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في أصعب الحالات، لذا فإنَّ القيادة الاستراتيجية هي إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي، والذي يكون قادرًا على إحداث التكيف والانسجام التنظيمي في ظل متطلبات العولمة وآثارها المتنوعة والمعقدة (جاد الرب، 2012: 47). وتعتبر القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في الإدارة، فإنَّ الأصل في القيادة الاستراتيجية يعود إلى الأربعينات من القرن العشرين، وكان ينحصر استخدام القيادة الاستراتيجية في إدارة الحروب والمعارك والأمور العسكرية، ومن ثم بدأ الاهتمام به في إدارة الأعمال، حيث تعد من أكثر العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي والقدرة على خلق بيئة تنظيمية ملائمة وفي اتخاذ القرارات المهمة، وتطوير رأس المال البشري، وإدارة التغيير التنظيمي بما يخدم أهداف المنظمة بشكل عام، خاصة مع حالة عدم التأكد العالية التي تعاني منها المنظمات غير الحكومية بسبب البيئة الخارجية شديدة التغير، وتتميز القيادة الاستراتيجية بفعاليتها واستمراريتها فهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس حيث يمكن للمرؤوسين أنْ يتصرفوا حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس، لذا يعتبر تغذية مرتدة للقائد في تحسين قراراته في المستقبل (عبد العزيز، 2010:37). القيادة الاستراتيجية هي عنصر فاعل في تطوير المنظمات بشكل دائم، ويتمثل نشاط القيادة الاستراتيجية في: تحديد الاتجاه، ووضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، وتمكين العاملين لاستلام وتطوير الاستراتيجية، وتحديد النقاط الفعالة، وتطوير القابلية الاستراتيجية (Davies J. Barbara & Brent, 2006: p123). وهي القدرة على قيادة المنظمة ووضع رؤية مستقبلية مشتركة، وتلعب الكاريزما دورًا في القيادة الاستراتيجية، والعمل كفريق بين القادة والمرؤوسين (Hougyun & Jungin, 2013: 25). وهي القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على أهداف،

واستراتيجيات ورؤية المنظمة ودور البيئات الغامضة والمعقدة. (Zaman & Akbar, 2011: 17)، كما أنَّ بناء وتكوين المدير والقائد الاستراتيجي ليست بالعملية السهلة، فمن أجل أنْ يتم الحصول على خصائص الاستراتيجيين المطلوبة تحتاج المنظمة إلى الاستثمار في موارد بشرية كفؤة ومؤهلة إلى حد كبير، كما أنَّ العمل وفق منهج الفكر الاستراتيجي مطلوب في مختلف العاملين في المستويات الإدارية حتى إذا بدا أنَّ الإدارة العليا هي الأكثر حاجة إلى مثل هذه القدرات والمهارات الإدارية (مساعدة، 2013: 59). وهي تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة (العزاوي وجواد، 2010:22).

التعريف الإجرائي للباحث: هي قدرة الجامعات الفلسطينية على تحقيق تغيير استراتيجي بناءً على تصور إبداعي مستقبلي للوصول إلى تحقيق أهداف ورؤى هذه الجامعات بجودة عالية.

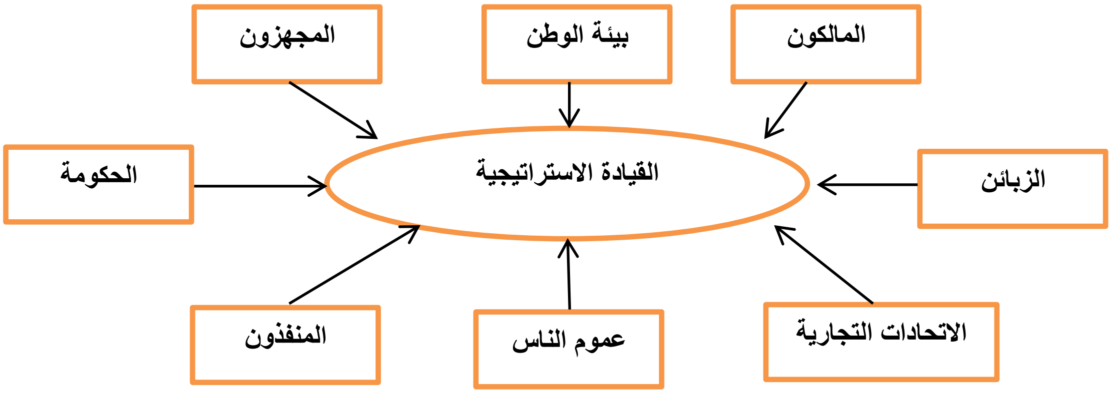
رابعاً: أهمية القيادة الاستراتيجية

تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية الفاعلة كأحد الموارد الأساسية في المنظمة، إذ يكون لها عائدًا مثله مثل رأس المال المالي والإداري، لذلك تتصف بالموارد الأكثر تأثيرًا في الرؤية والمقدرة والميزة التنافسية المستدامة وبما يجعلها مجالًا من مجالات الاستثمار المهم في المنظمات.

وتتجلى أهميتها من خلال:

1- دورها في مواجهة حالات عدم التأكد، وخاصة في البيئات التي تتسم بالغموض والتفاقم والتعقيد المتزايد (Lee&chen, 2007: 1028).
2- كونها مصدرًا للابتكارات وكسر الجمود التنظيمي بالاعتماد على القدرات المعرفية والإبداعية وما تمتلكه من رؤية مستقبلية (نجم والنعيمي، 2012: 79).
3- تساهم في تعاظم وتزايد الأداء العالي للمنظمة في ظل متطلبات البيئة الداخلية والخارجية (Bass,2007: 34).
4- التقييم والتأثير من خلال مراجعة المقترحات والقرارات والتصرفات وتقديم النصح وتحديد البدائل، والمبادرة والتجديد، ورسم الخطوط العريضة لرسالة المنظمة وتحديد الخيارات الاستراتيجية (العارف، 2011: 50).

5- القدرة على بناء المناخ التنظيمي الذي يأخذ في الاعتبار جميع أصحاب المصالح، وكذلك القدرة على إدارة رأس المال البشري، وتتضمن إدارة المنظمة ككل حيث تقع كامل مسؤولية صنع القرارات الجوهرية على القادة الاستراتيجيون (عوض، 2014: 47).



رسم توضيحي 3 يوضح مسؤولية القيادة الاستراتيجية في التوفيق بين جميع الأطراف

المصدر (الزغبي، 2010: 39).

ويرى الباحث بأنَّ القيادة الاستراتيجية لها أهمية خاصة كونها تعد العنصر الفعال في إحداث التغيير والتطوير وفقًا للظروف التي تمر بها المنظمة، وأنَّ أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في تحديد الرؤية الاستراتيجية والعمل على وضع استراتيجيات طويلة المدى لنجاح أهداف المنظمة وتحقيق مصالحها.

خامساً: أهداف القيادة الاستراتيجية

أجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة تهدف إليها القيادة الاستراتيجية، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، وهي كما يلي (أيوب، 2012: 20):

1. إسقاط الحاضر على المستقبل، ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية.
2. التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة.
3. مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات، من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب.
4. صياغة وفهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بوضوح، ورسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.
5. تمكين التابعين من قيادة أنفسهم، وإدراك العلاقة بين الأشياء، والأهمية الاستراتيجية لأفعالهم.

6. تصميم غرض المنظمة، ورؤيتها، والقيم الأساسية لها.
7. عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة، وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية.
8. تعزيز مساهمات المنظمة في المحيط الاجتماعي بما يحقق أغراض المجتمع ومتطلباته.

سادساً: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية

هناك العديد من العوامل التي تساعد في نجاح القيادة الاستراتيجية، ومن أهمها (يونس، 2002: 72؛ افوليو، 2003: 13؛ الجريسي، 2001: 52).

1. امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمور المنظمة والعاملين.
2. التركيز على العاملين؛ لأنَّه في حال غيابهم تكون القيادة محدودة جدًا، بل وغير ممتعة، فضلًا عن ضرورة إدراك القائد الاستراتيجي للطريقة التي يتبعها والسياسات التي يرسمها، لأنَّ ذلك يحدد الطريقة التي يقود بها أتباعه ويتبعونه.
3. طاقة التمكين وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر.
4. إدارة الوقت من خلال الاستخدام الأفضل للوقت، وللإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ولن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط المتابعة للاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل.
5. العقيدة الصحيحة هي التي تمثل المثل العليا التي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها.
6. الفطنة وبعد النظر، وقدرة القائد الاستراتيجي على اشتقاق المعاني من المواقف، والشجاعة وسرعة حسم المواقف الحرجة، واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.

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

1. العامل الأول (التركيز على القائد): من خلال التعرف إلى نوعية القادة وسلوكياتهم واستجاباتهم الموقفيه للأحداث.
2. العامل الثاني: أنَّ التركيز على القائد وحده لا يمكن أنْ يعطي تفسيرًا عامًا واضحًا لعملية القيادة لأنَّ القيادة شيء ما أكبر من القائد بكثير (Matthew, 2004: 579).

ويستنبط الباحث أنَّ ما يميز القائد عن غيره تمتعه بصفات خاصة من رؤية استراتيجية واضحة للمنظمة، ولديه بُعد نظر يساعده في عملية اتخاذ القرار والعديد من الأمور الأخرى، ولا يمكن أنْ

يكون قائدًا إذا لم يكن لديه القدرة على التأثير في الآخرين سواء في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، من خلال قدرته على ربط المصالح وعلاقته الواسعة بما يخدم المنظمة.

سابعاً: التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الاستراتيجية ومشكلاتها:

هناك مجموعة من التحديات والمشكلات التي تضعف من قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وإيجاد الاستدامة التي تسعى للوصول بالمنظمة إلى حالة مستقبلية من النماء والحيوية، بحيث تبقى وتدوم على المدى البعيد، ومن هذه التحديات والعقبات قلة أو ندرة الموارد المالية والمادية المتاحة للقائد في مواجهة المطالب والاحتياجات المتزايدة للعاملين وضعف الموارد البشرية العاملة بالجامعات، وقلة دافعيتها للعمل وللالتحاق ببرامج التنمية المهنية والتطوير المؤسسي، إذ إنّ إيجاد الميزة الاستراتيجية المستدامة للقسم الأكاديمي ليس مهمة سهلة، فهو يتطلب أشخاصًا يتمتعون بالذكاء والقدرة، ومن التحديات التي توجه القيادة الاستراتيجية هو استخدام النظرية البيروقراطية في الإجراءات التنظيمية بين المستويات الإدارية وشيوع المركزية في الجامعات، مما يضعف ويقلل من إنسانية العمل وسهولة الإجراءات، كما أنَّ الافتقار إلى الوضوح في الاستراتيجية المؤسسية يعرقل قدرة رؤساء الأقسام على التحول إلى قادة استراتيجيين في ظل غياب الفهم المشترك للاستراتيجية، مما يسمح للعاملين بوضع إتباع أجندتهم ورؤاهم الشخصية، وتطوير معايير شخصية للنجاح دون الاعتراف بالمرجعية المؤسسية الموضوعة للنجاح التنظيمي. (Pisapia, 2009: 7)

ومن التحديات التي تعيق القائد الاستراتيجي وضع خطط غير مرتبطة نتيجة غياب فهم الأفراد في جميع مستويات مؤسساتهم، كيف تدعم أدوارهم رسالة المنظمة واستراتيجياتها، وقد يكمن السبب في أنَّ الاستراتيجية لا تحدث التركيز المطلوب، أو أنَّ أنظمة الاتصال الرسمي والمنسقة عاجزة، أو غير موجودة أصلًا.

ويرى الباحث أنَّ القيادة الاستراتيجية عملية إدارية مهمة، حيث يترتب عليها مسار المنظمات، ومنها الجامعة فيما يتعلق باستراتيجيتها وقدرتها على كسب الميزة التنافسية، والتأقلم مع تغيرات البيئة المحيطة، حيث إنَّ المورد البشري الذي تتكون منه المنظمة عنصر أساسي، لذا يجب أنْ يكون لدى المديرين قناعة أنَّه بدون تطبيق القيادة الاستراتيجية لا يمكن أنْ يكون للمنظمة نجاحًا، وينبغي للعنصر البشري أنْ يكون فاعلًا في تلك المنظمة.

ثامناً: ممارسات القيادة الاستراتيجية

1. **تحديد التوجه الاستراتيجي:** إنَّ تحديد التوجه الاستراتيجي يتضمن تحديد صورة وشخصية المؤسسة التي تبحث عن التطور مع الزمن، والتوجه الاستراتيجي يتأثر بظروف بيئية (الفرص التهديدات) التي يتوقعها القادة الاستراتيجيون خلال الخمس أو العشر سنوات المقبلة، ويتألف التوجه الاستراتيجي بعيد الأمد والمثالي من جزأين هما؛ الفكرة الجوهرية والتصور المستقبلي، فالفكرة الجوهرية تحفز العاملين من خلال تراث المؤسسة، والتصور المستقبلي أو ما يُسمى بالمستقبل المتطور يشجع العاملين لتحقيق أعلى من توقعاتهم في إنجاز التغيير والتطور المطلوب، والتصور المستقبلي يعمل بمنزلة دليل مرشد للعديد من المجالات في استراتيجية المؤسسة، وعملية تنفيذها يضمنها التحفيز والقيادة وتحويل العاملين والتصميم التنظيمي، إذ إنَّ أكثر التغييرات في التوجه الاستراتيجي تكون صعبة في تصميمها وتنفيذها (باديس، 2013: 45).

2. **واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية:** وهي بمنزلة اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها، وتشير بشكل أساسي إلى موارد المنظمة وقابليتها التي تعد مصدرًا لميزتها التنافسية قياسًا بالمنافسين لها في ميدان الصناعة، وبهذا فإنَّ حصول المنظمة على شيء من المقدرة الجوهرية واتخاذها منها رمزًا للمنافسة يحقق التميز عن منافسيها، في حين تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى اقتراب الميزة التنافسية من المقدرة الجوهرية كونها تعبر عن تميز المنظمة مقارنة بالمنافسين، إلا أنَّها تبتعد عنها في أنَّها تصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المنظمة بشكل تام لو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابليتها للوصول إلى حالة التميز عن الآخرين، في حين أنَّ المقدرة الجوهرية تصاغ وتظهر ملامحها للوظائف داخل المنظمة منفردة، كما يرتبط تحقيق الإبداع والابتكار بمنظمات التعلم، والتي تعتمد على منظومة متكاملة من الأفراد والقيم ونظم الخبرة، ويساهم في الوصول إلى أفكار جديدة أو حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية والتنظيمية والفنية في أي منظمة (النفار، 2015: 52-53).

3. **تطوير رأس المال البشري:** يشير رأس المال البشري إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات، ومعارف وخبرات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسات، واتساقًا مع هذه

الوجهة، فإنَّ الأفراد العاملين في مؤسسات اليوم كافة يمثلون موردًا رأسماليًا يحتاج إلى استثمار (القيسي، 2015:29).

4. **مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية منظومة من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم، وتؤثر في سلوكهم في المنظمة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءة قراراتهم. وقد تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدد للثقافة التنظيمية، إذ يصورها بعض الباحثين على أنَّها تُمثل حلولًا لمشكلات التكيف الخارجي (الرقابة وعدم التأكد) ومشكلات التكامل الداخلي (الهرمية والائتلاف)، ومنهم من ركز على المظاهر الصريحة المرئية، واصفًا الثقافة التنظيمية بأنَّها مفهوم شامل لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المنظمة، فيها أشار آخرون إلى أنَّ الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على الأبعاد الجوهرية والسلوكية معًا (أبو غنيمة، 2015: 23).
5. **تعزيز الممارسات الأخلاقية:** إنَّ للصبغة الأخلاقية أهمية بارزة في المنظمة، ومن خلالها ترسم الصورة الذهنية عن المنظمة، ولا بُدَّ للثقافة التنظيمية في المنظمة أنْ تتسم بصبغة أخلاقية يمارسها العاملون والقادة الاستراتيجيون في المنظمة، وذلك من أجل إعطاء صورة ذهنية مشعة بالأمل وحسن العمل، لذا يكون القائد بمنزلة قدوة للعاملين في المنظمة. (النفار، 2015: 56)، ويجب أنْ يتحمل القادة والمرؤوسون المسؤولية الشخصية في تطوير وتقوية الممارسات الأخلاقية في كل أنحاء المنظمة، حيث ينبغي أنْ يوضحوا باستمرار بأنَّ السلوك الأخلاقي هو الجزء المحوري لرؤية ورسالة المنظمة. ويمكن للقادة الاستراتيجيين تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال عناصر متعددة، منها: نماذج الدور، نظام المكافآت والتقييم، الإجراءات والسياسات. وينبغي على المنظمة أنْ تجعل الممارسات الأخلاقية ضمن الجزء المحوري لثقافة المنظمة، فضلًا عن كونها تشكل الإطار العام لعملية اتخاذ القرارات في المنظمة (حسوني، 2010:213).
6. **تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة:** يقصد بالرقابة التنظيمية، تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التطبيقية أو إحداث تغيير في أنماطها، وبهذا فإنَّ الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغييرات البيئية، وتتألف الرقابة التنظيمية من

نوعين رئيسين هما: الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية، والقائد الاستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق القصد الاستراتيجي الخاص بالمنظمة (أبو غنيمة، 2015: 26).

ملخص:

من خلال ما تم التطرق إليه في المبحث يمكن القول أنَّ القيادة الاستراتيجية عملية إدارية مهمة حيث يترتب عليها مسار الجامعة فيما يتعلق باستراتيجيتها وقدرتها على كسب الميزة التنافسية والتأقلم مع تغيرات البيئة المحيطة؛ وذلك أنَّ أي منظمة تريد أنْ تحافظ على كيانها واستمرار قدراتها التنافسية عليها أن تستخدم أساليب وإبداعات وابتكارات متميزة، ومن بين الأساليب التي استخدمت بنجاح في بعض المنظمات هو أسلوب تطوير رأس المال البشري، وقد استعرض الباحث خلال عرض المبحث مفهوم القيادة ومفهوم الاستراتيجية ومفهوم القيادة الاستراتيجية، وتطرق إلى أهمية القيادة الاستراتيجية وتحدث عن أهداف القيادة الاستراتيجية والعوامل التي تساعد على نجاح القيادة الاستراتيجية، وذكر التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الاستراتيجية، وختامًا بممارسات القيادة الاستراتيجية.

المبحث الثاني

الولاء التنظيمي

- تمهيد.
- أولاً: تعريف مفهوم الولاء.
- ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي.
- ثالثاً: خصائص الولاء التنظيمي.
- رابعاً: مراحل تكون الولاء التنظيمي.
- خامساً: مراحل تطور الولاء التنظيمي.
- سادساً: العوامل المساعدة على زيادة الولاء التنظيمي لدى الفرد.
- الملخص.

الولاء التنظيمي

تمهيد

يعتبر العنصر البشري الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق أهدافها ورفع كفاءتها؛ لذلك أخذت المنظمات تبذل الجهد وتنفق المال، وتصرف الوقت لاختيار الأفضل كفاءة، وتوليه عناية خاصة، وتوفر له التدريب المناسب وتمنحه الحوافز بنوعيها المادية والمعنوية التي تسهم في سد احتياجاته المختلفة، وتطلب منه في المقابل الولاء والإخلاص في خدمتها، وتقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية(المعاني، 1990: 7) ولكي تضمن المنظمات استمرار القوى العاملة بها، عليها أن تهتم بمشاعرهم واتجاهاتهم نحو المنظمة، وأنْ تعمل على تنمية العلاقات بينها وبين الأفراد العاملين فيها، وخاصة المتميزين منهم من ذوي المهارات العالية. لقد حَظِيَ موضوع ولاء العاملين لمنظماتهم باهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وذلك في سبيل معرفة الطرق والأساليب التي تساعد المنظمات على الاحتفاظ بالعاملين، لاعتقادهم أنَّ الولاء التنظيمي يرتبط ويؤثر في العديد من الظواهر السلوكية، مثل: الدوران الوظيفي والرضا الوظيفي، كما أنَّه يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي، إذ أنَّ المستويات المرتفعة من الولاء التنظيمي تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء الأفراد مما ينعكس بالتالي على فعالية المنظمة(Steers, 1977: 46) . وفي المقابل فإنَّ انخفاض مستوى الولاء التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع نسبة الغياب والرغبة القوية في البحث عن وظائف جديدة، إلى عدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات للمنظمة (سلطان، 2002: 220). وقد تناول الباحث في هذا المبحث تعريفات خاصة بالولاء التنظيمي ثم أهميته والخصائص التي تتسم بها، وكذلك التطرق إلى مراحل بناء الولاء التنظيمي والعوامل التي تساعد على تحسينه والشعور به.

أولاً: تعريف مفهوم الولاء:

1. التعريف اللُّغوي للولاء

في اللغة العربية اتفق كل من معجمي مختار الصحاح ولسان العرب على أنَّ الولاء من الموالاة، وهي ضد المعاداة، والولي هو اسم من أسماء الله تعالى بمعنى الناصر والمتولي لأمور الخلائق، ويقال: بينهما ولاء أي قرابة، والولي هو الصديق والنصير. أي الولاء في اللغة العربية هو التأييد والمناصرة والمحبة أما في اللغة الإنجليزية، فقد اتفق كل من معجمي colins و Oxfordعلى

أنَّ الولاء (Loyalty) يعني موالي للشيء ما ويتفق مع كلمة Allegiance بمعنى الإخلاص والطاعة والتأييد لقائد أو لفكرة ما. ويرى (أبو النصر، 2005: 38-39) أنَّ هناك كلمات مكافئة أو مرادفة يمكن أنْ تسهم في شرح مفهوم الولاء هي: الانتماء، الوفاء، الإخلاص، التفاني، التضحية، الحب، الالتزام.

التعريف الاصطلاحي

قدمت العديد من المفاهيم التعريفات المتعلقة بالولاء، وقد أورد (أبو النصر، 2005: 38-39) جملة من التعريفات له هي:

1. شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء Belonging إلى شيء مهم في حياته.
2. شعور الفرد بمسؤولية Responsibility تجاه شيء مهم في حياته.
3. حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.
4. الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبدو به الفرد نحو شيء يهمه.
5. خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهم الإنسان.

ويعرف الرواشدة الولاء التنظيمي بأنَّه: "الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم بما يدفعه للإقبال على عمله بجد ونشاط لتحقيق أهداف المنظمة، مع الرغبة بالاستمرار بها وتفضيلها على غيرها وافتخاره بالانتماء إليها (الدوسري، 2011، 8).

وهو تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية وانصهارها داخل بيئة عمله، واستعداده لتقديم التضحيات لصالح المنظمة، وآخر هو انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعّال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المتحققة من المنظمة (مصطفى، 2012: 118).

كما أنَّه إيمان الفرد بتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المنظمة، وآخر هو اقتران فعّال بين الفرد والمنظمة، حيث إنَّ الموظفين الموالين لها هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أنْ يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز (عامر، وقنديل،2010: 255).

ويعرفه الباحث إجرائيًا: انسجام بين أهداف العاملين في المنظمة وأهداف الجامعة، يصل بالعاملين إلى درجة عالية من الانتماء للجامعة، مما يزيد رغبة العاملين في الاستمرار في الجامعة والسعي لأجلها.

وأنَّ الولاء التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاث هي:

1. التطابق (Identification): وهو تبني أهداف وقيم التنظيم باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل في التنظيم.
2. الاستغراق (Involvement): والمقصود به هو الانهماك أو الانغماس النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.
3. الإخلاص والوفاء (Loyalty): المقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة (الأحمدي، 2004، ص9).

ويذكر عويضة (2008 :31) نقلًا عن ريتشارد كول (Scholl , 2003) أنَّ مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم باتجاهات عدة مختلفة، وفي معظم الأحيان يستخدم هذا المصطلح ليشير إلى نوعية العمال الذين لديهم درجة ولاء تنظيمي عالٍ، وهو يتضمن ثلاث أنماط من الولاء، وهي:

1. اتفاق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة الذي يعود على مستوى أداء عالٍ.
2. العضوية طويلة المدى في المنظمة والإحساس بالولاء.
3. مستوى عالٍ من السلوك نحو أداء الأدوار بالمنظمة الذي يعود على مستوى أداء عالٍ.

ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي

لقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا، ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للولاء من تأثيرات مهمة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد، وما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء(الدوسري، 2005: 7).

أما بالنسبة للمنظمة فإنَّ الولاء التنظيمي يخلق الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة، فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز في العمل، ويقلل من التكاليف والخسائر، ويولد الرغبة في الاستمرار في المؤسسة (حمدان، 2008: 35).

1. أنَّه مقوم من مقومات الإبداع الإداري: "يعتبر الانتماء (الولاء) الوطني ومن ثم المؤسسي والأسري أساسًا للإبداع على المستوى القومي والمؤسسي والعائلي، وتعتبر اليابان مجتمعًا وإدارات مثالًا حيًا على ما لهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع. (حمادات، 2008: 315).
2. نقطة قوة تساهم في تحقيق رسالة المنظمة: "تقوم الشركات والمنظمات في الدول المتقدمة بإعداد برامج وخطط استراتيجية تطبق على الوضع الداخلي لتلك المنظمات، من أجل الحفاظ على ولاء الموظفين لها والحفاظ على هيكلها العام لتحقيق الأهداف العامة، وضمان بقاء الموظف في جهة العمل إلى فترات زمنية طويلة تكون المنظمة خلالها قد أنجزت الكثير من الرؤى التي تساهم في تقدمها بين المنظمات القائمة (الظاهر، 2011: 32).

يمثل الولاء التنظيمي عنصرًا مهمًا في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيّما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أنْ تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين منظمة للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، كما أنَّه يعتبر عاملًا مهمًا في التنبؤ بفاعلية المنظمة (أحمد، 1998: 8).

ثالثاً: خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي(الدوسري،2005: 74)؛ (الجريسي، 2010: 50).

1. إنَّ الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، والتي تجسد مدى ولائهم.
2. إنَّ الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
3. أنَّه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أنَّ مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
4. يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

5. يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتًا طويلًا؛ لأنَّه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أنَّ التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
6. يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
7. إنَّ الولاء التنظيمي يتكون من أبعاد عدة أو مكونات مختلفة ومتمايزة عن بعضها البعض.
8. يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

رابعاً: مراحل تكون الولاء التنظيمي

لقد تنوعت آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، فهناك مَنْ يرى أنَّ للولاء التنظيمي ثلاث مراحل، وهناك مَنْ يرى أنَّه يمر بمرحلتين؛ فليس هناك إجماع على هذه المراحل من قبل العلماء والباحثين.

فقد أشار ولش ولفان (welsch and lavan) أنَّ الولاء التنظيمي يمر بمرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة، وهما (الجريسي، 2010، ص64):

1. **مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:** غالبًا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنَّها تحقق رغباته وتطلعاته.
2. **مرحلة الالتزام التنظيمي:** أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصًا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.

ويرى بوشنان (Buchanan 1974) أنَّ الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاث مراحل متعاقبة، وهي: (عورتاني، 2003، ص14)

1. **مرحلة التجربة والإعداد:** وهي فترة تجريبية تمتد من سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله ويكون خاضعًا خلالها إلى التدريب والإعداد والاختيار، ويهتم الفرد بالحصول على القبول من التنظيم، ويحاول أنْ يبدع في عمله من خلال إظهار مواهب وخبرات جديدة؛ ويرى منها

بوشانان أيضًا أنَّ هناك خبرات تظهر ضمن هذه المرحلة : تضارب الولاء، ووضوح الدور وتحديات العمل، وفهم التوقعات.

2. **مرحلة العمل والإنجاز:** وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية، وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات، ويسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله، والتأكيد على الإنجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات، والتي منها: الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.
3. **مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له:** وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بالعمل، ويبدأ فيها بتقويم اتجاهات الولاء لديه، وإنْ كانت قد تكونت في المراحل والسنوات السابقة، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

أما ستيرز (Steers, 1977: 46-56) فقد حدد ثلاث مراحل يمر بها الفرد في تطور ولائه التنظيمي، وهذه المراحل هي (المخلافي، 2008، 197):

1. **مرحلة الالتحاق بالمنظمة:** تتم هذه المرحلة بمرحلة الاختيار أي اختيار الفرد لمنظمته، واختيار المنظمة لأفرادها، ومدى قناعة الفرد في اختيار المنظمة، وكيفية اختيار المنظمة لموظفيها.
2. **مرحلة الولاء للمنظمة ومدى هذا الولاء:** وفي هذه المرحلة يقرر فيها الفرد مدى عمق ارتباطه بالمنظمة، ويتحدد ذلك في ضوء: مدى قبول الفرد لأهداف المنظمة، مدى قبول الفرد لأنْ يكون عضوًا في المنظمة، ومدى استعداد الفرد للعمل بشكل غير عادي من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة.
3. **مرحلة قرار المشاركة أو الانسحاب:** فدرجة مستوى الولاء لدى الفرد ترتبط بدرجة احتمال البقاء أو المغادرة للمنظمة؛ فالمستوى العالي للولاء يعني احتمالًا أقل للانسحاب من المنظمة أو تكرار الغياب والعكس صحيح.

ويرى الباحث أنَّه مهما اختلفت النماذج التي تتحدث عن تكون الولاء التنظيمي ومراحله إلا أنه يتفق على أنَّه لا بُدَّ أنْ يكون الموظف ملتحقًا بمكان العمل، ثم من خلال عمله تبدأ مشاعر الارتباط بينه وبين منظمته تتكون مع وجود مؤشرات تدل على مستوى هذا الولاء، مثل: الالتزام بتحقيق الأهداف،

وقبوله لمنظمته والحديث عنها، ثم تنتهي بقرار منه إما بمواصلة العمل بها أو تركها والبحث على مكان آخر.

خامساً: مراحل تطور الولاء التنظيمي

لا توجد دفعة واحدة لدى الموظف، ولا يمكن حقنه للموظف بمجرد تعيينه، لكنه شعور قابل للتغير والتطور من وقت لآخر، حيث يبدأ الولاء بالنمو تدريجيًا من تاريخ مباشرة العمل أو من لحظة التعرف إلى المنظمة، ويستمر حتى إنهاء الموظف عمله في المنظمة، وفقًا لثلاث مراحل، هي:

1. **مرحلة التجربة:** وهي تمتد من تاريخ مباشرة العمل أو التعرف إلى المنظمة لمدة تقارب العام، يكون الموظف فيها خاضعًا للترتيب والتجربة، ويكون الهدف بالنسبة له في هذه الفترة الحصول على القرار النهائي بالتعيين والتأقلم مع الوضع الجديد، والمواءمة بين أهدافه وأهداف المنظمة، حيث يختلف الشعور في هذه الفترة مثل: تضارب الولاء، ونمو الاتجاهات نحو المنظمة، كما قد يشعر الموظف بالصدمة. (المحتسب، 2007: 109).
2. **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح هذه الفترة بين العامين والأربعة، وخلالها يقوم الموظف بتأكيد مفهوم الإنجاز في محاولة منه لتثبيت شخصيته، وتتميز هذه الفترة بوضوح الأهمية الشخصية للفرد والخوف من العجز، لذلك يبذل الموظف الكثير من الجهد، يظهر فيها نمو الولاء واضحًا للعمل والمنظمة (العوفي، 2005: 25).
3. مرحلة الثقة بالمنظمة: تبدأ في السنة الخامسة وتستمر إلى ما لا نهاية، فيزداد فيها الولاء شيئًا فشيئًا وتقوي علاقة الموظف بالمنظمة إلى أنْ يصبح موظفًا ناجحًا لا يمكنه الاستغناء عنها أو التفكير في الانتقال منها (العوفي، 2005: 37).

سادساً: العوامل المساعدة على زيادة الولاء التنظيمي لدى الفرد

1. السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، وتحقيق التوازن؛ مما يولد شعورًا بالرضا، والاطمئنان، والانتماء ثم الولاء التنظيمي، ولقد رتب ماسلو الحاجات على النحو التالي: (الحاجة الفسيولوجية– الحاجة إلى الأمن– الحاجة إلى الانتماء– الحاجة إلى الاحترام– الحاجة إلى تحقيق الذات).

إنَّ إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين تزيد من ولائهم تجاه المنظمة التي يعملون بها، فالإنسان يسعى دائماً لإيجاد من يلبي له حاجاته، ويشبع له رغباته؛ فإذا ما وجد ذلك فإنَّه سيسعى للبقاء معهم داخل المنظمة ويزيد من ولائه (السعود،2009: 265).

2. **الاهتمام بتحسن المناخ التنظيمي:** إنَّ تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم، وبالتالي سلوكهم، وإنَّ التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكِلا الطرفين، وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئية المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين، والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الولاء المهني لديهم، لذلك لا بُدَّ للتنظيمات من أنْ تعمل على إيجاد بيئة ومناخٍ تنظيمي جيد قادر على تحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين (القريوتي، 2000: 6).
3. **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** تعني هذه العبارة أنَّه يجب إيجاد أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعهم، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنَّهم أعضاءٌ في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي يسعى المسؤول عنها إلى توفير وترسيخ مقاييس متميزة لأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب، وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة. (المعاني، 1999: 39).
4. **وضوح الأهداف:** فكلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء وللمنظمة أكبر، وكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.
5. **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين:** المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز، ويتطلب المناخ الجيد وتوفير حوافز معنوية ومادية مناسبة تؤدي إلى زيادة الرضا، وبالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكلفة (الجدعاني، 2011: 1).

6. **الإثراء الوظيفي:** وهو التعمق الرأسي للوظيفة، يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيدًا من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أنْ يقوي الولاء التنظيمي لدى الفرد.
7. **إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين:** فيجب أنْ يشعر العاملون بأنَّ ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضًا بالمنافع؛ لأنَّ هذا الشعور من شأنه أنْ يقوي التزامهم وولاءهم للمنظمة التي يعملون بها.
8. **استقطاب واختيار الموظفين الجدد:** وهم الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما قوي الولاء (خاصة الولاء العاطفي) تجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام والعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أنْ تراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد، بحيث يتم اختيارهم مِمَنْ تتوافر فيهم تلك القيم (جرينبرج، 2005: 220).

سابعاً: التحديات التي تواجه الولاء التنظيمي

تهاون الإدارة في إقناع العالمين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع، وعدم الالتزام بمبدأ الرجل المناسب، حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدرته وميلوه ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه، وهذا ينعكس على العشور بالقلق وعدم الاستقرار حيث أن شعور الفرد بأن مدرسته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعوراً بعدم الاطمئنان والقلق، كما وأن عدم إتاحة فرص للترقية والتقدم بصورة عادلة للعاملين يؤدي إلى إحباط العاملين ويضعف من روحهم المعنوية.

ومن مظاهر عدم الولاء التنظيمي ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان، وازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوي، وتهاون أو ضعف القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين، وانخفاض الروح المعنوية بينهم. (العزاوي وجواد، 2010: 22).

ويرى الباحث أنَّ من الممكن للمنظمة أنْ تصنع لأفرادها زيادة في عملية توليد الولاء التنظيمي، من خلال وضوح الأهداف، والعمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين والإثراء الوظيفي، وأنَّ المدير أو

قائد المنظمة هو الشخص الذي يلعب الدور الرئيس في ذلك؛ لأنَّه هو الشخص الذي يفوض الأعمال، فالمدير الناجح يتمتع بعاملين يفضلون البقاء معه وتحت مرؤوسيته ويتمتعون بولاء عالٍ لتلك المنظمة التي يعملون بها.

ملخص

تناول الباحث في المبحث الثاني المتغير التابع في هذه الدراسة وهو الولاء التنظيمي، ومن خلال العرض السابق تم التوصل إلى أنَّ المنظمات عامة والجامعات الفلسطينية خاصة كي تستطيع أن تتنافس وتتميز في أسواقها؛ فإنَّها تحتاج إلى نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين، والعمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين، وقد استعرض الباحث مجموعة من التعريفات التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي، ثم تحدث عن أهمية الولاء التنظيمي، وتناول خصائص الولاء التنظيمي ومراحل تكون الولاء التنظيمي، ثم تطرق إلى مراحل تطور الولاء التنظيمي، وختم المبحث بعرض العوامل المساعدة على زيادة الولاء التنظيمي لدى الفرد. وعليه سيتم تناول موضوع الجامعات الفلسطينية في المبحث التالي.

المبحث الثالث

الجامعات الفلسطينية

- ❖ تمهيد.
- ❖ أولاً: جامعة الأزهر بغزة.
- ❖ ثانياً: الجامعة الإسلامية.
- ❖ ملخص.

نشأة الجامعات الفلسطينية

تمهيد

تعتبر الجامعات الفلسطينية أهم المكونات الناظمة للحياة الاقتصادية والاجتماعية في قطاع غزة؛ نظرًا لدورها الريادي في رفد سوق العمل بمتطلباته الأساسية من الكوادر البشرية المؤهلة التي تعتبر حجر الأساس للتنمية البشرية في فلسطين، كما وتعتبر هذه الجامعات أحد أهم المكونات الرئيسية لقطاع الخدمات الفلسطيني الذي يعتبر المكون الأكبر في الناتج المحلي الإجمالي مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى، لذى فإنَّ الاهتمام في تعزيز الدور الريادي في الجامعات المحلية يعتبر من القضايا المهمة التي ستسهم في تعظيم القيمة المضافة للقطاعات الاقتصادية، وعليه فإنَّ تركيز الاهتمام على مخرج الخدمات لهذه الجامعات من خلال تقييم واقع هذه الخدمات ووضع الاستراتيجيات الملائمة التي تسهم في تعزيز الموقع التنافسي لها من خلال تخفيض تكاليف إنتاج الخدمة مع المحافظة على أعلى جودة ممكنة للمخرج، يعتبر من الأسس المهمة لتعزيز العمل الريادي الأكاديمي في فلسطين.

حيث إنَّ عينة الدراسة التي أجرى الباحث الدراسة عليها هي جامعة (الأزهر بغزة- الإسلامية)؛ لذا سيكون حديثنا عن نشأة كل جامعة على حدة.

نشأة جامعة الأزهر بغزة:

تأسست جامعة الأزهر عام (1992 -1991م) على أرض معهد فلسطين الديني الأزهري بقرار من القيادة الفلسطينية المتمثلة بمنظمة التحرير الفلسطينية في أثناء وجودها في تونس، وذلك للإسهام في إتاحة فرصة التعليم الجامعي لأكبر عدد ممكن من الشباب الفلسطيني، للمحافظة على بقائهم داخل الوطن، ومنعهم من الهجرة إلى الخارج طلبًا للعلم، وقد بدأت الجامعة مسيرتها في (18-10-1990م) بكليتي الشريعة والقانون والتربية، وقد وضعت مناهجها الدراسية طبقًا لمناهج جامعة الأزهر الشريف بالقاهرة، ثم تتابع تطويرها بإنشاء كليات جديدة، ففي العام (1992م) تم إنشاء أربع كليات أخرى، هي: كلية الآداب، والعلوم الإنسانية، كلية العلوم، وكلية الزراعة، وكلية الصيدلة، وفي العام (1993م) أنشئت كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، وفي العام (1996) أنشئت كلية الدراسات المتوسطة، وفي العام (1997م) تم إنشاء كلية العلوم التطبيقية، وتمت في العام (1999) الموافقة على إنشاء كلية طب فلسطين، فرع جامعة الأزهر، حيث باشر طلبة كلية الطب في دراستهم

الأكاديمية، وفي العام (2001م) أنشئت كلية هندسة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، وأخيرًا في عام (2007م) تم إنشاء كلية طب الأسنان **(الدليل العام لجامعة الأزهر،20:2009).**

وتعتمد جامعة الأزهر نظام الساعات المعتمدة، ويوجد بها برنامج للدراسات العليا والبحث العلمي، وتمنح درجة الماجستير في معظم التخصصات، كما يوجد بها برنامج الدبلوم المتوسط بتخصصات مختلفة. وتضم الجامعة مكتبة كبيرة تحتوي على كتب ومراجع ودوريات علمية في شتى التخصصات؛ تلبية لحاجات الطلبة والباحثين، وأنشأت الجامعة مختبرات عدة للإفادة منها كمختبر المياه والتربة، ومختبر تحليل الأغذية، ومختبر البحوث التحليلية الدوائية. وتتمتع الجامعة بشبكة علاقات واسعة، وباعتراف عربي ودولي كبير، وتنسج علاقات متنوعة مع الاتحادات والمنظمات والشبكات العربية والدولية المختلفة، فالجامعة تمتاز بعضويتها في:

- اتحاد الجامعات العربية.
- اتحاد الجامعات الإسلامية.
- الاتحاد الدولي لرؤساء الجامعات.
- الشبكة العربية الأوروبية للبحوث العلمية.
- الاتحاد الدولي لجامعات البحر الأبيض المتوسط.
- المنظمة العربية للتربية والعلوم والقافة.

رؤية الجامعة

جامعة الأزهر بغزة تسعى إلى التميز، الإبداع، والرقمية، لتكون ضمن الجامعات المرموقة فلسطينيًا وعربيًا ودوليًا، ولتكون مركزًا للإشعاع العلمي، البحثي، والتنموي للمجتمع الفلسطيني المبني على الجودة الشاملة والتحسن المستمر.

رسالة الجامعة

جامعة الأزهر هي مؤسسة تعليم مستقلة غير ربحية، تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني العربي من موارد بشرية مؤهلة في التخصصات المعرفية المختلفة، والبحوث العلمية التطبيقية، والتنمية المستدامة مع التركيز على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمحافظة على أصالة التراث

العربي الإسلامي والالتزام بمبادئ حقوق الإنسان التي تشمل العدالة والمساواة والالتزام بحكم القانون والشفافية والتسامح والاحترام وعدم التميز والتنوع والشراكة لأصحاب المصلحة.

الأهداف الاستراتيجية

1. تطوير قدرات الطاقم الأكاديمي والإداري والعمليات الإدارية المساندة للبرامج التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
2. تطوير البرامج الأكاديمية لتلبية احتياجات العمل الفلسطيني والعربي من خلال خلق بيئة تعليمية ذات جودة عالية.
3. المساهمة في تحسين مستوى المعرفة كأساس لصنع السياسات حول تطوير جامعة الأزهر والتنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني.
4. ربط الجامعة بالمجتمع الفلسطيني، من خلال تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية والبحثية والعمل التطوعي.
5. تحسين العلاقات الدولية لجامعة الأزهر وتعزيز قدراتها للوصول إلى مصادر التمويل الفلسطينية والعربية والإسلامية والدولية. (www.alazhar.edu.ps)

كما تحظى جامعة الأزهر بعلاقات توأمة مع جامعة "اكس مرسيليا"، وجامعة "دانكرك" بفرنسا، وجامعة "قناة السويس"، وجامعة "القاهرة" بمصر، وتربطها علاقات تعاون أكاديمي مع عدد من الجامعات الأجنبية والعربية، مثل جامعة "بومبست" بمانشستر في بريطانيا، وجامعة "فيلبس37 ماربورج" بألمانيا، وجامعة "فيربي" في بروكسل ببلجيكا. وتتمتع جامعة الأزهر بعلاقات تعاون مع العديد من المراكز العلمية العالمية مثل المركز البريطاني، والمركز الفرنسي، ومركز الأمديسيت **(الدليل العام لجامعة الأزهر،2009: 25).**

الجامعة الإسلامية بغزة

أنُشئت الجامعة الإسلامية بغزة انبثاقًا عن معهد الأزهر الديني أمام كثرة أعداد خريجي الثانوية وقلة حصولهم على فرصة التعليم العالي داخل قطاع غزة. وقد اتخذت لجنة معهد الأزهر الديني بغزة بتاريخ(1977/4/12م) قرارًا بتطوير المعهد إلى جامعة إسلامية تضم بصورة أولية كلية الشريعة والقانون وكلية أصول الدين وقسم اللغة العربية. وبدأت الجامعة تتوسع بشكل كبير، فمع افتتاح الجامعة عام (1978م) بدأ الطلاب يدرسون في كليتي الشريعة وقسم اللغة العربية (نواة كلية الآداب)

وفي العام الجامعي (1979–1980م) افتتحت كليتا أصول الدين والتربية، وفي العام التالي افتتحت كليتا التجارة والعلوم، وفي العام الجامعي (1986–1985م) قررت الجامعة افتتاح كلية التمريض إلا أنها اضطرت لتأجيل ذلك بسبب رفض سلطات الاحتلال، لكن الجامعة افتتحت تلك الكلية في العام الجامعي (1993–1992م)، كما افتتحت في نفس العام كلية الهندسة، وفي العام الجامعي (2004–2005م) افتتحت كلية تكنولوجيا المعلومات، وفي عام (2006م) افتتحت كلية الطب. هذا وبلغ أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في العام الجامعي (1978–1979م) خمسة أعضاء منهم عضوًا واحدًا يحمل درجة دكتوراة وأربعة أعضاء من حملة الماجستير، كما استعانت الجامعة بعدد من الحاضرين من حملة درجة الدكتوراه من جامعات الضفة الغربية، ومنذ ذلك التاريخ تطورت هيئة التدريس مع زيادة عدد الكليات وتطور وتعدد البرامج الأكاديمية، ووصل عدد حملة درجة الدكتوراه والماجستير في العام الجامعي (2007–2008) إلى (339) عضو هيئة تدريس، وهم (221) من حملة درجة الدكتوراة، و (118)من حملة الماجستير، بالإضافة إلى (48) معيدًا يعملون مساعدي تدريس أو فنيي مختبرات. هذا وبلغ عدد الطلاب الذين التحقوا بالجامعة الإسلامية (25) طالبًا وطالبة في العام الجامعي (1978–1979م)، وبعد عشر سنوات أصبح عدد الطلاب والملتحقين (358) في العام الجامعي (1988–1989م)، وفي العام الجامعي (1999–2009م) بلغ عدد الطلاب والطالبات (8615) وفي العام الجامعي (2008–2009م) بلغ عدد الطلاب والطالبات (20.396). وفي المقابل فقد بلغ عدد الطلبة الذين تخرجوا من الجامعة الإسلامية بغزة ثلاثة من الطلاب في العام الجامعي (1982–1981م)، وبعد عشر سنوات في العام الجامعي (1991–1992م) تخرج من الجامعة (197) طالبًا وطالبة، وفي العام الجامعي (2001–2002م) تخرج من الجامعة (1609) طالبًا وطالبة، وفي العام الجامعي (2008–2009م) تخرج من الجامعة (3.355) طالبًا وطالبة، وبذلك يصبح عدد الذين تخرجوا من الجامعة (22.448) طالبًا وطالبة (**www.iugaza.edu.ps**).

رؤية الجامعة

منارة علمية رائدة للمعرفة والثقافة، وخدمة الإنسانية لإحداث نهضة مجتمعية شاملة.

رسالة الجامعة

الجامعة الإسلامية مؤسسة أكاديمية تسعى للنهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري، تعمل على مواكبة الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي والتطور التكنولوجي، وتشجع البحث العلمي وتساهم في بناء الأجيال وتنمية المجتمع في إطار من القيم الإسلامية.

الأهداف الاستراتيجية للجامعة

1. رفع مستوى البرامج التعليمية في الجامعة وفقًا لمعايير الجودة.
2. الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.
3. تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.
4. ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إداريًا وتقنيًا.
5. الارتقاء بالبيئة الجامعة ومستوى الخدمة المقدمة للطلاب والعاملين.
6. تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.

الملخص

تناول هذا المبحث مجتمع الدراسة، وهو الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث تم بيان مفهوم الجامعات الفلسطينية، ثم تبين أنَّ الجامعات الفلسطينية عبارة عن مؤسسات تضم كُلًا منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية وأقسام متخصصة، وتقدم برامج تعليمية مختلفة تبدأ بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراة، ويجوز لها تقديم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة دبلوم وفق أنظمة الدبلوم. كما تم استعراض نبذة عن الجامعات الفلسطينية " الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر"، ورؤية ورسائل الجامعات الفلسطينية المبحوثة، كما تم استعراض أهم أهداف كُلًا من الجامعات الفلسطينية المبحوثة، وسيتم تناول موضوع الدراسات السابقة إنْ شاء الله في الفصل التالي.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- تمهيد.
- أولاً: الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية.
  - الدراسات الفلسطينية.
  - الدراسات العربية.
  - الدراسات الأجنبية.
- ثانياً: الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي.
  - الدراسات الفلسطينية.
  - الدراسات العربية.
  - الدراسات الأجنبية.
- ثالثاً: الفجوة البحثية.
- ملخص.

تمهيد

تمثل الدراسات السابقة رافدًا أساسيًا من روافد المعرفة، وكذلك خبرات وتجارب الباحثين السابقين، وللاطلاع على أهم إنجازاتهم والنتائج والتوصيات التي خلصت لها دراساتهم وبحوثهم، والتي لها الأثر الكبير في إثراء معرفة ومعلومات الباحثين، مما تساعدهم في تكوين خلفية عن موضوع دراساتهم، وكذلك إنجازها بشكل أفضل وأكثر عمقًا وشمولًا وتجنب الأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقون.

قد استعرض الباحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي، وموضوعات ذات علاقة بموضوع الدراسة سواء كانت بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاث أقسام، هي: دراسات فلسطينية (15) دراسة، دراسات عربي (10) دراسات، دراسات أجنبية (13) دراسة، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم حسب تاريخ نشرها.

أولًا: الدراسات التي تتعلق بالقيادة الاستراتيجية

الدراسات الفلسطينية

1. **دراسة (الهجين، 2017)**

عنوان الدراسة: "**علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني**".

هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، وقد تكون مجتمع الدراسة من الضباط من رتبة (نقيب فما فوق) بوزارة الداخلية داخل الأجهزة الأمنية، الذين بلغ عددهم (4750) ضباطًا، واعتمدت عينة الدراسة على العينة العشوائية الطبقية التي بلغت (355) ضابطًا، وتم استرداد (310) استبانة، بنسبة استجابة (87%)، وتم فقد (45) استبانة بنسبة (13%)، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وأسئلة موزعة على أبعاد متغيري الدراسة بمعدل (47) سؤلًا، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- القيادة الاستراتيجية لها علاقة ارتباط إيجابية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قُوى الأمن الفلسطيني.

- الشفافية الإدارية لها علاقة ارتباط إيجابية مع القيادة الاستراتيجية لدى قوى الأمن الفلسطيني.
- مجال تحديد الاتجاه الاستراتيجي من أهم وأعلى المجالات عند القيادة الاستراتيجية.
- ضعف تجنب تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة لدى القيادات والضباط في المؤسسة الأمنية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين، حول علاقة القيادة الاستراتيجية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ومتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.
- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين، حول علاقة القيادة الاستراتيجية تُعزى لمتغيرات (الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة).

2. دراسة (اسليم، 2017)

عنوان الدراسة " دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية بجهاز الأمن الداخلي، وقياس قدراتها في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، وذلك من خلال دراسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (نشر التعلم التنظيمي، وتمكين العاملين، ونشر الثقافة التنظيمية، وتفعيل التقنيات الحديثة والتصور الاستراتيجي، والرقابة التنظيمية)، وإبراز علاقتها وتأثيرها بإدارة الأزمات الأمنية، وقدمت الدراسة توصيات مقترحة لتعزيز وتطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، واعتمد أسلوب الحصر الشامل لتحليل العينة، وهي الرتب السامية في جهاز الأمن الداخلي من رتبة رائد فما فوق وعددهم (137) ضابطًا، حيث تم توزيع (137) استبانة، استرد الباحث منها (132) استبانة، وقد بلغ نسبة الاسترداد (96%).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- بلغ واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في جهاز الأمن الداخلي درجة كبيرة (68.42%).

- تمتلك القيادة خبرة عملية في إدارة الأزمات الأمنية، وتقوم باستثمار جميع الإمكانات لهذا الغرض، كما تعمل على إعداد خطط وبرامج متعددة للتعامل مع الأزمات الأمنية للوصول لحالة من الوقاية، وقد جاءت النتيجة بدرجة كبيرة (69.69%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية تُعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، المسمى الإداري، عدد سنوات الخدمة، المحافظة التي يعمل بها).

3. دراسة (السراج، 2017)

عنوان الدراسة: "**القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية** "دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر العالمين، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمنظمات غير الحكومية، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (338) مفردة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم استرجاع (279) استبانة؛ أي ما نسبته (81.6%)، كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) كرزمة إحصائية لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاعة غزة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمات غير الحكومية، حيث تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع هي: "تطوير رأس المال البشري، تحديد التوجه الاستراتيجي، التأكيد على الممارسات الأخلاقية" وباقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية تُعزى للفئة العمرية ولسنوات الخدمة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية تُعزى للفئة العمرية ولسنوات الخدمة.

4. دراسة (حميد،2017)

عنوان الدراسة: "**دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية**".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في وزارة الأوقاف والشئون الدينية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة والمقابلات كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المناصب الإشرافية (رئيس شعبة فما فوق) في وزارة الأوقاف والشئون الدينية البالغ عددهم (123)، واستخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، وتم استرداد (109) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (88.6%)،

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها:

- مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية في وزارة الأوقاف والشئون الدينية مرتفع بدرجة كبيرة، حيث اتضح ذلك من خلال حصولها على وزن نسبي (67.5%)، مستوى الميزة التنافسية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية متوسط، حيث اتضح ذلك من خلال حصوله على وزن نسبي (63.8%)، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشئون الدينية وتحقيق الميزة التنافسية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية وتحقيق الميزة التنافسية.

5. دراسة (أبو سلطان،2016)

عنوان الدراسة: "**دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الحكومية**".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، وتحديد المعوقات التي تواجه الصف الثاني وتَحول دون ممارستهم لدور القيادة الاستراتيجية في الوزارات، وكذلك معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في

بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية والتي تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسم الوظيفي).

وقد توصلت الباحثة إلى نتائج عدة من أهمها:

- دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (69.1) وهو بدرجة كبيرة.
- وجود ضعف في دور الإدارة العليا في تطوير رأس المال البشري في الوزارات الفلسطينية لبناء قيادات الصف الثاني، حيث جاء بوزن (66.247) وهو بدرجة متوسطة.
- أهم المعوقات التي تواجه قيادات الصف الثاني وتحول دون ممارستهم لدور القيادة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية هو عملية التفرد في اتخاذ القرارات لدى الإدارة العليا حيث جاء بوزن نسبي (83.150) وهو بدرجة كبيرة.

6. دراسة (القانوع, 2016)

عنوان الدراسة: "**دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني**".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية- الشق المدني في محافظات قطاع غزة, حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس شعبة حتى وكيل وزارة)، ويقدر عددهم ب (214) موظفًا في وزارة الداخلية- الشق المدني بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلي- الشق المدني، والبالغ عددهم (214) موظفًا، وصمم الباحث أداة للدراسة عبارة عن استبانة مكونة من (60) فقرة توزعت على خمس محاور، واستخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- بلغ مستوى توافر دور القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (68.29)، بينما بلغ مستوى تمكين العاملين بوزارة الداخلية- الشق المدني بقطاع غزة بوزن نسبي (67.40).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين دور القيادة الاستراتيجية وتمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني– الشق المدني بقطاع غزة.
- كانت نسبة تحفيز العاملين (59.29) وهي نسبة متوسطة.

7. دراسة (القيسي, 2015)

عنوان الدراسة: " **دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية**".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. حيثُ تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (مدير دائرة حتى وكيل وزارة)، ويقدر عددهم بـ(172) موظفًا في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية والبالغ عددهم (172)، وقد بلغت نسبة الاستجابة (97%)حيث تم استرداد عدد (167)استبانة منها (30)، استبانة للعينة الاستطلاعية، ولقد صمم الباحث أداة للدراسة عبارة عن استبانة مكونة من محورين رئيسين شملا (66) فقرة توزعت على (10) مجالات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الإحصائي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

- بلغت الدرجة الكلية للاستبانة حول واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة وزنًا نسبيًا (62.4%) بينما بلغت الدرجة الكلية حول واقع السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة كانت وزنًا نسبيًا (67.8%).
- يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (0.805).

8. دراسة (صالح، 2015)

عنوان الدراسة: "**القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة**".

هدفت الدراسة، الكشف عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي للمديرين بوزارة الصحة الفلسطينية، والكشف عن مدى ممارساتهم للقيادة الاستراتيجية وللسلوك الإبداعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الوزارة، ووضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الاستراتيجية والنهوض بالسلوك

الإبداعي لديهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة، والمكونة من جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي، وعددها (113) من رؤساء الأقسام العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة شمال غزة، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وهي من قسمين: الأول: لقياس مدى ممارسة مديري وزارة الصحة الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية والثاني: لقياس مدى ممارسة مديري وزارة الصحة الفلسطينية للسلوك الإبداعي، وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية(SPSS) .

ومن أهم نتائج الدراسة:

- ممارسة مديري وزارة الصحة الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة.
- ممارسة مديري وزارة الصحة الفلسطينية للسلوك الإبداعي بدرجة متوسطة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي لدى مديري وزارة الصحة الفلسطينية، من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الوزارة.

9. دراسة (المصري، 2015)

عنوان الدراسة: "**دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني**".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس شعبة حتى وكيل وزارة)، ويقدر عددهم ب (177) موظفًا في وزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية – الشق المدني والبالغ عددهم(177)، وقد صمم الباحث أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبيان مكون من (65) فقرة توزعت على خمسة محاور، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج التحليل الإحصائي(SPSS).

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- بلغت الدرجة الكلية للاستبانة حول واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة نسبة ، (68.458%)بينما بلغت الدرجة الكلية حول

واقع عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة وزناً نسبيًا (67%).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (0.789) ومستوى الدلالة (0.00).

10. **دراسة (أبو حجير، ،2014)**

عنوان الدراسة: "**القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات "دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية"**.

هدفت الدراسة التعرف إلى ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، حيث تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، أما مجال التطبيق، فتمثل في القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تعاني العديد من المخاطر والأزمات، وبلغ حجم المجتمع (2682) موظفًا، بينما بلغ حجم العينة (391) مفردة، وكانت عينة طبقية عشوائية، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي(SPSS) كرزمة إحصائية لإدخال ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى أنَّ ممارسات القيادة الاستراتيجية مطبقة بنسب متوسطة من قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما أنَّ إدارة المخاطر والأزمات مطبقة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بنسبة متوسطة، طغي عليها الأسلوب العلاجي أكثر من الوقائي.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية إدارة المخاطر والأزمات، وهو ما يعزز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات.
- توصلت الدراسة إلى أنَّ الممارسات الأكثر ارتباطًا وتأثيرًا في إدارة المخاطر والأزمات كانت الأقل تطبيقًا من قبل القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وهي (التعلم المستمر، تنمية وتطوير رأس المال البشري وتطبيق رقابة تنظيمية متوازنة).

الدراسات العربية

1. **دراسة(الجهني، 2015)**

والتي بعنوان: "**دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة "دراسة مقارنة بين الهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض**".

هدفت الدراسة التعرف الى مستوى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات بالهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، ومعرفة مستوى أبعاد الاستدامة المتحققة في الهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، والتعرف الى العلاقة ذات الدلالة الإحصائية في آراء المبحوثين بين مستوى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة، وتكون مجتمع الدراسة من مجتمعين، الأول: القيادات في الهيئة الملكية بينبع، والذين يشغلون المراتب الوظيفية الآتية (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم) والبالغ عددهم (141)، والثاني: القيادات في المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض للرتب الآتية: (مقدم، عقيد، عميد، لواء) والبالغ عددهم (275)، وبلغت عينة الدراسة الأولى (108) وبلغت العينة الثانية (162)، واستخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي، واستخدم أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في الهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض بمتوسط (3.4873) وكانت هذه المهارات أكثر توافرًا لدى الهيئة الملكية بينبع بمتوسط (3.7030) عنها لدى قيادات المديرية العامة لحرس الحدود والتي كان متوسط توافرها (3.3449).
- الموافقة على السُبل التي تعزز من دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة بمتوسط (4.2017 من 5.00).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل في الهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض حول مستوى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية ومستوى أبعاد الاستدامة المتحققة في المنظمتين محل الدراسة لصالح الذين يعملون بالهيئة الملكية بينبع.

2. دراسة (آل سعود، 2013)

عنوان الدراسة: "**دور القيادة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات في المملكة العربية السعودية:** دراسة تطبيقية على منسوبي الاستخبارات العامة في مدينة الرياض".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات في المملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع منتسبي الاستخبارات العامة من مدينة الرياض، وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة ممثلة للمجتمع الأصلي بلغ عددهم (302) فردًا، واستخدم في جمع البينات اللازمة للدراسة استبانة صممت لهذا الغرض.

وقت خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على دور القيادة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات. أفراد العينة موافقون على المعوقات التي تواجه القيادة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات.

3. **دراسة (رحيمة، 2012):**

والتي بعنوان: "**دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين**".

هدف الدراسة إلى 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 الوسيلي، البحث عن الدعم الوجداني وتجنب المواجهة)، وذلك من خلال دراسة الارتباط والتأثير بين المتغيرين المذكورين، وأبعادهما الفرعية، إذ طبق البحث على عينة بلغت (42) قائدًا عسكريًا في منظمتي الدفاع والداخلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم اختبارها من خلال ثلاث فرضيات، كانت الأولى لعلاقة الارتباط، والثانية للتأثير، والثالثة للفروق.

وتم التوصل إلى مجموعة من **الاستنتاجات:**

- أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل.

4. **دراسة (إبراهيم، 2012)**

والتي بعنوان: "**دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء، دراسة ميدانية**".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، وكان عددهم (44719)، وتكونت عينة الدراسة من (381)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة اختبار "T"؛ من أجل التعرف إلى معنوية الارتباط، علاوة على استخدام الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، واستخدمت الباحثة برنامج (SPSS) في تحليل البيانات الميدانية.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- توصلت الدراسة إلى ترتيب عناصر هذه العوامل: (قدرة القائد على تكوين البناء الاستراتيجي– إدارة التغيير التنظيمي– الاهتمام بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية– القدرة على الإبداع والابتكار– نظم إعداد وتقييم القادة– العوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القيادة الاستراتيجية) من الناحية النسبية، وتأثيرها على الأداء.

5. **دراسة (عبد العزيز، 2010)**

والتي بعنوان: "**القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية**".

هدفت الدراسة التعرف إلى أهم الممارسات التي يمكن للقيادة الاستراتيجية اتباعها في الشركات الدولية لصناعة المنسوجات، وتحديد مدى مساهمتها في تنمية قدراتها التنافسية. كما هدفت للوصول إلى نموذج مقترح يمكن تطبيقه لزيادة فاعلية القيادة الاستراتيجية، وتأثير ذلك على القدرات التنافسية للشركات الدولية لصناعة المنسوجات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- توجد فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بقدرة القائد على تكوين البناء الاستراتيجي، ويعني ذلك أنَّ قادة الشركات القوية تنافسيًا يتميزون بقدراتهم في تكوين البناء الاستراتيجي لمنظماتهم، مما يؤثر على القدرات التنافسية.

- توجد فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بقدرة القائد على إدارة التغيير، ويتفق ذلك مع نتائج الدراسات السابقة التي أبرزت دور التغيير والتطوير التنظيمي، وأنْ يلعب القائد الدور التحويلي الذي يتسم بتوسيع نطاق المشاركة للعاملين فيما يتعلق باتخاذ القرارات، ووضع الأهداف.
- لا توجد فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بنظم إعداد قادة المستقبل، ويعني ذلك بأنَّ معظم الشركات الدولية تهتم الآن ببرامج التدريب والتطوير المستمرة.

6. **دراسة (الزغبي، 2010)**

والتي بعنوان: "**دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية**".

مشكلة الدراسة تنحصر في التعرف إلى دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات، وذلك من خلال نشر التعليم التنظيمي، تمكين العاملين، نشر الثقافة التنظيمية، تفعيل التقنيات الحديثة وتطوير الهياكل التنظيمية. وتسعى الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية؟.

وقد تكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بوزارة الداخلية السورية من رتبة (مقدم، عقيد، عميد، لواء)، وعددهم (200) ضابطًا، إضافة إلى العاملين بوزارة الشئون الاجتماعية، والعمل ممن يشغلون وظيفة (مدير، وموظفي الفئة الأولى والثانية)، وعددهم (100) موظفًا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- موافقة أفراد مجتمع الدراسة على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية، والمدنية وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور الدراسة حول دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية تبعًا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.
- توجد فروق دالة إحصائيًا تجاه محاور الدراسة تبعًا لعدد الدورات في مجال القيادة وتطوير المنظمات.

الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Zia-ud-Din et al, 2017):

عنوان الدراسة: "**تأثير القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين**".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين، وبينت أن القيادة الاستراتيجية تخلق علاقة نادرة بين الإدارة والموظفين في سبيل تعزيز أداء الموظف، وفي هذه الدراسة تم اكتشاف تأثير الدور الوسيط للمشاركة في العمل بين القيادة الاستراتيجية وأداء الموظف، تم استخدام العينات الملائمة المأخوذة، حيث تم توزيع (130) استبانة على المشاركين في الدراسة، (120) استبانة تم إجراؤها بشكل صحيح بمعدل استجابة (9203%)، ولقد تم تحليل البيانات إحصائيًا عبر برنامج (SPSS)، للتحقق من العلاقة بين المتغيرات.

وأظهرت نتائج تحليل البيانات:

- أنَّ القيادة الاستراتيجية لها تأثير مهم ومباشر على أداء الموظفين.
- القادة الإداريين العاملين في مؤسسات النسيج مثلوا لمتابعة العمل يوميًا.
- ويرى الباحث أنَّ القيادة الاستراتيجية لها تأثير أكبر على حل المعضلة.
- ويمكن لنا أنْ نؤكد أنَّ سلوكيات القيادة الاستراتيجية لها تأثير أكبر على أداء الموظفين.

2. دراسة (kitonga et al, 2016):

عنوان الدراسة: "**القيادة الاستراتيجية والاداء التنظيمي في المنظمات القيادية في نيروبي- كينيا**".

هدفت الدراسة لفحص العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في المنظمات القيادية، تم عمل دراسة لتقييم ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي على عينة تكونت من (328) مديرًا في منظمات غير ربحية في مقاطعة نيروبي في كينيا، وجدت الدراسة علاقة إيجابية بين متغيرات القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، وجدت النتائج أنَّ معامل الارتباط بلغ (0.730) وأنَّ القيادة الاستراتيجية خسرت (53.2%) من التغير في الأداء التنظيمي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- في حال استخدام مديري المؤسسات الغير ربحية القيادة الاستراتيجية فإنَّه من المرجح تحسين أدائهم التنظيمي بشكل كبير.
- دعت هذه الدراسة إلى أهمية البحث المستقبلي في هذا الموضوع.
- تقترح هذه الورقة دراسة القيادة الاستراتيجية باعتبارها طريقة لتعزيز الأداء التنظيمي في المؤسسات الغير ربحية.

3. دراسة (Wiraporn et al, 2014)

والتي بعنوان: "**العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس**".

هدفت الدراسة التعرف إلى مستويات القيادة الاستراتيجية، ومستويات الفاعلية في المدارس، والعلاقة بين أداء القيادة الاستراتيجية، وفاعلية المدارس في المجلس المحلي بـ(Khon Kaen) بتايلاند، حيث طبقت على عينة من (32) مدير مدرسة، و(217مدرس)، وتم الحكم على مستوى القيادة من خلال العوامل التالية: الوصف الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، التقييم والرقابة، أما فيما يخص الفاعلية في المدارس، فقد تم الاعتماد على الأبعاد التالية: خصائص الطلاب، إنجاز الطلاب، الرضا عن أداء المدرسين، التغيير والتطوير في المدرسة، مناخ وبيئة المدرسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تبين أن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية مرتفع، كما كان للتنفيذ الاستراتيجي أعلى نسبة تطبيق؛ بينما توجهات المنظمة أقل نسبة، وهي (متوسطة).
- توصلت الدراسة إلى أنَّ مستوى فعالية المدارس كان مرتفعًا، وكان لخصائص الطلاب أعلى نسبة؛ بينما لإنجازهم أقل نسبة.
- فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس، فقد بلغ معامل الارتباط (R=0.520) أي علاقة موجبة بين الجوانب المختلفة للقيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس، وهو ما يعزز مساهمتها في تحسينها.

4. دراسة (Lear, 2012):

والتي بعنوان: **"العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية في الشركات ذات الأداء العالي بجنوب أفريقيا"**.

The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high – performing in South Africa.

هدفت الدراسة إلى البحث في أهمية المعايير الحرجة للقيادة الاستراتيجية ودرجة المواءمة (الانحياز) في المؤسسات ذات الأداء العالي، واستخدم الباحث استبانتين كأداة في جمع المعلومات، الاستبانة الأول لتأسيس قيمة مكان القيادة العليا على مجموعة مختارة من المعايير الحرجة للقيادة والاستبانة الثانية لتحديد مستوى المواءمة في المنظمات التي جرى عليها البحث، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، جمع البيانات من عينة مقدارها (200) شخصًا من (6) منظمات ذات الأداء المتميز.

وتوصلت إلى نتائج من أهمها:

- إن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على المواءمة الاستراتيجي، وأنَّ القيادة الاستراتيجية لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي، وأن القيادة الاستراتيجية الفعالة لها أثر كبير في مساعدة المؤسسات على تحسين الأداء في جو من التنافس في البيئات المضاربة.

5. دراسة (Celik& Pisapia, 2010)

والتي بعنوان: "**ممارسة القيادة الاستراتيجية لمديري المستشفيات التركية**".

كان الهدف من الدراسة تمييز أفعال وإجراءات القائد الاستراتيجي التي تميز المديرين الفاعلين في تركيا، وتمثلت محددات الدراسة الثلاثة بـ: إجراءات القائد، الخصائص الشخصية، التنظيمية، فعالية المدير. ولقد تم استخدام تصميم كمي غير تجريبي، وتقنيات الانحدار المتعدد، والارتباط لتحديد العلاقة بين المتغيرات المختبرة. ولقد شارك في الدراسة (440) مديرًا.

ولقد كشفت النتائج:

- أنَّ كل أفعال القائد(التحويلية، والإدارية، والسياسة، والأخلاقية) ارتبطت بفاعلية المدير.
- وأن استخدامات القيادة التحويلية من قبل المديرين منبئ قوي بفعالية المديرين، وأنَّ إجراءات القائد تأثرت بالبيئة التنظيمية المعقدة.
- لا يوجد أثر للمتغيرات الشخصية على أفعال وإجراءات القائد.

6. دراسة (Hamidi :2009)

والتي بعنوان: "**القيادة الاستراتيجية الفعالة لمديري الجودة في جامعات العلوم الطبية: المهارات اللازمة والضرورية، إيران**".

"Strategic Leadership For Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What Skills Is Necessary".

هدفت الدراسة إلي تحديد المهارات اللازمة والضرورية لمديري الجودة الفاعلين في جامعات العلوم الطبية في إيران ، ولإظهار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإدارة التشاركية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (305) عضوًا من المشاركين في ورش العمل (إدارة الجودة الشاملة، الإدارة التشاركية، التخطيط الإجرائي والاستراتيجي، وإدارة الخطط الصحية)، و استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وشملت (33) من المهارات الأساسية لقياس مستوى المشاركة.

نتائج الدراسة

- وجود علاقة قوية بين القيادة الاستراتيجية وثقافة المشاركة، وألقت الدراسة الضوء على أهمية القيادة الاستراتيجية في منظمات الجودة.
- أن القيادة الاستراتيجية يجب أنْ تكون التحدي الأكثر أهمية، وعنصر التغير التنظيمي المستخدم لتصميم نموذج الجودة الشاملة.
- الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية وتعميمها في المستويات كافة، وربط القيادة الاستراتيجية بجودة المؤسسة وتميزها.

ثانيًا: الدراسات التي تتعلق بالولاء التنظيمي

الدراسات الفلسطينية

1) دراسة (عدوان: 2016)

والتي بعنوان: " **العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة من وجوة نظر المعلمين وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم."**.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانتين، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية من (490) معلمًا ومعلمة، ولتحليل البيانات ومعالجتها إحصائيًا تم استخدام برنامج الرزم الإحصائي (SPSS).

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- الدرجة الكلية لتقدير المعلمين لمستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة حصلت على وزن نسبي (75.97) أي بدرجة كبيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات عينة الدراسة لمستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية.
- الدرجة الكلية لتقدير المعلمين لمستوى الولاء التنظيمي حصل على وزن نسبي (83.16) أي بدرجة كبيرة.

- توجد فروقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي تقديرات عينة الدراسة في مجالي الولاء المستمر والولاء الأخلاقي والدرجة الكلية لاستبانة الولاء التنظيمي تبعًا لمتغير الجنس، وكانت الفروق في جميع الحالات لصالح المعلمات، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في مجال الولاء المستمر تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية.

2) دراسة (أبو علبة: 2015)

والتي بعنوان: " **القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.".**

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديريهم وعلاقتهم بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة، وقد تكون عينة الدراسة من (336) معلمًا ومعلمة خلال العام الدراسي (2014-2015م)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج (الوصفي التحليلي)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدم الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- كانت درجة تقدير معلمي وكالة الغوث لمستوى ولائهم التنظيمي كبيرة بوزن نسبي (87.4%)، حيث جاء مجال الإيمان بالعمل في أعلى مراتب الولاء التنظيمي بوزن نسبي (90.2%)، وأخيراً جاء الاعتزاز بالعمل كمعلم بوزن نسبي (84.9%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، بين متوسطي درجات تقديرات أفراد العينة للولاء التنظيمي لديهم تُعزى لمتغير (الجنس).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \le 0.05$)، بين متوسط درجات تقديرات أفراد العينة للولاء التنظيمي تُعزى لمتغير العمل على مجال (الاعتزاز بالعمل كمعلم، والدرجة الكلية لاستبيان الولاء التنظيمي)، لصالح الفئة العمري أكثر من 40 سنة، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح (الدبلوم)، وتبعًا لمتغير المنطقة التعليمية لصالح (غرب غزة).

3) **دراسة (سالم: 2014)**

والتي بعنوان: " **الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين**".

هدفت الدراسة التعرف إلى طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي لمديري مدارس المرحلة الثانوية والولاء التنظيمي لمعلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة للعام الدراسي(2013-2014) والبالغ عدده (145) مديرًا من كلا الجنسين و(5015) معلمًا من كلا الجنسين، وتكونت عينة المعلمين من (250) : (119) معلمًا (131) معلمة، كما بلغة عينة المديرين (87)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدم الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج أنَّ مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة بلغ، (70.5%) وهذا يدل على أنَّ مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية متوسط.
- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي لمديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة والولاء التنظيمي للمعلمين.
- عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$) في درجات الولاء التنظيمي ومجالاته: (الولاء المستمر، الولاء العاطفي، الولاء المعياري) لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تُعزى لنوع الجنس للمعلمين: (ذكور، إناث).

4) **دراسة (البحابصة: 2014)**

والتي بعنوان: " **درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلميهم وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم**".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدم الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وتم توزيع الاستبانة معلمي مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية

البالغ عددهم (400) معلمًا ومعلمة، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- حازت درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري بصورة عامة على درجة كبيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينه الدارسة للتفويض تُعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدارسة للولاء التنظيمي تُعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- وجود علاقة موجبة عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينه لدرجة ممارسة التفويض الإداري ومتوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي أي كلما زاد التفويض ازد الولاء التنظيمي والعكس صحيح.

5) دراسة (حمودة: 2014)

والتي بعنوان: " **الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة**".

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفاعلية الادارة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانتين الأولى لقياس الولاء التنظيمي والثانية لقياس فاعلية الإدارة المدرسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للعام الدراسي (2013-2014م) والبالغ عددهم (145)مديرًا ومديرة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من(145) مديرًا ومديرة ويمثلون (100%) من أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات للاستبانة الأولى (84.3)، ومعامل الثبات للاستبانة الثانية (92.9)، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لهذه الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- أنَّ مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم كان بدرجة عالية بوزن نسبي قدره (74.27)، ولقد حصل المجال الأول: الولاء العاطفي على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (87.8%)، والمجال الثاني: الولاء المعياري بوزن نسبي قدره (72.51%)، والمجال الثالث الولاء الاستمراري بوزن نسبي (62.82%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية لمستوى الولاء التنظيمي في الدرجة الكلية، والولاء العاطفي، والولاء المعياري تُعزى لمتغير الجنس (ذكور–إناث) وبينما وجدت فروق دالة إحصائيًا في الولاء المستمر لصالح الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمستوى الولاء التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وكذلك لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 10سنوات، من 5–10سنوات، أكثر من 10سنوات).
- توجد علاقة طردية وموجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للولاء التنظيمي ومتوسطات تقديراتهم لفاعلية الإدارة.

الدراسات العربية

1) دراسة (المطيري: 2015)

والتي بعنوان: " **درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين**".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانية بمحافظات حفر الباطن للقيادة التشاركية، كما هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، كما حاولت الدراس الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية وبين مستوى الولاء التنظيمي، وتم بناء استبانة مكونة من جزأين، الجزء الأول: لقياس درجة ممارسة القيادة التشاركية والجزء الثاني: لقياس مستوى الولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام حيث بلغ عددهم (342) معلمًا، واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي.

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، نلخص أهمها فيما يلي:

- إنَّ درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين قد جاء بدرجة تقدير (متوسط) للأداة ككل.
- إنَّ مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين قد جاءت بدرجة (متوسطة) للأداة ككل.

- حصل مجال (الولاء العاطفي) على المرتبة الأولى، ثم جاء مجال (الولاء المستمر) بالمرتبة الثانية.
- وجود علاقة (إيجابية) ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات (درجة ممارسة القيادة التشاركية) وبين مجالات (مستوى الولاء التنظيمي).

2) دراسة (السقاف: 2015)

والتي بعنوان: "**القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسيط " دراسة حالة منظمة الأعمال اليمنية**".

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة بالقيم كأسلوب لقيادة المنظمات والعاملين في منظمة الأعمال اليمنية؛ وذلك من قبل شاغلي وظائف المستويات القيادية في الإدارة العليا والوسطى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدم الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على (663) موظفًا وعاملًا، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- توجد علاقة إيجابية بين القيادة بالقيم وبين أداء العاملين.
- هناك علاقة تأثيرية إيجابية بين القيادة بالقيم وبين الولاء التنظيمي.
- توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وبين أداء العاملين.
- هناك علاقة وساطة إيجابية تأثيرية للولاء التنظيمي بين القيادة بالقيم وبين أداء العاملين.
- مستوى الولاء التنظيمي الأخلاقي لدى العاملين في مجموعة شركات (هائل سعيد أنعم وشركاه) كان بدرجة عالية.

3) دراسة (زنيني: 2013)

والتي بعنوان: "**الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي –دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس –الجزائر –المغرب–**".

هدفت الدراسة الوقوف إلى مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية، كما أنَّ هذه الدراسة تهدف إلى مقارنة مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدم الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (750) أستاذًا جامعيًا يشكلون ما نسبته (35%) من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة البالغ عدد (2181) عضوًا في الجامعات ، وقد تم أخذ عينة طبقية من مجتمع الدراسة، وكانت نسبة الاسترداد بلغت (30.37%).

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.001\geq\alpha$) بين مستوى الولاء التنظيمي والنمط القيادي السائد، حيث بلغت قيمة الارتباط ،(0.60)وكان اتجاه العلاقة إيجابيا وهي قوية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.001\geq\alpha$) بين مستوى الولاء التنظيمي وطبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط.
- وجود علاقة إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.001\geq\alpha$) بين مستوى الولاء التنظيمي والحرية المتاحة للأساتذة داخل الجامعة، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.42)، وهذا يدل على أنه كلما توفرت الحرية والاستقلالية للأستاذ الجامعي في أداء عمله داخل الجامعة.
- إيجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.001\geq\alpha$) بين مستوى الولاء التنظيمي وتوفر المعلومات المرتدة عن الأداء، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.25).

4) دراسة (أبوسالم: 2010)

والتي بعنوان: "**أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية**".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة وبلغ تعدادها (383) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادًا على المتوسطات الحسابية والانحدار المتعدد وغيرها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- أنَّ هناك أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية.
- أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية لتمكين العالمين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).
- أنَّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك البترولية الجزائرية لتمكين العالمين تعزى لمتغير الخبرة.

الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Rahman et al, 2016)

والتي بعنوان: "**تأثيرات العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي**".

تعتبر العدالة التنظيمية عاملًا مساهمًا مهمًا في التزام الموظفين تجاه منظماتهم. وتم التركيز في هذه الدراسة على البُعدين: (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) من العدالة التنظيمية في هذه الدراسة. وهذه دراسة بحثية مصممة بقطاعات مقطعية، ومن أجل توزيع الاستبانات، تم اختيار عينة من (500) موظفًا من ثلاث مؤسسات للتعليم العالي في (خيبر باختونخوا) في باكستان. وتم تحليل البيانات باستخدام الوسائل الحسابية، والانحراف المعياري، وأدوات الارتباط والتقارب. وأشارت النتائج إلى أنَّ العدالة التوزيعية والإجرائية لها آثار إيجابية وجديرة بالاهتمام على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) للموظفين.

2. دراسة (Eketu , Ogbu ,2015).

والتي بعنوان: "**تعزيز الولاء الوظيفي من خلال التعلم التنظيمي: دراسة لشركات ضيافة مختارة في ميناء هاركورت، نيجيريا**".

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير التعلم التنظيمي على ولاء الموظف. واعتمدت الدراسة تصميمًا بحثيًا مستعرضًا جمعت خلاله بيانات من عينة مكونة من (122) موظفًا مأخوذة من مجموعة مستهدفة من (50 فندقًا، ثلاثة وأربع نجوم) تعمل في ميناء هاركورت في نيجيريا. وتم إدراج هذه الفنادق الـ (50) على الصفحات الصفراء لوزارة التجارة والصناعة بولاية ريفرز، ميناء هاركورت، نيجيريا. تم اختبار فرضيات البحث المصاغة باستخدام معامل ارتباط الرتبة سبيرمان (rs) بمساعدة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتم اختبار موثوقية أداة البحث باستخدام اختبار (Cronbach Alpha). وتبين من نتائج تحليل البيانات أنَّ ولاء العمال المعبر عنه من حيث الولاء المستمر والعاطفي والمعنوي بين العاملين في صناعة الضيافة متجذر بقوة في نمط (التعلم) المكتسب والخبرة عن طريق التوعية والوعي والرعاية والاتصال. وبناءً على هذه النتيجة، خلصت الدراسة إلى أنَّ التعلم التنظيمي يحسّن ولاء العمال في المنظمات، وأوصت الدراسة بأنَّه ينبغي على المنظمات تحسين قدرتها على التعلم من خلال تعزيز الوعي المعرفي، والتجذير الفكري وتبادل المعلومات لضمان ولاء الموظفين الفعال.

3. دراسة (Jauhari, Singh 2013)

والتي بعنوان: "**مناخ التنوع المدرك والولاء التنظيمي للموظفين**".

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير استراتيجية التنوع للشركة على مواقف الموظفين وسلوكياتهم في مكان العمل. وعلى وجه التحديد، فإنَّ هذه الدراسة سعت إلى اختبار العلاقة بين مناخ التنوع المدرك والولاء التنظيمي للموظف مع دور الوساطة في الدعم التنظيمي المتصور، واستندت الدراسة إلى الدراسة التجريبي القائم على الدراسة الاستقصائية. تم فصل قياسات المتنبئ ومتغيرات المعيار مؤقتًا وتم فحص العلاقات المفترضة باستخدام طريقة نمذجة المعادلة الهيكلية.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أنَّ الدعم التنظيمي المتصور يتوسط العلاقة الإيجابية بين مناخ التنوع المدرك والولاء التنظيمي للموظف، بعد التحكم في العوامل الديموغرافية.

4. دراسة (Yildirma,2012)

والتي بعنوان: "**سلوكيات المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي لمعلمي التربية الرياضية وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية**".

الغرض من هذه الدراسة هو فحص سلوكيات المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي لمعلمي التربية البدنية وفقًا لبعض المتغيرات الديموغرافية في مقاطعة هاتاي، ولقد تكونت عينة الدراسة من (311) معلمًا ومعلمة، ولقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ولقد تم تحليل البيانات إحصائيًا عبر برنامج(spss) .

ولقد كانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أنَّ معلمي التربية البدنية يمتلكون ولاءً عاليًا.
- أنَّ الولاء التنظيمي يؤثر على تصرفات الذكور داخل المنظمة ولا يؤثر على تصرفات الإناث.

5. دراسة (NADI, GOLPARVAR, 2011)

والتي بعنوان: "**دور الوسيط في الولاء التنظيمي في العلاقة بين العمل الأخلاقي والسلوك المتميز**".

أجريت هذه الدراسة بهدف دراسة دور الوساطة التنظيمية في العلاقة بين أخلاقيات العمل الإسلامية والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل بين العاملين في شركة ذات صلة بوزارة البترول في مدينة أصفهان.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار (311) شخصًا باستخدام عينات عشوائية بسيطة للرد على استبيانات الدراسة. أجاب فريق عينة الدراسة على أخلاقيات العمل الإسلامي بـ (15) بندًا بما في ذلك (2) من الاشتراكات بما في ذلك العمل الخيري والدقيق مع (8) عناصر والاستقلال والفائدة الاجتماعية مع (7) عناصر، والولاء التنظيمي مع (7) عناصر والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل مع (12) عنصرًا. تم تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ونمذجة معادلة الهيكل وتحليل انحدار الوسيط.

وأظهرت نتائج تحليل البيانات:

- وجود علاقات مهمة بين أخلاقيات العمل الإسلامية والولاء التنظيمي (r=0.616) والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل (r=−0.213).
- اتضح أيضًا أنَّ الولاء التنظيمي له علاقة كبيرة مع السلوكيات المنحرفة في مكان العمل (r=−0.318).
- أظهرت نتائج نمذجة معادلة البنية وتحليل الانحدار الوسيط أن الولاء التنظيمي قد توسط في العلاقة بين أخلاقيات العمل الإسلامي والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل.

تلخصت نتيجة الدراسة بأنَّ أخلاقيات العمل الإسلامية تعزز الولاء التنظيمي، ومن ثم فإن الولاء التنظيمي يضعف السلوكيات المنحرفة في مكان العمل.

6. دراسة (youen, kee, 2010)

والتي بعنوان: "**الدافع الذاتي والولاء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا**".

ولقد كان الغرض من الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الدافع الذاتي والولاء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي الماليزية، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، ولقد شملت العينة على (247) من العاملين في الجامعات الخاصة، كما تم استخدام المسح الكلي لأفراد المجتمع.

ولقد أوضحت النتائج أنَّ هناك علاقة طردية موجبة بين الدوافع الذاتية والولاء التنظيمي بمجالاته المعياري والعاطفي والاستمراري.

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
معظم الدراسات السابقة تناولت أحد المتغيرين، مثلًا تناولت دراسات متغير القيادة الاستراتيجية وربطته مع متغيرات أخرى مثل: (شفافية الادارة، إدارة الأزمات، جودة الحياة الوظيفية، الميزة التنافسية، بناء قيادات الصف الثاني، تمكين العاملين، السياسات الإدارية) (الهجين 2017؛ سليم، 2017؛ السراج، 2017، حميد، 2017؛ أبو سلطان، 2016؛ القانوع 2016؛ القيسي،2015)، وهناك دراسات تناولت متغيرات الولاء التنظيمي ولكنها ربطته مع متغيرات مختلفة مثل: (العدالة التنظيمية، القيادة الأخلاقية، الذكاء العاطفي، التفويض الإداري، فعالية الإدارة) (عدوان، 2016؛ أبو علبة 2015؛ سالم، 2014؛ البحابصة، 2014؛ حمودة 2014).	لم تركز الدراسات على دراسة المتغيرين معًا وتطبيقها على الجامعات.	سوف تركز الدراسات تناول المتغيرين معًا (القيادة الاستراتيجية وكذلك الولاء التنظيمي) في دراسة واحدة.
تناولت معظم الدراسات منظمات مختلفة مثل: (قُوى الأمن الفلسطيني، وزارة الداخلية، المنظمات غير الحكومية، وزارة الاوقاف، الوزارات الحكومية، وزارة الصحة، المدارس)، (الهجين، 2017؛ اسليم، 2017؛ القانوع، 2016؛ السراج، 2017؛ حميد, 2017؛ أبو سلطان، 2016؛ القيسي، 2016؛ صالح، 2015؛ عدوان، 2016).	لم تتناول الدراسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات باستثناء دراسة ثابت (2013) ومعظم الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي تركزت على المدارس.	سوف يتم تناول بعدين الدراسة وتطبيقها على الجامعات.
مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة تكون من مديري المدارس، الضباط، العاملين بالمؤسسات الحكومية، الوظائف الإشرافية، باستثناء دراسة ثابت إذ تمت على أعضاء هيئة التدريس دون أن تشمل الذين يمارسون العمل كأكاديميين، أو اداريين، أو أكاديمي بوظائف إدارية.	لم تركز الدراسات على أعضاء هيئة التدريس بالفئات الثلاثة.	سوف يتم تناول ثلاث فئات من الأكاديميين، الإداريين، الأكاديميين بوظائف إدارية.

جدول (2) مصفوفة الفجوة البحثية الخاصة بالدراسات السابقة

المصدر: إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة

الملخص

تناول هذا الفصل عددًا من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تمثل رافدًا أساسيًا من روافد المعرفة النظرية والعملية، وكذلك خبرات وتجارب الباحثين السابقين، وللاطلاع على أهم إنجازاتهم والنتائج والتوصيات التي خلصت لها دراساتهم وبحوثهم، والتي لها أثر كبير في إثراء المعرفة ومعلومات الباحث من خلال تكوين خلفية عن موضوع دراسته، وكذلك إنجازها بشكل أفضل وأكثر عمقًا وشمولًا وتجنب الأخطاء التي وقع فيها الباحثون، وقد استعرض الباحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي سواء كانت بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاث أقسام، هي: دراسات فلسطينية، دراسات عربية، دراسات أجنبية، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم حسب تاريخ نشرها، ثم عقّب الباحث على الدراسات السابقة من حيث أوجه الاستفادة والتشابه، وأخيرًا تم بيان الفجوة البحثية. وعليه سيتم تناول منهجية الدراسة وإجراءاتها في الفصل التالي.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- تمهيد.
- أولاً: منهج الدراسة.
- ثانياً: مجتمع الدراسة.
- ثالثاً: عينة الدراسة
- رابعاً: أداة الدراسة.
- خامساً: خطوات بناء الاستبانة.
- سادساً: صدق الاستبانة.
- سابعاً: ثبات الاستبانة.
- ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- الخلاصة.

تمهيد

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورًا رئيسًا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفًا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج, وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. ويعرف الحمداني (100:2006) المنهج الوصفي التحليلي بأنَّه: "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدارسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية، من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنَّه: جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإنَّ المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين بالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، وتم اختيارهم كونهما أكبر جامعتي والأعرق، وتحتوي كل منهما على عدد كبير من الكليات العلمية،

وتقدم برامج دراسية مختلفة، ومنها الدكتوراة والبالغ عددهم (1231) موظفًا يعملون بوظائف أكاديمية ووظائف إدارية وآخرون بوظائف أكاديمية وإدارية معًا حسب إحصائية من دوائر شئون الموظفين بالجامعتين سنة 2018م. وقام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الجامعة والبالغ قوامها (293)، حيث تم توزيع (330) استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (282) استبانة بنسبة (85.5%). وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية (Moore,2003):

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \qquad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلًا: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلًا: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \qquad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أنَّ حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث إنَّ مجتمع الدراسة N = 1990، فإنَّ حجم العينة المُعَدّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدّل}} = \frac{384 * 1990}{1990 + 384 - 1} \cong 293$$

وبذلك فإنَّ حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 293 على الأقل.

الجامعة	طبيعة العمل	المجموع	المجتمع	حصة الجامعة من العينة	حصة كل وظيفة من العينة حسب وزنها
جامعة الأزهر	إداري	440	212	105	50
	أكاديمي		170		41
	أكاديمي بوظيفة إدارية		58		14
الجامعة الإسلامية	إداري	791	405	188	96
	أكاديمي		291		69
	أكاديمي بوظيفة إدارية		95		23
المجموع		1231		293	

جدول (3) مجتمع الدراسة والعينة

ثالثاً: عينة الدراسة

العينة الاستطلاعية

تكّونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (40) موظفًا، تم اختيارهم بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم إدخالهم في عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها. وتم استبعادها بهدف الحصول على نتائج أكثر دقة.

رابعاً: أداة الدراسة

تم إعداد استبانة للتعرف إلى: " دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية "، حيث تتكون من ثلاث أقسام رئيسة هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن **البيانات الشخصية والوظيفية** للمستجيبين (الجنس, الفئة العمرية, المؤهل العلمي, طبيعة العمل, عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي, مكان العمل).

القسم الثاني: وهو عبارة عن **ممارسات القيادة الاستراتيجية**, ويتكون من (35) فقرة, موزع على (6) مجالات، وتم الاستعانة في تكوين فقرات المحور بالدراسات السابقة الآتية (الهجين،2017) و(القيسي،2015) و (Hitt,2011)، هي:

المجال الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي, ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني: استثمار القدرات التنافسية, ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثالث: تطوير رأس المال البشري, ويتكون من (6) فقرات.

المجال الرابع: دعم الثقافة التنظيمية, ويتكون من (6) فقرات.

المجال الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية, ويتكون من (6) فقرات.

المجال السادس: تنفيذ الرقابة المتوازنة, ويتكون من (5) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن **ممارسات الولاء التنظيمي**, ويتكون من (14) فقرة، وتم الاستعانة في تكوين فقرات المحور بالدراسات السابقة الآتية (المطيري، 2015) و (Allen and Meyer,1990) هي:

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول (5):

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

جدول (4) درجات مقياس ليكرت الخماسي

خامساً: خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف إلى: " دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2- استشار الباحث عددًا من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
7- تم عرض الاستبانة على (13) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المختلفة.
8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة، من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (2).

سادساً: صدق الاستبانة

صدق الاستبانة يعني: "أنْ يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي،2010: 105)، كما يقصد بالصدق: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أنْ تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 179:2001).
وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين: "هو أنْ يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي،2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (13) متخصصين في مجال إدارة الأعمال، ومناهج البحث العلمي، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورته النهائية – انظر الملحق رقم (2).

2-صدق المقياس:

أولًا: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة؛ وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- نتائج الاتساق الداخلي لـ " ممارسات القيادة الاستراتيجية "

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تمتلك إدارة الجامعة رؤية طويلة المدى تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.	.885	0.000*
2.	تحرص إدارة الجامعة على تحديد رؤية استراتيجية لها تتسم بالوضوح والدقة.	.855	0.000*
3.	يوجد تلاؤم بين الأهداف الاستراتيجية الموضوعة والإمكانيات المتاحة لدى إدارة الجامعة.	.755	0.000*
4.	تسعى إدارة الجامعة إلى الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية والعربية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي لها.	.842	0.000*
5.	تسعى إدارة الجامعة إلى إقناع موظفيها بتوجهاتها الاستراتيجية.	.759	0.000*
6.	تعتمد إدارة الجامعة على وضع خطط استراتيجية تتفق مع رسالتها.	.852	0.000*

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحديد التوجه الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحديد التوجه الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أنَّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تمتلك الجامعة المباني والتجهيزات والمعامل الملائِمة للعملية الأكاديمية.	.617	0.000*
2.	تسعى إدارة الجامعة إلى امتلاك موارد وقدرات تكنولوجية متطورة.	.830	0.000*
3.	تحرص إدارة الجامعة على تسجيل براءات اختراع وابتكارات لصالح الجامعة.	.784	0.000*
4.	تسعى إدارة الجامعة إلى توفير التمويل الكافي لتنفيذ مشروعات ابتكارية جديدة.	.806	0.000*
5.	تستحوذ الجامعة على حصة سوقية مرتفعة من الطلبة مقارنة بالجامعات الأخرى المنافسة.	.619	0.000*
6.	تقدم الجامعة خدماتها المتنوعة للطلبة والباحثين بكفاءة وفعالية.	.765	0.000*

جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استثمار القدرات التنافسية " والدرجة الكلية للمجال

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استثمار القدرات التنافسية " والدرجة الكلية للمجال, والذي يبيِّن أنَّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 ≥ α وبذلك يعتبر المجال صادقًّا لِمَا وضع لقياسه.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تعمل إدارة الجامعة على تنظيم البرامج التدريبية المتنوعة للعاملين.	.862	0.000*
2.	تشجع إدارة الجامعة على العمل بروح الفريق الواحد والعمل الجماعي.	.757	0.000*
3.	تضمن سياسات الجامعة استقطاب واختيار الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار في العمل.	.719	0.000*
4.	تساعد إدارة الجامعة على تطوير المهارات (الإدارية، والأكاديمية) لموظفيها باستمرار.	.893	0.000*
5.	تُكافئ إدارة الجامعة الموظفين ذوي التقديرات العالية والأداء المتميز.	.865	0.000*
6.	يوجد لدى الجامعة برنامج متكامل لبناء معارف تراكمية لدى موظفيها.	.868	0.000*

جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطوير رأس المال البشري " والدرجة الكلية للمجال

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطوير رأس المال البشري " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 ≥ α؛ وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تسعى إدارة الجامعة إلى نشر القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة.	.823	0.000*
2.	تُشجع إدارة الجامعة العاملين على التصرف بحرية واستقلالية.	.701	0.000*
3.	تغرس الثقافة التنظيمية للجامعة الأفكار التي تُعزز من قيمة العمل.	.776	0.000*
4.	تُولي إدارة الجامعة أهمية كبيرة للأفكار الجديدة وغير المألوفة من الموظفين.	.844	0.000*
5.	تعمل إدارة الجامعة على تمكين العاملين مثل (تفويض، مشاركة،....إلخ) بشكل كبير.	.765	0.000*
6.	ترسخ إدارة الجامعة علاقات الود والاحترام بين العاملين لديها.	.701	0.000*

جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم الثقافة التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "**دعم الثقافة التنظيمية**" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 ≥ α؛ وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تُمثل إدارة الجامعة قدوة للعاملين من خلال ممارساتها الأخلاقية.	.836	0.000*
2.	تنشر إدارة الجامعة أدلة خاصة توضح معايير السلوك الأخلاقي التي تلتزم بها.	.801	0.000*
3.	تستخدم إدارة الجامعة أساليب رقابية فعالة على سلوكيات العاملين لديها.	.747	0.000*
4.	تعتمد إدارة الجامعة نظام الحوافز لتشجيع السلوك الإيجابي للعاملين في الجامعة.	.805	0.000*
5.	يتم تنفيذ برامج تدريبية ترسخ سلوكيات وأخلاقيات المهنة.	.832	0.000*
6.	يغلب العاملين في الجامعة المصلحة العامة على المصالح الشخصية لهم.	.774	0.000*

جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التأكيد على الممارسات الأخلاقية " والدرجة الكلية للمجال

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "**التأكيد على الممارسات الأخلاقية**" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$؛ وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تعتبر إدارة الجامعة أنَّ الرقابة التنظيمية من الوظائف الأساسية التي تحتاج إلى اهتمام دائم.	.839	0.000*
2.	تضع إدارة الجامعة إجراءات رقابية لمتابعة الأنشطة المنفذة ومقارنتها مع المخططة.	.790	0.000*
3.	تهدف الرقابة بالجامعة إلى تصحيح المسار والتطور وليس تصيد الأخطاء.	.859	0.000*
4.	تحرص إدارة الجامعة على الاهتمام بالتغذية الراجعة من أجل تحسين مخرجات العمل.	.793	0.000*
5.	تقوم إدارة الجامعة بتطوير أنظمة رقابية تنسجم مع جميع أصحاب المصالح.	.841	0.000*

جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تنفيذ الرقابة المتوازنة " والدرجة الكلية للمجال

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

يوضح جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تنفيذ الرقابة المتوازنة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 ≥ α؛ وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

- **نتائج الاتساق الداخلي لـ " ممارسات الولاء التنظيمي "**

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	يرغب العاملون في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في الجامعة التي يعملون بها.	.677	0.000*
.2	يشعر العاملون بالاعتزاز حينما يتحدثون عن جامعتهم مع الآخرين.	.670	0.000*
.3	ينظر العاملون إلى المشكلات التي تواجههم على أنها جزء من مشكلاتهم الشخصية.	.754	0.000*
.4	يحس العاملون بارتباط عاطفي اتجاه الجامعة التي يعملون بها.	.562	0.000*
.5	تحظى الجامعة بمكانة عالية في نفوس العاملين فيها.	.590	0.000*
.6	يشعر العاملون بالخوف من ترك العمل في الجامعة لصعوبة الحصول على عمل آخر.	.428	0.003*
.7	ينبُع بقاء العاملون في الجامعة من حاجتهم للعمل فيها.	.398	0.005*
.8	يصعُب على العاملون الحصول على فرصة عمل مناسبة في أماكن أخرى.	.316	0.023*
.9	تقدم الجامعة للعاملين مزايا لا تتوافر في جامعات أخرى.	.726	0.000*
.10	يعتبر العاملون أنَّ ترك عملهم الحالي والبحث عن عمل آخر مكلف ماليًا ومعنويًا.	.550	0.000*
.11	يشعر العاملون بضرورة الالتزام والولاء للجامعة التي يعملون بها.	.636	0.000*
.12	يعتقد العاملون أن الانتقال من الجامعة إلى مكان عمل آخر عمل غير أخلاقي.	.566	0.000*
.13	يشعر العاملون أدبيًا بضرورة الاستمرار في عملهم حتى لو توفرت لهم عروض عمل أفضل.	.564	0.000*
.14	يحرص العاملون على الاستمرار بالعمل في هذه الجامعة.	.694	0.000*

جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ممارسات الولاء التنظيمي " والدرجة الكلية للمجال

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.

يوضح جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ممارسات الولاء التنظيمي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 ≥ α؛ وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه.

ثانيا: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(.Sig)
تحديد التوجه الاستراتيجي.	.857	*0.000
استثمار القدرات التنافسية.	.760	*0.000
تطوير رأس المال البشري.	.964	*0.000
دعم الثقافة التنظيمية.	.888	*0.000
التأكيد على الممارسات الأخلاقية.	.897	*0.000
تنفيذ الرقابة المتوازنة.	.883	*0.000
ممارسات القيادة الاستراتيجية.	.978	*0.000
ممارسات الولاء التنظيمي.	.753	*0.000

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.

جدول (12) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

يبين جدول (12) أنَّ جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائيًّا عند مستوى معنوية 0.05 ≥ α؛ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

سابعاً: ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة هو: أنْ يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أُعيد تطبيقه مرات عدة متتالية، ويقصد به أيضًا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها, أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي،2010: 97).

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (13).

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تحديد التوجه الاستراتيجي.	6	0.903
استثمار القدرات التنافسية.	6	0.826
تطوير رأس المال البشري.	6	0.914
دعم الثقافة التنظيمية.	6	0.869
التأكيد على الممارسات الأخلاقية.	6	0.886
تنفيذ الرقابة المتوازنة.	5	0.881
ممارسات القيادة الاستراتيجية.	35	0.972
ممارسات الولاء التنظيمي.	14	0.840
جميع فقرات الاستبانة	**49**	**0.967**

جدول (13) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (13) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (0.826،0.972)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.967)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائيًا.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمجوروف – سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (14).

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تحديد التوجه الاستراتيجي.	0.804	0.538
استثمار القدرات التنافسية.	0.764	0.603
تطوير رأس المال البشري.	0.689	0.730
دعم الثقافة التنظيمية.	0.926	0.358
التأكيد على الممارسات الأخلاقية.	0.943	0.337
تنفيذ الرقابة المتوازنة.	0.887	0.410
ممارسات القيادة الاستراتيجية.	0.718	0.681
ممارسات الولاء التنظيمي.	0.833	0.492
جميع مجالات الاستبانة	0.848	0.468

جدول (14) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

واضح من النتائج الموضحة في جدول (14) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإنَّ توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات العلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمجوروف – سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.

6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة "الحياد" وهي (3) أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
8. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
9. اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الملخص

في هذا الفصل تم استعراض الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة، حيث تم توضيح المنهج المستخدم وهو الوصفي التحليلي، والمصادر التي استعان بها الباحث وهي الأولية والثانوية، ثم مجتمع الدراسة وعينتها ونوعها حيث كانت عشوائية طبقية ، والتي تم الاستعانة بالمعادلات الرياضية لتحديدها حيث بلغت (293). تم استعراض خطوات بناء أداة الدراسة وأقسام الأداة، والدراسات التي تم الاستعانة بها في بناء هذه الأداة، ثم التأكد من الخصائص السيكو مترية المتمثلة بالصدق والثبات، وقد بينت النتائج أنَّ الدراسة تتمتع بقدر عالٍ من الصدق (الاتساق الداخلي، والصدق البنائي)، وكذلك بقدر عالٍ من الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية لجميع مجالات الاستبانة، وتم إجراء اختبار كولمجوروف – سمرنوف (K–S) للتعرف إلى طبيعة توزيع البيانات والتي كانت تتبع توزيعًا طبيعيًا، لذا تم تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة وفقًا لهذا التحليل رومن بينها معامل بيرسون لمعرفة الارتباط وطريقة الانحدار التدريجي لمعرفة الأثر. وتم استخدام اختبارات لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق الإحصائية واختبار التباين الأحادي خالٍ أكثر من مجموعتين.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

- تمهيد.
- أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية.
- ثانياً: المحك المعتمد في الدراسة.
- ثالثاً: تحليل فقرات الاستبانة.
- رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة.
- ملخص

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضًا لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها, والوقوف على البيانات الشخصية والوظيفية للمستجيبين, لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة, إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

- **توزيع عينة الدراسة حسب الجنس**

جدول (15) عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	246	87.2
أنثى	36	12.8
المجموع	282	100.0

يتضح من جدول (15) أن ما نسبته (87.2%) من عينة الدراسة ذكور، بينما (12.8%) إناث. وقد يرجع السبب في زيادة عدد الذكور بهذه النسبة الكبيرة عن الإناث كون المجتمع الفلسطيني ذكوري بطبيعته. وتنسجم هذه النتيجة مع ما ذكره مركز الإحصاء الفلسطيني من أنَّ نسبة الذكور من القوى العاملة تشكل (70%) مقارنة بالإناث (30%)، ويمكن تفسر النتيجة حيث العمل بالجامعات لا سيّما العمل الأكاديمي قد يتطلب السفر لاستكمال الدراسات العليا وخاصة أنَّ الجامعات الفلسطينية لا تمنح شهادات الدكتوراة في الكثير من التخصصات مما يتطلب السفر والإقامة بالخارج، ويتعذر ذلك مع الكثير من الإناث.

- **توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية**

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	48	17.0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	99	35.1
من 40 إلى أقل من 50 سنة	78	27.7
50 سنة فأكثر	57	20.2
المجموع	282	100.0

جدول (16) عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

يتضح من جدول (16) أن ما نسبته (17.0%) من عينة الدراسة فئتهم العمرية أقل من (30) سنة، وقد كانت هي الفئة الأقل؛ وذلك لأنَّ طبيعة العمل بالجامعات تستلزم في أحيان كثيرة الحصول على الماجستير والدكتوراة، والتي تعني أن سيضاف (6) سنوات على الأقل إلى العمر؛ مما يعني أنَّ معظم من يتقدم للوظائف الأكاديمية سيكون تخطي هذا العمر إلا عدد قليل ممن يمتازون بالتمييز أو الذين يكتفوا بدرجة الماجستير، (62.8%) تتراوح فئتهم العمرية من (30) إلى أقل من (50) سنة. ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضًا العمل الجامعي والذي يشمل على إلقاء المحاضرات والقاء الندوات، وإجراء البحوث، ومشاركة المجتمع بالأنشطة المختلفة؛ فهي تحتاج إلى جهد وقدرات القوى الشابة من العمالة ويجمعون الحد الأدنى من الخبرات والمعارف التي تمكنهم من القيام بهذه المهام. بينما (20.2%) فئتهم العمرية 50 سنة فأكثر، وهذا طبيعي وينسجم مع تاريخ إنشاء الجامعتين.

- **توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي**

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دكتوراة	95	33.7
ماجستير	74	26.2
بكالوريوس	65	23.0
دبلوم فأقل	48	17.0
المجموع	282	100.0

جدول (17) عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يتضح من جدول (17) أن ما نسبته (33.7%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه، (26.2%) مؤهلهم العلمي ماجستير، (23.0%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما (17.0%) مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل. ويفسر الباحث أنَّ حملة الشهادات العليا كانوا بنسبة (59.9%)؛ وذلك لأنَّ الوظائف الأكاديمية تتطلب الحصول على هذه الدرجات؛ لكي يتمكن من تدريس البرامج البكالوريوس والماجستير. كما أنَّ طبيعة العمل الإداري غالبًا تتطلب الحصول على شهادة البكالوريوس لشغل معظم الوظائف التخصصية أو الإدارية بينما جاءت نسبة حملة الدبلوم فأقل (17%)؛ لأنَّ بعض الوظائف في الجامعات لا تحتاج درجة عالية من المؤهلات مثال: أعمال الحراسة، والأذنة، والسياقة وغيرها من الوظائف.

- **توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل**

طبيعة العمل	**العدد**	**النسبة المئوية %**
أكاديمي	100	35.5
إداري	147	52.1
أكاديمي بوظيفة إدارية	35	12.4
المجموع	282	100.0

جدول (18) عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

يتضح من جدول (18) أنَّ ما نسبته (35.5%) من عينة الدراسة طبيعة عملهم أكاديمي، (52.1%) طبيعة عملهم إداري, بينما (12.4%) أكاديمي بوظيفة إدارية. وتنسجم هذه النسب مع مجتمع الدراسة والذي بين أنَّ ما يقارب من (50%) من العاملين يشغلون وظائف إدارية، وهناك ما يقارب (13%) يعملون بالوظائف الأكاديمية والإدارية معًا كشغل الأقسام العلمية والعمادات ونائب رئيس الجامعة للشئون الإدارية وغيرها.

- **توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي**

عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	42	14.9
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	68	24.1
من 10 إلى أقل من 15 سنة	50	17.7
15 سنة فأكثر	122	43.3
المجموع	282	100.0

جدول (19) عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي

يتضح من جدول (19) أنَّ ما نسبته (14.69%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم في مجال عملهم الحالي أقل من 5 سنوات، (24.1%) ويعزو الباحث ذلك لمحاولة الجامعة استيعاب الخريجين من الكفاءات العلمية والمواهب وجلبهم لا تحرم نفسها من إضافاتهم وإسهاماتهم وتبقي الباب مفتوحًا لاستيعاب ما يناسبها حتى لوكان بأعداد قليلة، بينما (43.3%) سنوات خدمتهم في مجال عملهم الحالي 15 سنة فأكثر. ويمكن تفسير هذه النتيجة حيث يقارب عمر إنشاء الجامعات الفلسطينية المبحوثة الثلاثون عامًا، لذا من الطبيعي أنْ يكون تم توظيف عدد كبير في بدايتها لتضمن لنفسها تسير العمل في الوحدات المختلفة، وبالتالي أصبحت خبراتهم هؤلاء كبيرة.

- **توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل**

مكان العمل	العدد	النسبة المئوية %
الجامعة الاسلامية	181	64.2
جامعة الأزهر	101	35.8
المجموع	282	100.0

جدول (20) عينة الدراسة حسب مكان العمل

يتضح من جدول (20) أنَّ ما نسبته (64.2%) من عينة الدراسة يعملون في الجامعة الإسلامية، بينما(35.8%) يعملون في جامعة الأزهر. ويمكن تفسير السبب بأنَّ الجامعة الإسلامية أقدم ثم عدد

طلابها أكبر حيث يبلغ (20.021) مقارنة بجامعة الأزهر (15.499). وهذا متوافق مع خصائص المجتمع والذي يبين أنَّ عدد العاملين بجامعة الأزهر (440) بينما الجامعة الإسلامية (791).

ثانياً: المحك المعتمد في الدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة؛ فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5−1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:(Ozen et al, 2012)

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 − 1.80	من 20% −36%	ضعيفة جداً
أكبر من 1.80 − 2.60	أكبر من 36% − 52%	ضعيفة
أكبر من 2.60 − 3.40	أكبر من 52% − 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 − 4.20	أكبر من 68% − 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 − 5	أكبر من 84 %−100%	كبيرة جداً

جدول (21) المحك المعتمد في الدراسة

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبانة ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

ثالثاً: تحليل فقرات الاستبانة

أولًا: تحليل فقرات " ممارسات القيادة الاستراتيجية "

− تحليل فقرات مجال " تحديد التوجه الاستراتيجي "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (22).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تمتلك إدارة الجامعة رؤية طويلة المدى تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.	3.85	0.87	77.02	4	كبيرة	16.46	0.000
2.	تحرص إدارة الجامعة على تحديد رؤية استراتيجية لها تتسم بالوضوح والدقة.	3.85	0.81	77.09	3	كبيرة	17.69	0.000
3.	يوجد تلاؤم بين الأهداف الاستراتيجية الموضوعة والإمكانيات المتاحة لدى إدارة الجامعة.	3.64	0.82	72.88	5	كبيرة	13.11	0.000
4.	تسعى إدارة الجامعة إلى الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية والعربية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي لها.	3.91	0.89	78.14	1	كبيرة	17.04	0.000
5.	تسعى إدارة الجامعة إلى إقناع موظفيها بتوجهاتها الاستراتيجية.	3.63	0.88	72.67	6	كبيرة	12.06	0.000
6.	تعتمد إدارة الجامعة على وضع خطط استراتيجية تتفق مع رسالتها.	3.88	0.81	77.65	2	كبيرة	18.19	0.000
	جميع فقرات المجال معًا	3.80	0.68	75.92		كبيرة	19.71	0.000

جدول (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبارt لكل فقرة من فقرات مجال

من جدول (22) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تسعى إدارة الجامعة إلى الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية والعربية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي لها " يساوي 3.91 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن

النسبي 78.14% وهو بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويمكن تفسير النتيجة الحالية لسعي الجامعات، والتي هي من أقدم الجامعات بقطاع غزة إلى محاكاة الجامعات العربية العالمية الناجحة، والتي لها تجارب ناجحة لاستفادة منها في تحسين وضعها بهدف التميز في الأداء؛ وذلك تدرس خططها وتوجهاتها وتنظر للأمام والمستقبل.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تسعى إدارة الجامعة إلى إقناع موظفيها بتوجهاتها الاستراتيجية " يساوي (3.63) أي أن الوزن النسبي (72.67%) وهو بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي الجامعات بضرورة التشجيع المستمر للعاملين للمشاركة الفاعلة بما يخص أمور العمل في الجامعة، حيث إنَّ المنهج العلمية في التخطيط الاستراتيجي يعتمد على جميع الأطراف من ذوي العلاقة وتظافر الجهود في كل المراحل فيتولد لديهم القناعات بالتوجهات الاستراتيجية للجامعة، وتخلق التزام بتحقيق الأهداف الموضوعة والمراد تحقيقها.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تحديد التوجه الاستراتيجي " يساوي (3.80) أي أنَّ الوزن النسبي (75.92%) وهو بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتفسر النتيجة بأن الجامعات المبحوثة تؤمن بمفهوم الإدارة الاستراتيجية، وتعي أهميته في التنبؤ بالتغيرات في البيئة المتقلبة، لذا تعمل على تطبيقها وممارستها بمراحلها المتعددة. كما أنها ترسم مسارها المستقبلي من خلال معرفة وتحليل نقاط قوتها وضعفها والفرص المتاحة والتهديدات وإمكاناتها والذي على ضوئه يتم صياغة رؤية طموحة ورسالة تلبي المعايير الصحيحة، وتضع القيم التي تقوم عليها بوضوح أمام الموظفين والمجتمع. أيضًا فهذه الجامعات تمتلك قياديين ذوي رؤى وتوجهات استراتيجية قادرين على إيصالها للعاملين وإقناعهم بجدواها، وأنَّها بُنيت وفق طرق علمية ومنهجية صحيحة.

وتتفق هذ الدراسة مع دراسة (أبو سلطان، 2016) والتي بينت أنَّ التوجه الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية كانت بمستوى موافقة مرتفع، حيث بلع الوزن النسبي (69.58%)، واتفقت مع دراسة (اسليم، 2017) والتي أكدت أنَّ التصور الاستراتيجي بوزارة الداخلية والأمن الوطني كان مرتفعًا بنسبة (68.16%). وتتفق مع دراسة (القانوع، 2016) والتي بينت أن التوجه الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأمن والوطني –الشق المدني كانت بمستوى موافقة مرتفع، حيث بلع الوزن النسبي (68.01%). ودراسة (المصري، 2015) والتي كشفت أنَّ وزارة الداخلية الشق المدني بوزن نسبي (70.75). واتفقت مع دراسة (السراج، 2017) والتي أوضحت أنَّ التوجه الاستراتيجي بالمنظمات غير الحكومية كان بوزن نسبي مرتفع (72.45%). وكذلك دراسة (أبو حجير، 2014) والتي تؤكد أنَّ التوجه

الاستراتيجي كان بمستوى (71.47%). ودراسة (الهجين، 2017) والتي بينت كذلك أنَّ التوجه الاستراتيجي متوافر بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (70.33%). وتختلف جزئيًا مع دراسة (Lear,2012) والتي بينت أنَّ التوجه الاستراتيجي كان بدرجة مرتفعة جدًا. ولم تنسجم النتيجة مع دراسة (القيسي، 2016) والتي بينت أنَّ التوجه الاستراتيجي وزارة الصحة كانت بمستوى موافقة متوسط حيث بلع الوزن النسبي (66.67%). اختلفت ومع دراسة (عرفة، 2015) والتي بينت أنَّ التوجه الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة. واختلفت جزئيًا مع دراسة والتي بينت أنَّ مستوى الرؤية الاستراتيجية كان مرتفع جدًا حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.28) بوزن نسبي (84.6%).

- **تحليل فقرات مجال " استثمار القدرات التنافسية "**

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (23).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
.1	تمتلك الجامعة المباني والتجهيزات والمعامل الملائمة للعملية الأكاديمية.	4.18	0.75	83.55	1	كبيرة	26.44	0.000
.2	تسعى إدارة الجامعة إلى امتلاك موارد وقدرات تكنولوجية متطورة.	4.17	0.65	83.48	2	كبيرة	30.10	0.000
.3	تحرص إدارة الجامعة على تسجيل براءات اختراع وابتكارات لصالح الجامعة.	3.92	0.81	78.43	4	كبيرة	19.08	0.000
.4	تسعى إدارة الجامعة إلى توفير التمويل الكافي لتنفيذ مشروعات ابتكارية جديدة.	3.74	0.88	74.79	6	كبيرة	14.00	0.000
.5	تستحوذ الجامعة على حصة سوقية مرتفعة من الطلبة مقارنة بالجامعات الأخرى المنافسة.	3.93	0.81	78.51	3	كبيرة	19.06	0.000
.6	تقدم الجامعة خدماتها المتنوعة للطلبة والباحثين بكفاءة وفعالية.	3.91	0.79	78.22	5	كبيرة	19.44	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.97	0.56	79.48		كبيرة	29.40	0.000

جدول (23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبارt لكل فقرة من فقرات مجال "استثمار القدرات التنافسية"

من جدول (23) يمكن استخلاص ما يلي:

– المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تمتلك الجامعة المباني والتجهيزات والمعامل الملائمة للعملية الأكاديمية" يساوي 4.18 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (83.55%) وهو بدرجة كبيرة، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزُو الباحث هذه النتيجة إلى أنَّ الجامعات محل الدراسة تعرف معايير تقييم الجامعات وجودة الخدمات المقدمة، والتي من ضمنها الجوانب الملموسة مثل: المباني، والمعامل المجهزة بأحدث التقنيات للتخصصات المختلفة.

– المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تسعى إدارة الجامعة إلى توفير التمويل الكافي لتنفيذ مشروعات ابتكارية جديدة " يساوي (3.74) أي أن الوزن النسبي (74.79%) وهو بدرجة كبيرة، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويرى الباحث أنَّ هذه النسبة جيدة وترجع لوجود جهات تعاملت مع الجامعات المبحوثة وقدمت المساعدات المتكررة لبنائها، إلا أنَّ هذه الدرجة من الموافقة ليست بالقدر الكافي وبالتالي على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة البحث الجاد عن مصادر تمويل لتنفيذ أنشطتها وللقيام بمشاريع ابتكارية تصب في مصلحة الجامعة ويمكن حدوث ذلك عبر الشراكات والتوأمة وغيره. ولعلّ السبب في قلة الدعم لمشاريع وأنشطة هذه الجامعات يعود لأسباب سياسية تتخوف من سُبل تصريف هذا الدعم. وربما قلة توفر التمويل هو تفسير للأزمة التي تمر بها الجامعات مما يستوجب منها التفكير خارج الصندوق لتوفير التمويل، وخاصة الخارجي لضمان استمراراها وبقاءها.

– بشكل عام يمكن القول بأنَّ المتوسط الحسابي لمجال " استثمار القدرات التنافسية " يساوي(3.97) أي أن الوزن النسبي(79.48%) وهو بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويرى الباحث أنَّ النتيجة تشير إلى أنَّ إدارة الجامعات بيئة التطبيق تعمل على استثمار القدرات التنافسية، والتي تضمن لها البقاء والاستمرار، والتفوق على المنافسين، وامتلاك حصة سوقية أكبر من الطلبة الراغبين في التعليم الجامعي بمراحله المختلفة، فهذه الجامعات قدمت برامج دكتوراة في بعض التخصصات، وبرامج الماجستير، والبكالوريوس، والتعليم المستمر، والمراكز البحثية وغيرها من المقومات التي تميزها عن غيرها.

وتتفق هذ الدراسة مع دراسة (أبو سلطان، 2016) والتي بينت أن التوجه الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية كانت بمستوى موافقة مرتفع، حيث بلع الوزن النسبي (70.34%). ودراسة (أبو حجير، 2014) والتي تؤكد أنَّ التوجه الاستراتيجي كان بمستوى مرتفع، حيث بلغ الوزن النسبي (70.81%).

وتختلف مع دراسة (القانوع، 2016) والتي بينت أنَّ التوجه الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأمن والوطني –الشق المدني. كانت بمستوى موافقة متوسط، حيث بلع الوزن النسبي (67.61%). وتختلف أيضًا مع دراسة (القيسي، 2016) والتي بينت أنَّ التوجه الاستراتيجي وزارة الصحة كانت بمستوى موافقة متوسط، حيث بلع الوزن النسبي (56.26%). ودراسة (المصري، 2015) والتي كشفت أنَّ وزارة الداخلية الشق المدني بوزن نسبي (67.19) بمستوى موافقة متوسطة. ودراسة (الهجين ، 2017) والتي بينت كذلك أنَّ التوجه الاستراتيجي متوافر بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (62.50%).

- **تحليل فقرات مجال " تطوير رأس المال البشري "**

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (24).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
.1	تعمل إدارة الجامعة على تنظيم البرامج التدريبية المتنوعة للعاملين.	3.70	0.85	74.09	3	كبيرة	13.96	0.000
.2	تشجع إدارة الجامعة على العمل بروح الفريق الواحد والعمل الجماعي.	3.82	0.84	76.34	1	كبيرة	16.27	0.000
.3	تضمن سياسات الجامعة استقطاب واختيار الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار في العمل.	3.69	0.86	73.76	4	كبيرة	13.42	0.000
.4	تساعد إدارة الجامعة على تطوير المهارات (الإدارية، والأكاديمية) لموظفيها باستمرار.	3.74	0.89	74.77	2	كبيرة	13.87	0.000
.5	تُكافئ إدارة الجامعة الموظفين ذوي التقديرات العالية والأداء المتميز.	3.64	0.95	72.79	5	كبيرة	11.29	0.000
.6	يوجد لدى الجامعة برنامج متكامل لبناء معارف تراكمية لدى موظفيها.	3.53	0.87	70.60	6	كبيرة	10.26	0.000
	جميع فقرات المجال معًا	3.69	0.72	73.74		كبيرة	16.05	0.000

جدول (24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبارt لكل فقرة من فقرات مجال

من جدول (24) يمكن استخلاص ما يلي:

– المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تشجع إدارة الجامعة على العمل بروح الفريق الواحد والعمل الجماعي " يساوي 3.82 (الدرجة الكلية من 5) أي أنَّ الوزن النسبي (76.34%) وهو بدرجة كبيرة، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزُو الباحث ذلك لإيمان الجامعات المبحوثة العميق بأهمية العمل الجماعي وروح الفريق الواحد والمسئولية المشتركة لإنجاز الأهداف المخططة بجهود موحدة وليست فردية.

– المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يوجد لدى الجامعة برنامج متكامل لبناء معارف تراكمية لدى موظفيها" يساوي (3.53) أي أن الوزن النسبي (70.60%) وهو بدرجة كبيرة، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتدل النتيجة لوجود اهتمام ببناء منظومة شاملة للمعرفة، حيث أنَّ الجامعات مصدر توليد المعرفة والنظريات والبحوث الأصيلة التي تقود للاختراعات، إلا أنَّ النتيجة ما زالت ليست بالقدر الكافي مما يتطلب من الجامعات الفلسطينية التأسيس لمفهوم إدارة المعرفة، وتوفير مستلزماتها من تكنولوجيا ، وبنية تحتية ، وهياكل تنظيمية مرنة، وأيضًا العمل على زيادة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وخاصة التوزيع والتطبيق.

– بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تطوير رأس المال البشري " يساوي(3.69) أي أنَّ الوزن النسبي(73.74%) وهو بدرجة كبيرة، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. والسبب في ذلك قد يكمن بأنَّ الجامعات تعمد دومًا لتطوير قدرات عامليها إدراكًا وإقرارًا منها بأهمية ذلك الاستثمار في الفكر والبشر وفوائده للجامعة، فهي على سبيل المثال تشجع المدرسين لاستكمال درجة الدكتوراة بعد مرور سنوات عدة على حصولهم على الماجستير، وتحفز على نشر الأبحاث في المجلات العلمية المرموقة، وتقدم من أجل ذلك التسهيلات، كما أنَّها تتيح التدريب وعقد المؤتمرات التي هي مجال خصب لنقل آخر المستجدات وتداولها.

تتفق مع دراسة (القانوع، 2016) والتي بينت أنَّ رأس المال البشري في وزارة الداخلية الأمن والوطني –الشق المدني كانت بمستوى موافقة مرتفع، حيث بلع الوزن النسبي (68.12%). واتفقت مع دراسة (السراج، 2017)، والتي أوضحت أنَّ رأس المال البشري بالمنظمات غير الحكومية (70.23%). ومع دراسة (ماضي ، 2016) والتي بينت أن التوجه المال البشري جاء بدرجة مرتفعة. وتختلف جزئيًا مع دراسة (Lear,2012) والتي بينت أنَّ رأس المال البشري كان بدرجة مرتفعة جدًا. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (أبو سلطان، 2016) والتي بينت أنَّ رأس المال البشري في الوزارات

الفلسطينية كانت بمستوى موافقة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي (66.42%)، وتختلف مع دراسة (اسليم، 2017) والتي أوضحت أنَّ تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني كان متوسطة بنسبة (61.59%). واختلفت مع كل من دراسة (عرفة ، 2014) ودراسة (الهجين، 2017) والتي بينت كذلك أنَّ رأس المال البشري بمستوى بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (65.84%). ودراسة (أبو حجير، 2014) والتي تؤكد أنَّ رأس المال البشري كان بمستوى (66.75%). واختلفت مع دراسة كل من (القيسي، 2016) والتي بينت أنَّ رأس المال البشري وزارة الصحة كانت بمستوى موافقة متوسط، حيث بلغ الوزن النسبي (60.03%). ودراسة (المصري، 2015) والتي كشفت أنَّ مستوى تنمية رأس المال البشري بوزارة الداخلية الشق المدني بوزن نسبي (66.26) بمستوى متوسط.

- **تحليل فقرات مجال " دعم الثقافة التنظيمية "**

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (25).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تسعى إدارة الجامعة إلى نشر القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة.	3.95	0.68	78.94	2	كبيرة	23.54	0.000
2.	تُشجع إدارة الجامعة العاملين على التصرف بحرية واستقلالية.	3.52	0.89	70.50	6	كبيرة	9.86	0.000
3.	تغرس الثقافة التنظيمية للجامعة الأفكار التي تُعزز من قيمة العمل.	3.73	0.79	74.70	3	كبيرة	15.59	0.000
4.	تُولي إدارة الجامعة أهمية كبيرة للأفكار الجديدة وغير المألوفة من الموظفين.	3.61	0.90	72.17	4	كبيرة	11.28	0.000
5.	تعمل إدارة الجامعة على تمكين العاملين مثل (تفويض، مشاركة،....إلخ) بشكل كبير.	3.54	0.95	70.79	5	كبيرة	9.50	0.000
6.	ترسخ إدارة الجامعة علاقات الود والاحترام بين العاملين لديها.	3.96	0.85	79.15	1	كبيرة	18.99	0.000
	جميع فقرات المجال معًا	3.72	0.63	74.37		كبيرة	19.01	0.000

جدول (25) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبارt لكل فقرة من فقرات مجال "دعم الثقافة التنظيمية"

من جدول (25) يمكن استخلاص ما يلي:

– المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " ترسخ إدارة الجامعة علاقات الود والاحترام بين العاملين لديها " يساوي 3.96 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي(79.15%) وهو بدرجة كبيرة، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ومن المحتمل أنْ يكون السبب وراء هذه النتيجة ما

تتصف به الجامعات من الرقي في التعامل والاحترام بين العاملين والمعاملة الخلوقة ربما بسبب مستوى تأهيل هذه الفئة من العاملين. وقد يرجع للالتزام بتعاليم ديينا الحنيف الذي يوصي بالتلاحم والبر والتعاطف والتراحم والكثير من هذه المعاني السامية، وخاصة أنَّ أحد الجامعات المبحوثة تتمسك بالقيم الإسلامية.

– المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تُشجع إدارة الجامعة العاملين على التصرف بحرية واستقلالية " يساوي (3.52) أي أن الوزن النسبي (70.50%) وهو بدرجة كبيرة، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويفسر الباحث ذلك بأنَّ العمل في الجامعات فيه قدر أكبر من الحرية والاستقلال بخلاف العمل الحكومي؛ فالأستاذ يختار الكتاب وطريقة الامتحان وغيره ضمن ضوابط، كما أنَّه يوجد مرونة في ساعات الدوام والمحاضرات ضمن حدود معينة. وربما أنَّ النسبة (70%) وهو قد لا تعتبر مرضية بدرجة عالية جدًا، وهذا ربما بسب الأعمال الإدارية في الجامعة التي يسودها المركزية والرسمية والبيروقراطية.

– بشكل عام يمكن القول بأنَّ المتوسط الحسابي لمجال " دعم الثقافة التنظيمية " يساوي (3.72) أي أن الوزن النسبي (74.37%) وهو بدرجة كبيرة، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وكأحد التفسيرات الممكنة قد يكون بإيمان إدارة الجامعات الفلسطينية من عينة الدراسة والعاملين وقياداتها خاصة بضرورة غرس القيم والمعايير والمعتقدات التي تتوافق معها، وترغب أن تسود داخلها بحيث تعزز السلوكيات الإيجابية من سرعة الإنجاز والتطوير الدائم وتجويد الخدمات والاستجابة للأطراف المتعاملة معها وغيرها، وتأتي مسهل لتطبيق استراتيجيتها وتوجهاتها ومحققة لأهداف الجامعة التي تصبو إليها.

وتنسجم نتائج المحور مع نتائج دراسة (أبو سلطان، 2016) والتي بينت أنَّ الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارات الفلسطينية كانت بمستوى موافقة مرتفع، حيث بلع الوزن النسبي (69.16%). ودراسة (المصري، 2015) والتي كشفت أنَّ مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الداخلية الشق المدني بوزن نسبي (69.51) بمستوى مرتفع. واتفقت مع دراسة (السراج، 2017) والتي أوضحت أنَّ الثقافة التنظيمية بالمنظمات غير الحكومية (71.23%). وتتفق مع دراسة (اسليم، 2017) والتي أوضحت أن نشر الثقافة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني كانت مرتفعة بنسبة (68.47%). جاءت متفقة مع دراسة (العوامي ، 2014) ، ودراسة (الهجين، 2017) والتي بينت كذلك أنَّ الثقافة التنظيمية بمستوى بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (69.16%). واختلفت مع دراسة كل من (القيسي، 2016) والتي

بينت أنَّ الثقافة التنظيمية وزارة الصحة كانت بمستوى موافقة متوسط، حيث بلغ الوزن النسبي (57.18%).

- **تحليل فقرات مجال " التأكيد على الممارسات الأخلاقية "**

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (26).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
.1	تُمثل إدارة الجامعة قدوة للعاملين من خلال ممارساتها الأخلاقية.	3.97	0.92	79.35	1	كبيرة	17.52	0.000
.2	تنشر إدارة الجامعة أدلة خاصة توضح معايير السلوك الأخلاقي التي تلتزم بها.	3.82	0.88	76.37	3	كبيرة	15.63	0.000
.3	تستخدم إدارة الجامعة أساليب رقابية فعالة على سلوكيات العاملين لديها.	3.87	0.81	77.43	2	كبيرة	17.99	0.000
.4	تعتمد إدارة الجامعة نظام الحوافز لتشجيع السلوك الإيجابي للعاملين في الجامعة.	3.46	1.03	69.25	6	كبيرة	7.49	0.000
.5	يتم تنفيذ برامج تدريبية ترسخ سلوكيات وأخلاقيات المهنة.	3.53	0.99	70.61	5	كبيرة	8.97	0.000
.6	يغلب العاملين في الجامعة المصلحة العامة على المصالح الشخصية لهم.	3.76	0.90	75.20	4	كبيرة	14.05	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.74	0.74	74.71		كبيرة	16.60	0.000

جدول (26) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبارt لكل فقرة من فقرات مجال "التأكيد على الممارسات الأخلاقية"

من جدول (26) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تُمثل إدارة الجامعة قدوة للعاملين من خلال ممارساتها الأخلاقية " يساوي (3.97) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (79.35%) وهو بدرجة كبيرة، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتفسير ذلك يعود من وجهة نظر الباحث لممارسة القيادة الاستراتيجية داخل الجامعات، والتي تتصرف كنموذج يتم تقليده من العاملين ومجاراته؛ ذلك لأنهم يرونه تصرف قدوة. كذلك لقناعة القيادة الجامعية بأنَّهم كي يطاعوا يجب أنْ يبدأوا بأنفسهم ويمارسوا السلوكيات الأخلاقية المتوافقة مع القانون والأخلاق، وفي هذا دلالة واضحة أنَّ الجميع تحت طائلة المسئولية وسواسية عند تقيم تصرفاتهم سواء كانوا ممن يمارسون الوظائف الإشرافية أو الوظائف الأخرى.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تعتمد إدارة الجامعة نظام الحوافز لتشجيع السلوك الإيجابي للعاملين في الجامعة " يساوي (3.46) أي أن الوزن النسبي (69.25%) وهو بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالرغم من أنَّ النسبة تصنف طبقًا للمعيار والمحك بأنَّها مرتفعة إلا أنَّها ليست بالمقبولة بسبب غياب الحوافز المادية القيمة والضائقة المالية التي تمر بها الجامعات الفلسطينية، إلا أنَّه يجب على الجامعات ألا تغفل من دور استخدام الحوافز المعنوية من شكر وتقدير وثناء وتكريم وغيره، والتي من الممكن أنَّ تترك أثرًا في نفوس العاملين وتكون بمنزلة الدافع والملهم للتمسك بالسلوكيات الأخلاقية.

- بشكل عام يمكن القول بأنَّ المتوسط الحسابي لمجال " التأكيد على الممارسات الأخلاقية " يساوي (3.74) أي أن الوزن النسبي (74.71%) وهو بدرجة كبيرة، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وذلك لأنَّ القيادة الجامعية تعمل على التأكد من الممارسات الأخلاقية بكل السُبل عبر التزامهم أولًا ثم إقناع غيرهم من العاملين بضرورة فعل ذلك. وقد يكون السبب في ذلك بأنَّ الجامعات بدأت تمتلك مدونات السلوك الأخلاقي التي تنشرها بين العاملين، وتقوم بعقد البرامج التدريبية المكثفة لتساعد العاملين على معرفتها، وحثهم على الالتزام الكامل بما جاء فيها، بحيث أصبحت هذه المدونات بمنزلة موجه ومرشد لسلوكياتهم.

واتفقت مع دراسة (السراج، 2017) والتي أوضحت أنَّ الممارسات الأخلاقية بالمنظمات غير الحكومية كان بوزن نسبي مرتفع (71.35%). وكذلك دراسة (أبو حجير، 2014) والتي تؤكد أنَّ الممارسات الأخلاقية كان بمستوى مرتفع (70.32%) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. واتفقت مع

(ثابت ، 2013) والتي بينت أنَّ البُعد الأخلاقي في القيادة الاستراتيجية حسب آراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية كان بمستوى موافقة كبير وبوزن نسبي (75.34). واتفقت مع نتائج دراسة (أبو سلطان، 2017) والتي أوضحت أنَّ الممارسات الأخلاقية في الوزارات الفلسطينية كان بوزن نسبي مرتفع (69.31%). وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (القانوع، 2016) والتي بينت أن الممارسات الأخلاقية في وزارة الداخلية والأمن الوطني–الشق المدني كانت بمستوى موافقة كبيرة، إذ بلغ الوزن النسبي (69.10%)، وتوافقت مع دراسة (Lear,2012) والتي بينت أن التوجه الاستراتيجي كان بدرجة مرتفعة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الهجين، 2016) والتي بينت أنَّ الممارسات الأخلاقية في قوى الأمن الفلسطيني كانت بمستوى موافقة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي (66.09%)، ولم تنسجم النتيجة مع دراسة (القيسي، 2016) والتي بينت أنَّ الممارسات الأخلاقية وزارة الصحة كانت بمستوى موافقة متوسطة حيث بلغ الوزن النسبي (62.2%). واختلفت مع دراسة (عرفة، 2015) والتي بينت أنَّ الممارسات الأخلاقية جاء بدرجة متوسطة.

- **تحليل فقرات مجال " تنفيذ الرقابة المتوازنة "**

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (27).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
.1	تعتبر إدارة الجامعة أن الرقابة التنظيمية من الوظائف الأساسية التي تحتاج إلى اهتمام دائم.	3.92	0.75	78.36	1	كبيرة	20.55	0.000
.2	تضع إدارة الجامعة إجراءات رقابية لمتابعة الأنشطة المنفذة ومقارنتها مع المخططة.	3.84	0.71	76.79	2	كبيرة	19.70	0.000
.3	تهدف الرقابة بالجامعة إلى تصحيح المسار والتطور وليس تصيد الأخطاء.	3.69	0.89	73.88	3	كبيرة	13.13	0.000

.4	تحرص إدارة الجامعة على الاهتمام بالتغذية الراجعة من أجل تحسين مخرجات العمل.	3.65	0.89	73.07	5	كبيرة	12.33	0.000
.5	تقوم إدارة الجامعة بتطوير أنظمة رقابية تنسجم مع جميع أصحاب المصالح.	3.69	0.85	73.81	4	كبيرة	13.56	0.000
	جميع فقرات المجال معًا	3.76	0.67	75.18		كبيرة	18.87	0.000

جدول (27) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبارt لكل فقرة من فقرات مجال

من جدول (27) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تعتبر إدارة الجامعة أنَّ الرقابة التنظيمية من الوظائف الأساسية التي تحتاج إلى اهتمام دائم " يساوي 3.92 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (78.36%) وهو بدرجة كبيرة، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. يستنتج من ذلك أنَّ القيادة الجامعية تدرك الأصول والمبادئ لعلوم الإدارة، أنَّ الرقابة هي أحد وظائفها الأساسية التي لا غنى عنها. مع تسليط الضوء على كلمة متوازنة؛ بمعني أنَّ هذه القيادة تعلم أنَّ الرقابة على تفاصيل الأمور هو هدر للوقت والموارد، وتركها كلية هو نفس المعني؛ ولذلك هي تركز على مفاهيم الإدارة بالاستثناء لانحرافات ضمن مدى محدد. كما أنَّ هذا مؤشر لوعيهم للتفريق بين منطلقات الرقابة التي تهدف لتصيد الأخطاء وبين الرقابة التي تسعة للتطوير والتحسين.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تحرص إدارة الجامعة على الاهتمام بالتغذية الراجعة من أجل تحسين مخرجات العمل " يساوي (3.65) أي أن الوزن النسبي (73.07%) وهو بدرجة كبيرة، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذه النسبة جيدة وتعبر عن درجة موافقة كبيرة ولكن ليس بالقدر المأمول وربما يعود السبب لغياب قوات الاتصال، والتي تهتم بردود فعل الزبون المتلقي للخدمة، فهو بمثابة مؤشر حيوي لتقييم مخرجات الأداء في الجامعة وبوصلة لتعديل المسارات لحظة الانحراف عن الهدف.

- بشكل عام يمكن القول بأنَّ المتوسط الحسابي لمجال " تنفيذ الرقابة المتوازنة " يساوي (3.76) أي أن الوزن النسبي (75.18%) وهو بدرجة كبيرة، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على

فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث هذه النسبة لاهتمام الجامعة بمبدأ الرقابة على الأعمال؛ وذلك لتقويم الخلل والانحرافات التي تحدث قبل تفاقمها وتكبد الجامعة التكاليف العالية والوقت.

وتتفق هذ الدراسة مع دراسة (أبو سلطان، 2016) والتي بينت أنَّ الرقابة المتوازنة في الوزارات الفلسطينية كانت بمستوى موافقة مرتفع، حيث بلع الوزن النسبي (70.0%)، وتتفق مع دراسة (القانوع، 2016) والتي بينت أنَّ الرقابة التنظيمية المتوازنة في وزارة الداخلية الأمن والوطني –الشق المدني كانت بمستوى موافقة مرتفع، حيث بلغ الوزن النسبي (70.09%). ولم تنسجم النتيجة مع دراسة (القيسي، 2016) والتي بينت أنَّ الرقابة التنظيمية المتوازنة وزارة الصحة كانت بمستوى موافقة متوسط، حيث بلغ الوزن النسبي (71.60%). ودراسة (المصري، 2015) والتي كشفت أنَّ مستوى الرقابة المتوازنة وزارة الداخلية الشق المدني بوزن نسبي (68.65%). وكذلك دراسة (أبو حجير، 2014) والتي تؤكد أنَّ الرقابة التنظيمية المتوازنة كان بمستوى (71.67%) بدرجة موافقة كبيرة. واختلفت النتائج مع دراسة (الهجين، 2017) والتي بينت كذلك أنَّ التوجه الاستراتيجي متوافر بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (66.60%). واختلفت أيضًا مع دراسة (اسليم، 2017) والتي أكدت أنَّ الرقابة التنظيمية المتوازنة بوزارة الداخلية والأمن الوطني كان مرتفع بنسبة (67.05%).

- **تحليل جميع فقرات ممارسات القيادة الاستراتيجية**

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (28).

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
تحديد التوجه الاستراتيجي.	3.80	0.68	75.92	2	كبيرة	19.71	0.000
استثمار القدرات التنافسية.	3.97	0.56	79.48	1	كبيرة	29.40	0.000
تطوير رأس المال البشري.	3.69	0.72	73.74	6	كبيرة	16.05	0.000
دعم الثقافة التنظيمية.	3.72	0.63	74.37	5	كبيرة	19.01	0.000
التأكيد على الممارسات الأخلاقية.	3.74	0.74	74.71	4	كبيرة	16.60	0.000
تنفيذ الرقابة المتوازنة.	3.76	0.67	75.18	3	كبيرة	18.87	0.000
جميع فقرات ممارسات القيادة الاستراتيجية	3.78	0.57	75.57		كبيرة	22.78	0.000

جدول (28) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبارt لجميع فقرات

من جدول (**28**) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات ممارسات القيادة الاستراتيجية يساوي 3.78 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (75.57%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات ممارسات القيادة الاستراتيجية بشكل عام. ويرى الباحث أنَّ القيادة الاستراتيجية جاءت بهذا المستوى من الموافقة، وهو مرتفع، حيث تلعب الجامعات دورًا مهمًا في توعية العاملين لديها والرؤساء بهذا النوع من الممارسات القيادية، والذي ينظر للمستقبل، ويعمل على وضع رؤية قابلة للتطبيق والاستثمار الأمثل في الموارد البشرية باعتباره أغلى ما تملك الجامعات والمنظمات من موارد والعمل على تدريبهم وإخضاعهم لبرامج تدريبيه، كما أنَّ الجامعات الفلسطينية تعمل وفي ظل أجواء المنافسة بين الجامعات في قطاع غزة على الاستثمار وامتلاك القدرات الجوهرية، والتي تمنحها مزايا تضمن لها التفوق على المنافسين ، في إطار بيئة تجسد الممارسات الأخلاقية اتجاه جميع الأطراف، ومنها العاملين والزبائن من باحثين وطلبة، وكذلك المجتمع مع الرقابة المنطقية على نشاطات الجامعة. ويرى الباحث أنَّه ما زال هناك من الجهود يمكن أنْ تبذل لمزيد من تعزيز هذا النوع من الأنماط القيادية في التعامل مع المرؤوسين.

وتتفق هذ الدراسة مع دراسة (أبو سلطان، 2016) والتي بينت أنَّ القيادة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية تمارس بمستوى مرتفع، حيث بلغ الوزن النسبي (69.18%)، واتفقت مع دراسة (اسليم، 2017) والتي أكدت أنَّ القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني كان مرتفعًا بنسبة (68.42%). وتتفق مع دراسة (القانوع، 2016) والتي بينت أنَّ ممارسة نمط القيادة الاستراتيجية في وزارة الداخلية الأمن والوطني –الشق المدني كان بمستوى موافقة مرتفع، حيث بلغ الوزن النسبي (68.29%). ودراسة (المصري، 2015) والتي كشفت أنَّ وزارة الداخلية الشق المدني بدرجة كبيرة. واتفقت مع دراسة (السراج، 2017) والتي أوضحت أنَّ القيادة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية كان بوزن نسبي مرتفع (71.29%). وكذلك دراسة (أبو حجير، 2014) والتي تؤكد أنَّ التوجه الاستراتيجي كان بمستوى (70.04%). وانسجمت مع دراسة (ثابت ، 2013)والتي بينت أنَّ مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية كانت مرتفعة، حيث الوزن نسبي (72.52%). مع دراسة (القيسي، 2016) والتي بينت أنَّ القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة كانت بمستوى موافقة متوسط، حيث بلغ الوزن النسبي (62.40%). ولم تتفق كذلك مع ودراسة (الهجين، 2017) والتي بينت كذلك أنَّ القيادة الاستراتيجية متوافر بدرجة متوسط وبوزن نسبي (66.75%). ولم تتفق مع دراسة (حميد، 2017) والتي تؤكد على أنَّ القيادة الاستراتيجية بوزارة الأوقاف والشئون الدينية كانت

(67.5%). وتختلف جزئيًا مع دراسة (Lear,2012) والتي بينت أنَّ ممارسة القيادة الاستراتيجية في شركات الأعمال بجنوب أفريقيا كان بدرجة مرتفعة جدًا. وتختلف جزئيًا مع دراسة (عرفة، 2015) والتي بينت أنَّ القيادة الاستراتيجية في صندوق التقاعد الاجتماعي جاء بدرجة متوسطة، ودراسة (صالح ، 2015) والتي ذكرت أنَّ القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية كانت متوسطة.

ثانيا: تحليل فقرات " ممارسات الولاء التنظيمي "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (29).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يرغب العاملون في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في الجامعة التي يعملون بها.	3.94	0.96	78.71	7	كبيرة	16.38	0.000
2.	يشعر العاملون بالاعتزاز حينما يتحدثون عن جامعتهم مع الآخرين.	4.18	0.79	83.50	1	كبيرة	25.01	0.000
3.	ينظر العاملون إلى المشكلات التي تواجههم على أنها جزء من مشكلاتهم الشخصية.	3.93	0.82	78.63	9	كبيرة	18.97	0.000
4.	يحس العاملون بارتباط عاطفي اتجاه الجامعة التي يعملون بها.	4.04	0.86	80.86	6	كبيرة	20.26	0.000
5.	تحظى الجامعة بمكانة عالية في نفوس العاملين فيها.	4.09	0.88	81.73	2	كبيرة	20.61	0.000
6.	يشعر العاملون بالخوف من ترك العمل في الجامعة لصعوبة الحصول على عمل آخر.	4.06	0.91	81.29	5	كبيرة	19.66	0.000
7.	ينبُع بقاء العاملون في الجامعة من حاجتهم للعمل فيها.	3.93	0.88	78.64	8	كبيرة	17.75	0.000
8.	يصعُب على العاملين الحصول على فرصة عمل مناسبة في أماكن أخرى.	3.79	0.95	75.83	11	كبيرة	13.84	0.000

9.	تقدم الجامعة للعاملين مزايا لا تتوافر في جامعات أخرى.	3.66	0.97	73.19	12	كبيرة	11.33	0.000
10.	يعتبر العاملون أنَّ ترك عملهم الحالي والبحث عن عمل آخر مكلف ماليًا ومعنويًا.	3.88	0.87	77.56	10	كبيرة	16.88	0.000
11.	يشعر العاملون بضرورة الالتزام والولاء للجامعة التي يعملون بها.	4.06	0.80	81.29	4	كبيرة	22.29	0.000
12.	يعتقد العاملون أنَّ الانتقال من الجامعة إلى مكان عمل آخر عمل غير أخلاقي.	3.43	1.04	68.67	14	كبيرة	6.97	0.000
13.	يشعر العاملون أدبيًا بضرورة الاستمرار في عملهم حتى لو توفرت لهم عروض عمل أفضل.	3.61	1.07	72.26	13	كبيرة	9.57	0.000
14.	يحرص العاملون على الاستمرار بالعمل في هذه الجامعة.	4.09	0.85	81.71	3	كبيرة	21.35	0.000
	جميع فقرات المجال معًا	3.91	0.57	78.14		كبيرة	26.42	0.000

جدول (29) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبارt لكل فقرة من فقرات مجال

من جدول (29) يمكن استخلاص ما يلي:

– المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يشعر العاملون بالاعتزاز حينما يتحدثون عن جامعتهم مع الآخرين " يساوي 4.18 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (83.50%) وهو بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعود السبب في هذه النتيجة إلى أنَّ الجامعات الفلسطينية موضع الدراسة يعتبر من أرقى الجامعات، ويشعر العاملون فيها بالاعتزاز بالانتماء إليها؛ كونها مؤسسات أكاديمية وتعليمية عريقة تمنح أعلى الشهادات العلمية وتحتوي على النخب من المجتمع.

– المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر " يعتقد العاملون أنَّ الانتقال من الجامعة إلى مكان عمل آخر عمل غير أخلاقي " يساوي (3.43) أي أن الوزن النسبي (68.67%) وهو بدرجة كبيرة، وهذا يعني أنَّ

هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذه النسبة أعلى من المتوسط ويرى الباحث أنَّ عدم الموافقة بنسبة (32%) هي نسبة لا يستهان بها، وهذا لأنَّ الجامعات الفلسطينية تمر بضائق مالية كبرى والحصار المفروض على قطاع غزة أثّر على مدخلات الجامعة من مصاريف الطلاب، بحيث الجامعات لا تستطيع تغطية أكثر من (505) من رواتب موظفيها عدا عن تأخر نزول الراتب عن العاملين مما ولد شعورًا عند البعض في التفكير للعمل في أماكن أخرى أو الإعارة لدول خارجية يتوفر بها مزايا أفضل ولحين المرور من الأزمات.

- بشكل عام يمكن القول بأنَّ المتوسط الحسابي لمجال " ممارسات الولاء التنظيمي " يساوي (3.91) أي أنَّ الوزن النسبي (78.14%) وهو بدرجة كبيرة، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتدل النسبة على النسبة العالية لولاء العاملين للجامعة التي يعملون فيها وينتمون إليها، مما يعني بالعموم تمسك العاملين بجامعاتهم وإظهار مشاعر الحب والحرص والاعتزاز بها. ولعل خصائص مجتمع الدراسة أظهرت أنَّ ما نسبته (85%) خدمتهم فوق (5) سنوات، وبناءً عليه لا يغامرون بترك العمل التي تعودوا عليه، وأصبح جزءًا منهم ويشعرون بعاطفة اتجاه وكونوا فيه علاقات وصداقات وأوضاع وظيفية جيدة. ويعلم العاملين في تلك الجامعتين أنَّ الضائقة قد تمر على غالب الجامعات، وبالتالي حتى الانتقال ليس ضمانًا إلى جانب الاحترام والمكانة من الانتساب لهذه الجامعات يجعل ثقتهم بأنفسهم كبيرة، ويزيد ولائهم لهما. كما أنَّ وجود لوائح داخلية تحمتم عمل الجامعات واضحة بالانسجام مع تفهم العاملين بأهمية وجود النظام في تحقيق أهداف الجامعة قد يكون سببًا آخر تفسر النسبة المرتفعة.

وتتفق نتيجة هذا المحور مع نتائج دراسة (عدوان، 2016) والتي أوضحت أنَّ الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة حصلت على وزن نسبي (83.16) أي بدرجة كبيرة. واتفقت مع دراسة (أبو علبة، 2015) والتي بينت أنَّ درجة تقدير معلمي وكالة الغوث لولائهم التنظيمي كبيرة بوزن نسبي (87.4%). واتفقت أيضًا مع (سالم، 2014) والتي أظهرت أنَّ مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة بلغ(70.5%) ، واتفقت مع دراسة (حمودة، 2014) بان مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة كان بدرجة عالية بوزن نسبي قدره (74.27). واتفقت مع دراسة (المطيري، 2015) بأنَّ مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانية بمحافظات حفر الباطن قد جاءت بدرجة (متوسطة). واتفقت مع دراسة (السقاف، 2015) والتي أظهرت أنَّ مستوى الولاء التنظيمي الأخلاقي لدى العاملين في مجموعة شركات (هائل سعيد أنعم وشركاه) كان بدرجة عالية. واختلفت مع دراسة (الساسي، 2015) والتي تؤكد أن مستوى الولاء التنظيمي للجامعات الجزائرية متوسط بوزن نسبي (54%).

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

- **الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α بين أساليب القيادة الاستراتيجية وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(.Sig)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.	.466	*0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α بين استثمار القدرات التنافسية تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.	.572	*0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α بين تطوير رأس المال البشري وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.	.515	*0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α بين دعم الثقافة التنظيمية وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.	.515	*0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α بين التأكيد على الممارسات الأخلاقية وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.	.532	*0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α تنفيذ الرقابة المتوازنة وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.	.566	*0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α بين أساليب القيادة الاستراتيجية وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.	**.611**	***0.000**

جدول (30) معامل الارتباط بين أساليب القيادة الاستراتيجية وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.

يبين جدول (30) أن معامل الارتباط يساوي 0.611، وأنَّ القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة الاستراتيجية وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. ويعزُو الباحث وجود علاقة بين المتغيرين، حيث القيادة الاستراتيجية بأبعادها تعمل على وضع توجه ورؤية وأهداف، والتي غالبًا ما توضع بقدر من التوافق وبما يحقق مصالح الجامعة والعاملين مما يؤدى لزيادة التزام العاملين لتحقيقها. وربما يكون السبب العلاقة هو أنَّ التخطيط للمستقبل يعطي الثقة والأمان؛ فالجامعة لا تكون في حالة من المجهول، وهذا ما يرغبه العاملون وبالتالي تحسين مستويات الولاء. وأنَّ استثمار الجامعة للإمكانات والقدرات التنافسية من توفير لمتطلبات العمل الجامعي والبنى التحتية اللازمة لذلك وتحسين جودة الخدمات المقدمة والمباني والمعامل كله يصب في رفع كفاءة الأداء، وهي بذلك بيئة مشجعة ومرضية يرغب أي عامل أنْ يلتحق بمثل هذه المؤسسات ويتمسك بالعمل بها، وهي مؤشرات عن زيادة الولاء التنظيمي. أنَّ الاهتمام برأس المال البشري واعتباره أغلى ما تملك الجامعة من مصادر وموارد يعطي قيمة للعاملين وثقة، كما أنَّ التدريب والابتعاث وغيرها من الأنشطة التي تكسب المعرفة والمهارة وتعدل السلوك يحقق مستويات عالية من الأداء الوظيفي، ويشعر العاملين بقدرتهم على الإنجاز، ويتحقق معه قدر عالٍ من الولاء التنظيمي لجامعتهم. كما وتعتبر الثقافة التنظيمية الداعمة والمشجعة على التجريب دونما خوف وتبادل الخبرات ومحاولة حل المشكلات، واتخاذ المخاطرة المحسوبة، والمشاركة بالمقترحات، والحرية في أداء مهام العمل تجعل العاملين يفكرون بالاستمرار وعدم التفكير بالانتقال لمكان آخر حتى لو كانت مزاياه أفضل مما يؤدي للولاء التنظيمي بخلاف الثقافة التي لا تسمح بالمشاركة، وتعاقب على أي محاولة خاطئة دون اعتبارها فرصة للتعلم. والرقابة المتوازنة التي تركز على الانحرافات المؤثرة فهي لا تهدر الوقت والتكلفة في متابعة تفاصيل غير مهمة، وكذلك لا تهمل الدور الرقابي المهم في معالجة المشكلات قبل تضخمها تؤدي لزيادة الشعور بالولاء التنظيمي للجامعة.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (القيسي ، 2015) والتي بينت وجود علاقة موجبة قوية بين القيادة الاستراتيجية وتطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة . وتتفق أيضًا مع دراسة (المصري، 2015) والتي كشفت علاقة طردية موجبة بين القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة وزارة الداخلية الشق المدني. وتتفق هذ الدراسة مع دراسة (القانوع، 2016) والتي بينت أنَّ ممارسة نمط القيادة الاستراتيجية

ترتبط بعلاقة موجبة قوية بتمكين العاملين بوزارة الداخلية الأمن والوطني –الشق المدني. واتفقت مع دراسة (السراج، 2017) والتي أوضحت أنَّ القيادة الاستراتيجية لها علاقة تحسين جود الحياة الوظيفية بالمنظمات غير الحكومية. ودراسة (حميد، 2017) والتي أظهرت علاقة بين القيادة الاستراتيجية والميز التنافسية بوزارة الأوقاف والشئون الدينية. وانسجمت مع دراسة (اسليم، 2017) والتي أكدت أنَّ القيادة الاستراتيجية ترتبط بعلاقة موجبة مع إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني. ودراسة (الهجين، 2017) والتي بينت كذلك أنَّ القيادة الاستراتيجية ترتبط بعلاقة طردية مع تعزيز شفافية الإدارة. وتتفق مع دراسة (صالح، ،2015) والتي كشفت أنَّ القيادة الاستراتيجية تمتلك علاقة بالسلوك الإبداعي لدى المديرين بوزارة الصحة. وكذلك دراسة (أبو حجير، 2014) والتي تؤكد على وجود علاقة موجبة بين القيادة الاستراتيجية ومتغير إدارة المخاطر والأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية. وانسجمت مع دراسة (ثابت، 2013) والتي بينت أنَّ ممارسة القيادة الاستراتيجية ترتبط إيجابيًا مع أداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. واختلفت مع (رحيمة، 2012) والتي تؤكد أنَّ القيادة الاستراتيجية ترتبط عكسيًا بضغوط العمل.

الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر أساليب القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية والمتوازنة) تأثيرًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \le 0.05$) في الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية .Sig
المقدار الثابت	1.200	5.785	0.000
تحديد التوجه الاستراتيجي.	0.006	0.095	0.924
استثمار القدرات التنافسية.	0.363	5.300	0.000
تطوير رأس المال البشري.	-0.061	-0.816	0.415
دعم الثقافة التنظيمية.	0.072	0.963	0.337
التأكيد على الممارسات الأخلاقية.	0.089	1.368	0.173
تنفيذ الرقابة المتوازنة.	0.231	3.449	0.001
معامل الارتباط = 0.646		معامل التحديد المُعدَّل= 0.404	
قيمة الاختبار F = 32.432		القيمة الاحتمالية = 0.000	

جدول (31) تحليل الانحدار المتعدد

من النتائج الموضحة في جدول (31) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.646، ومعامل التحديد المُعدَّل= 0.404، وهذا يعني أن (40.4%) من التغير في الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- قيمة الاختبارF المحسوبة بلغت 32.432، كما أنَّ القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة الاستراتيجية، وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- تبين أنَّ المتغيرات المؤثرة في " الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية " هي: استثمار القدرات التنافسية، تنفيذ الرقابة المتوازنة، وأن باقي المتغيرات " تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية" تبين أنَّ تأثيرها ضعيف. ويعزُو الباحث هذه النتيجة المنطقية إلى أنَّ الولاء التنظيمي لا يحدث تلقائيًا وإنما بوجود مسببات وسوابق وعوامل تؤثر فيه إيجابيًا بتوافرها وسلبيًا

بتناقصها، فللقيادة الاستراتيجية دور مهم في تطوير ذلك الإحساس من الولاء اتجاه الجامعة التي يعمل بها العاملون. فهي تولى اهتمامًا بالعاملين سواء باحتياجاتهم التطويرية أو النفسية، وتستغل كل ما لديها لتصبح أدوات قوة يمكن استغلالها في مواجهة أي ظروف غامضة أو مشكلات تواجهها، مع ممارسة الرقابة الحكيمة التي تتصرف وفق رؤية متوازنة هي مؤشرات تزيد من الولاء التنظيمي.

- معادلة الانحدار: **الولاء التنظيمي** = 1.200 + 0.006 (تحديد التوجه الاستراتيجي) + 0.363 (استثمار القدرات التنافسية) + 0.061 (تطوير رأس المال البشري) + 0.072 (دعم الثقافة التنظيمية) + 0.089 (التأكيد على الممارسات الأخلاقية) + 0.231 (تنفيذ الرقابة المتوازنة).

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (القانوع، 2016) والتي بينت أثرًا إيجابيًا لنمط القيادة الاستراتيجية من خلال بعدى ممارسة الأخلاقيات، والتوجه الاستراتيجي، الرقابة التنظيمية المتوازنة ، ورأس المال البشري في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. وانسجمت مع دراسة (المطيري، 2015) والتي أوضحت أثرًا موجبًا للقيادة الاستراتيجية من (التوجه الاستراتيجي ،الرقابة التنظيمية المتوازنة ، استثمار القدرات التنافسية) في عمليات المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالشق المدني. واتفقت مع دراسة (السراج، 2017) والتي أوضحت أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية، وهي (رأس المال البشري ، تحديد التوجه الاستراتيجي ، الممارسات الأخلاقية) في تحسين جود الحياة الوظيفية بالمنظمات غير الحكومية. وانسجمت مع دراسة (اسليم، 2017) والتي أكدت أنَّ القيادة الاستراتيجية ببعديها (التصور الاستراتيجي ، وتفعيل التقنيات الحديثة) تؤثران ايجابًا في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني. ودراسة (حميد، 2017) والتي أظهرت علاقة بين القيادة الاستراتيجية والميز التنافسية بوزارة الأوقاف والشئون الدينية. ودراسة (الهجين، 2017) والتي بينت كذلك أنَّ القيادة الاستراتيجية ترتبط بعلاقة طردية مع تعزيز شفافية الإدارة. وتتفق مع دراسة (صالح، ،2015) والتي كشفت أنَّ القيادة الاستراتيجية تمتلك علاقة بالسلوك الإبداعي لدى المديرين بوزارة الصحة. وكذلك دراسة (أبو حجير، 2014) والتي تؤكد على وجود علاقة موجبة بين القيادة الاستراتيجية ومتغير إدارة المخاطر والأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية. وانسجمت مع دراسة (ثابت، 2013) والتي بينت أنَّ ممارسة القيادة الاستراتيجية ترتبط إيجابيًا مع أداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. واختلفت مع (رحيمة، 2012) والتي تؤكد أنَّ القيادة الاستراتيجية ترتبط عكسيًا بضغوط العمل.

- **الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة " حول (القيادة الاستراتيجية) " تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس, المؤهل العلمي, عدد سنوات الخدمة, مكان العمل).**

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة " حول (القيادة الاستراتيجية) " تُعزى إلى الجنس.

لاستخدام هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " والجدول التالي يوضح ذلك.

المجال	المتوسطات		قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	ذكر	أنثى		
تحديد التوجه الاستراتيجي.	3.78	3.88	-0.818	0.414
استثمار القدرات التنافسية.	3.97	3.97	0.074	0.941
تطوير رأس المال البشري.	3.68	3.71	-0.198	0.844
دعم الثقافة التنظيمية.	3.72	3.69	0.269	0.788
التأكيد على الممارسات الأخلاقية.	3.74	3.73	0.073	0.942
تنفيذ الرقابة المتوازنة.	3.79	3.56	1.895	0.059
جميع المجالات معًا	3.78	3.76	0.222	0.824

جدول (32) نتائج اختبار"T - لعينتين مستقلتين " – الجنس

من النتائج الموضحة في جدول (32) تبين أنَّ القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" T – لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات, وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى الجنس. ويعزو ذلك لأنَّ كُلًا من الجنسين الذكور والإناث يمكن لهم ممارسة أبعاد وأساليب القيادة الاستراتيجية، وأيضًا قد يعود لأنَّ الخصائص القيادية للمرأة والرجل لها نفس التأثير عند قيادة وحدات الجامعة المساهمة في نجاحها فلم

تعد ممارسة هذه السلوكيات القيادية حكرًا على أحد، فالكل يمكن له ممارستها من موقعه حتى لو تفاوتت الدرجات الوظيفية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من (القيسي، 2015) والتي بينت عدم وجود فروق في وزارة الداخلية حول القيادة الاستراتيجية تُعزى للجنس. واتفقت مع (أبو سلطان، 2016) والتي بينت كذلك عدم وجود فروق حول المحور تبعًا للجنس، ودراسة (القانوع، 2016) والتي أظهرت عدم وجود فروق بوزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني. واتفقت مع (السراج، 2017) والتي بينت عدم وجود اختلافات بين الذكور والإناث في تقييمهم للقيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية. واتفقت مع (اسليم، 2017) والتي بيّنت عدم وجود فروق تبعًا للجنس في وزارة الأوقاف والشئون الدينية. واتفقت مع (المصري، 2015) بعدم وجود فروق إحصائية بسبب متغير الجنس. واختلفت مع كل من دراسة (الهجين ،2017) ودراسة (عرفة، 2014) والتي وضحت وجود فروق ولصالح الذكور.

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة " حول (القيادة الاستراتيجية) " تُعزى إلى المؤهل العلمي.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي" والجدول التالي يوضح ذلك.

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم فأقل		
تحديد التوجه الاستراتيجي.	3.80	3.78	3.72	3.92	0.857	0.464
استثمار القدرات التنافسية.	3.93	4.00	3.95	4.06	0.720	0.541
تطوير رأس المال البشري.	3.79	3.60	3.58	3.74	1.572	0.196
دعم الثقافة التنظيمية.	3.76	3.70	3.58	3.86	1.977	0.118
التأكيد على الممارسات الأخلاقية.	3.81	3.79	3.51	3.83	2.745	*0.043
تنفيذ الرقابة المتوازنة.	3.83	3.67	3.60	3.97	3.537	*0.015
جميع المجالات معًا	3.82	3.76	3.66	3.90	1.853	0.138

جدول (33) نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المؤهل العلمي

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.

من النتائج الموضحة في جدول (33) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أنَّ القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين " التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة المتوازنة" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تُعزى إلى المؤهل العلمي؛ وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل. ويمكن تفسير ذلك بأنَّ الممارسات الأخلاقية والرقابة قد تكون أكثر قبولاً لدى حملة الدبلوم على اعتبار أنَّهم يحاولون أنْ يظهروا الطاعة والالتزام، ولعلمهم بأهمية الرقابة على عملهم في تصحيح أي انحراف أو خطأ واكتشافه مبكرًا قبل هدر الكثير من الموار والتكاليف بسبب قلة تأهيلهم بشكل كافي.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معًا، فقد تبيَّن أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك يمكن استنتاج أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى المؤهل العلمي. فيعزو الباحث ذلك لأنَّ جميع العاملين يشاركون في تحديد التوجه الاستراتيجي بالقدر الذي تسمح فيه مهام عمله واختصاصات الوحدة التي يعمل بها ضمن الخطة. كما يمكن تفسير النتيجة باعتبار أنَّ الجامعة مصدر ومنبع تفتح

فيه المجال لكل موظف للترقي والتطور العلمي والمهني مثل السماح باستكمال الدراسات العليا بل وإجبارهم على ذلك في أحيان كثيرة، وقد تعود للثقافة التنظيمية، والتي تعبر عن معايير وقواعد مشتركة تحكم العاملين وتنظم أمورهم بغض النظر عن نوع أو مستوى المؤهل الذي يحمله.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من (المصري، 2015) و(القيسي، 2015) والتي بينت عدم وجود فروق في وزارة الداخلية حول القيادة الاستراتيجية تُعزى للمؤهل العلمي. واتفقت مع (أبو سلطان، 2016) والتي بينت كذلك عدم وجود فروق حول المحور تبعًا للمؤهل العلمي، ودراسة (القانوع، 2016) والتي أظهرت عدم وجود فروق بوزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني. واتفقت مع دراسة (اسليم، 2017) و (السراج، 2017) والتي بينت عدم وجود اختلافات حول القيادة الاستراتيجية تُعزى للمؤهل العلمي في المنظمات غير الحكومية. واختلفت مع كل من دراسة (الهجين ،2017) التي بينت فروق ولصالح حملة البكالوريوس. واختلفت مع (عرفة، 2014) والتي بينت فروق ولصالح حملة الدراسات العليا.

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة " حول (القيادة الاستراتيجية) " تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي" والجدول التالي يوضح ذلك.

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	أقل من 5 سنوات	5 إلى أقل من 10 سنوات	10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر		
تحديد التوجه الاستراتيجي.	3.79	3.85	3.90	3.73	0.987	0.399
استثمار القدرات التنافسية.	3.88	4.01	4.08	3.94	1.228	0.300
تطوير رأس المال البشري.	3.70	3.73	3.84	3.59	1.581	0.194
دعم الثقافة التنظيمية.	3.59	3.83	3.84	3.65	2.269	0.081
التأكيد على الممارسات الأخلاقية.	3.66	3.89	3.77	3.66	1.558	0.200
تنفيذ الرقابة المتوازنة.	3.67	3.80	3.90	3.71	1.271	0.285
جميع المجالات معًا	3.71	3.85	3.89	3.72	1.644	0.179

جدول (34) نتائج اختبار" التباين الأحادي " – عدد سنوات الخدمة

من النتائج الموضحة في جدول (34) تبين أنَّ القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي. وهذا يعني أنَّ ممارسة هذا النمط القيادي من الأنماط القيادية متاحٌ للجميع دونما استثناء ولا يختص بعدد سنوات خدمة دون غيرها.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من (المصري، 2015) و(ماضي، 2016) واتفقت كذلك مع (أبو سلطان، 2016) والتي بينت كذلك عدم وجود فروق حول المحور تبعًا للمؤهل العلمي، ودراسة (القانوع، 2016) والتي أظهرت عدم وجود فروق بوزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني. واتفقت مع دراسة (اسليم، 2017) و (السراج، 2017) والتي بينت عدم وجود اختلافات حول القيادة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية تبعًا لسنوات الخدمة باستثناء محور رأس المال البشري، فقد كانت فروق ولصلح (الأقل من 5 سنوات). واتفقت مع كل من دراسة (الهجين ،2017) التي بينت عدم وجود فروق. واختلفت مع دراسة (عرفة، 2014) والتي بينت فروق ومع دراسة (القيسي، 2015) والتي بينت وجود فروق في وزارة الداخلية حول القيادة الاستراتيجية ولصالح من خبرتهم من 5–10 سنوات، واختلف أيضًا مع (أبو سلطان، 2016) والتي أظهرت فروق لصالح من خبرتهم من (5–10 سنوات) باستثناء بُعدى الممارسات الأخلاقية والثقافة التنظيمية فلم يوجد فروق بسب سنوات الخدمة.

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة " حول (القيادة الاستراتيجية) " تُعزى إلى مكان العمل.**

لاستخدام هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " والجدول التالي يوضح ذلك.

المجال	المتوسطات		قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	الجامعة الاسلامية	جامعة الأزهر		
تحديد التوجه الاستراتيجي.	3.88	3.65	2.760	*0.006
استثمار القدرات التنافسية.	4.08	3.79	4.256	*0.000
تطوير رأس المال البشري.	3.79	3.51	3.174	*0.002
دعم الثقافة التنظيمية.	3.82	3.54	3.573	*0.000
التأكيد على الممارسات الأخلاقية.	3.82	3.59	2.524	*0.012
تنفيذ الرقابة المتوازنة.	3.85	3.60	2.965	*0.003
جميع المجالات معا	3.87	3.61	3.686	*0.000

جدول (35) نتائج اختبار" T - لعينتين مستقلتين " – مكان العمل

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (35) تبين أنَّ القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" T – لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات, وبذلك يمكن استنتاج أنَّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى مكان العمل؛ وذلك لصالح الذين يعملون بالجامعة الإسلامية. ويعزو الباحث ذلك لأنَّ الجامعة الإسلامية تعتبر الأقدم في التأسيس بين الجامعات في قطاع غزة، وهي الأقدم من حيث التأسيس، وقد حصلت على جوائز عدة في مجال التمييز وتصنيف متقدم مقارنة بباقي الجامعات الفلسطينية، بالتالي لديها بُعد نظر استراتيجي، واهتمام بامتلاك المزايا التنافسية المستدامة لتميزها عن غيرها خاصة في ظل التنافس الشديد بين الجامعات على الطلبة بعدما أصبحت كل الجامعات لديها مجموعة كبيرة من الكليات المتقدمة وبرامج الماجستير.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة (القيسي، 2015) والتي بينت عدم وجود فروق في وزارة الداخلية حول القيادة الاستراتيجية بسبب مكان العمل، وجاءت منسجمة أيضًا مع (اسليم، 2017) والتي أظهرت عدم وجود فروق تبعاً لمكان العمل.

- **الفرضية الرئيسة الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة " حول (الولاء التنظيمي) " تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي, عدد سنوات الخدمة, مكان العمل).**

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة " حول (الولاء التنظيمي) " تُعزى إلى الجنس.

لاستخدام هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " والجدول التالي يوضح ذلك.

المجال	المتوسطات		قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	ذكر	أنثى		
الولاء التنظيمي.	3.92	3.82	0.941	0.348

جدول (36) نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين " – الجنس

من النتائج الموضحة في جدول (36) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" T – لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05, وبذلك يمكن استنتاج أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى الجنس. ويرجع ذلك إلى أنَّ كِلا الجنسين لديهم شعور بالولاء التنظيمي للجامعة وكلاهما يتعرض لنفس الظروف والعوامل التي تؤثر بزيادة أو ضعف مستوى الولاء التنظيمي؛ مما يولد حرصًا على الاستمرار بالعمل بالجامعة. وكسبب آخر فإنَّ العمل بالجامعة يمنح الاستقرار والمكانة الاجتماعية العالية في ظل الوضع الاقتصادي الصعب وارتفاع معدلات البطالة وقلة التوظيف في معظم القطاعات، والتي تشير لندرة وجود فرص عمل في قطاعات الأعمال المختلفة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من (سالم، 2016) والتي بينت عدم وجود فروق في المدارس الثانوية في غزة حول الولاء التنظيمي تُعزى للجنس. واتفقت مع (حمودة، 2014) والتي بينت كذلك عدم وجود فروق حول المحور تبعًا للجنس، ودراسة (أبو علبة، 2015) والتي أظهرت عدم وجود فروق تُعزى للجنس حسب آراء مديري مدارس وكالة الغوث. واختلفت نتائج الدراسة مع (عدوان،

2016) والتي بينت وجود اختلافات بين الذكور والإناث حول الولاء التنظيمي بمدارس المرحلة الثانوية بغزة، واختلفت مع (البحابصة، 2014) والتي كشفت عن وجود اختلافات إحصائية بسبب متغير الجنس ولصالح الإناث.

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة " حول (القيادة الاستراتيجية) " تُعزى إلى المؤهل العلمي.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي" والجدول التالي يوضح ذلك.

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم فأقل		
الولاء التنظيمي.	3.94	3.90	3.79	4.00	1.400	0.243

جدول (37) نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المؤهل العلمي

من النتائج الموضحة في جدول (37) تبين أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05, وبذلك يمكن استنتاج أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى المؤهل العلمي. وربما يرجع ذلك للكادر الجامعي وفي الظروف الطبيعية يقدم نظام تعويضات من مكافآت مالية ورواتب وامتيازات مرضية بدرجة كبيرة حسب كل وظيفية وبشكل أفضل مما تقدمه المؤسسات الأخرى؛ مما يولد مستوى عالٍ من الولاء للجامعة التي يعمل بها، وبالتالي العمل على إنجاحها وتبني قيمها وفلسفتها وتحقيق أهدافها ورسالتها.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من (عدوان، 2015) والتي بينت عدم وجود فروق في المدارس الثانوية بغزة حول الولاء التنظيمي تُعزى للمؤهل العلمي. واتفقت مع (حمودة، 2014) والتي بينت كذلك عدم وجود فروق حول المحور تبعًا للمؤهل العلمي، ودراسة (البحابصة، 2014) والتي أظهرت عدم وجود فروق لدى معلمي المدارس الإعدادية. بينما اختلفت النتائج مع دراسة (سالم، 2016) والتي بينت عدم وجود اختلافات حول الولاء التنظيمي تُعزى للمؤهل العلمي بين مديري مدارس الثانوية بغزة وكانت الفروق لصالح الماجستير. واختلفت أيضًا مع دراسة (أبو علبة ،2015) التي

بينت فروق ولصالح حملة الدبلوم. وتتفق مع دراسة (حمدان، 2008) ، ودراسة (غنام ، 2005) والتي أكدت عدم وجد فروق إحصائية تبعًا للمؤهل العلمي.

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة " حول (الولاء التنظيمي) " تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي" والجدول التالي يوضح ذلك.

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	أقل من 5 سنوات	5 إلى أقل من 10 سنوات	10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر		
الولاء التنظيمي.	3.68	3.97	3.92	3.98*	2.907	0.035*

جدول (38) نتائج اختبار" التباين الأحادي " – عدد سنوات الخدمة

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.

من النتائج الموضحة في جدول (38) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05, وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي؛ وذلك لصالح الذين عدد سنوات خدمتهم من 15سنة فأكثر. ويعزو الباحث ذلك لأنَّ العاملين لديهم من خلال الالتزام أثبتوا ذواتهم وتم تحقيق المكانة والسمعة الجيدة لهم بين أفراد المجتمع، وحققوا أجزاء من طموحاتهم وأهدافهم الشخصية مثل الترقي أو الحصول على راتب أكبر مما ولد لديهم الولاء الكبير للجامعة مكان عملهم، إضافة إلى الارتباط الوجداني مع المؤسسة نتيجة طول المدة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من (عدوان، 2015) والتي بينت عدم وجود فروق في المدارس الثانوية بغزة حول الولاء التنظيمي تُعزى لسنوات الخدمة. وانسجمت النتائج مع دراسة (سالم، 2016) والتي بينت عدم وجود اختلافات حول الولاء التنظيمي تُعزى لسنوات الخدمة بين مديري مدارس الثانوية بغزة . مع (حمودة، 2014) والتي بينت كذلك عدم وجود فروق حول هذا المحور تبعًا لسنوات الخدمة، ودراسة (البحابصة، 2014) والتي أظهرت عدم وجود فروق لدى معلمي المدارس الإعدادية. واختلفت أيضًا مع دراسة (أبو علبة ،2015) التي بينت فروق حول الولاء التنظيمي بسبب سنوات

الخدمة ولصالح من خدمتهم أكثر من (10) سنوات. وتختلف مع (اللوزي ، 2012) والتي أشارت لوجود فروق لصالح من قضوا في خدمتهم من 11 عام فأكثر.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة " حول (الولاء التنظيمي) " تُعزى إلى مكان العمل.

لاستخدام هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " والجدول التالي يوضح ذلك.

المجال	المتوسطات		قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	الجامعة الاسلامية	جامعة الأزهر		
الولاء التنظيمي.	3.94	3.85	1.348	0.179

جدول (39) نتائج اختبار" T - لعينتين مستقلتين " – مكان العمل

من النتائج الموضحة في جدول (39) تبين أنَّ القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" T – لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05, وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى مكان العمل. إنَّ كُلًا من الجامعتين هما الأكثر والأكبر حجما والأكثر شهرة واستقرارًا بين الجامعات الفلسطينية، بالتالي فهناك محبة وولاء للجامعة إذ إنَّها توفر فرص عمل أفضل من العمل بالوظائف الأخرى والقطاعات الأخرى خاصة في سوق العمل الداخلي. كما أنَّ العمل فيهما يكسب العاملين الثقة، إذ إنَّ الصورة الذهنية للجامعات إيجابية في المجتمع مما يعني أنَّها مدعاة للفخر واحترام الآخرين مما يزيد من حالة الولاء. ويمكن إضافة أنَّ الجامعتين متشابهتين بالمناخ بداخلهما من حيث الرواتب والتعويضات والأحمال الدراسية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من (عدوان، 2015) والتي بينت عدم وجود فروق في المدارس الثانوية بغزة حول الولاء التنظيمي تُعزى لمنطقة العمل. إضافةً لذلك فقد انسجمت مع (حمودة، 2014) والتي أشارت لعدم وجود فروق حول هذا المحور تبعًا لسنوات الخدمة ، وتناغمت أيضًا مع دراسة (أبو علبة ،2015) التي بينت عدم وجود فروق حول الولاء التنظيمي بسبب سنوات الخدمة .

ملخص

استعرض الباحث في هذا الفصل تحليل خصائص مجتمع الدراسة والتي تضمنت الوصف الاحصائي للمجتمع وفقًا لسماتهم الشخصية، والتي تمثلت في "الجنس ، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل" تم تطرق إلى تحليل فقرات المتغيرين المستقل والمتمثل في متطلبات القيادة الاستراتيجية، والتابع والمتمثل في الولاء التنظيمي، ثم أوضح الباحث تفسير نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها ومن ثم ذكر أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة. وعليه سيتم تناول موضوع النتائج والتوصيات إن شاء الله في الفصل القادم.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

- ❖ تمهيد.
- ❖ أولاً: نتائج الدراسة.
- ❖ ثانياً: توصيات الدراسة.
- ❖ ثالثاً: خطة عمل لتنفيذ التوصيات
- ❖ رابعاً: الدراسات المقترحة.

تمهيد

يتضمن هذا الفصل ملخصًا لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ وذلك بعد إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانات الخاصة بعينة الدراسة. كما يتطرق إلى أهم التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة، والتي قد تساعد في توجيه القيادة باتجاه ممارسة أساليب القيادة الاستراتيجية، وتسهم في زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية.

أولاً: نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية):

أظهرت النتائج أنَّ ممارسة نمط القيادة الاستراتيجية بشكل عام كان بدرجة مرتفعة بنسبة (75.57%)، من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية المبحوثة في قطاع غزة، وجاء ترتيب أبعاد الاستراتيجية، حيث كان في المرتبة الأولى بعد استثمار القدرات التنافسية بنسبة (79.48%)، تلاه بالمرتبة الثانية بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي بنسبة (75.92%)، وكان بعد تنفيذ الرقابة المتوازنة (75.18%)بالمرتبة الثالثة، وجاء بالمرتبة الرابعة بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية بنسبة (74.71%)، تلاه بالمرتبة الخامسة: بُعد دعم الثقافة التنظيمية بنسبة (74.37%) أخيراً وبالمرتبة السادسة: بُعد تطوير رأس المال البشري بنسبة (73.74%).

النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الولاء التنظيمي):

كشفت نتائج الدراسة أنَّ إجمالي مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة كانت مرتفعة بوزن نسبي (78.14%)، وجاءت الفقرة الثانية الأولي ترتيبًا بين الفقرات " يشعر العاملون بالاعتزاز حينما يتحدثون عن جامعتهم مع الآخرين " يساوي 4.18 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (83.50%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. تلاها في الترتيب الفقرة الخامسة " تحظى الجامعة بمكانة عالية في نفوس العاملين فيها." بمتوسط حسابي يساوي 4.09 (الدرجة الكلية من 5) أي أنَّ الوزن النسبي (81.73%)، بدرجة موافقة كبيرة. بينما حازت الفقرة الثانية عشر والتي تنص " يعتقد العاملون أنَّ الانتقال من الجامعة إلى مكان عمل آخر عمل غير أخلاقي " على الترتيب الأخير مقارنة بالوزن النسبي لباقي الفقرات، حيث المتوسط الحسابي لها يساوي (3.43) أي أنَّ الوزن النسبي (68.67%)،

بدرجة موافقة كبيرة. وبالترتيب قبل الأخير جاءت الفقرة الثالثة عشر " يشعر العاملون أدبياً بضرورة الاستمرار في عملهم حتى لو توفرت لهم عروض عمل أفضل" بمتوسط حسابي يساوي (3.61) أي أن الوزن النسبي (72.26%).

النتائج المتعلقة بالفرضيات:

1. النتائج الخاصة بالعلاقة بين المتغيرين:

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) بين أساليب القيادة الاستراتيجية مجتمعة والولاء التنظيمي، وبلغ معامل ارتباط العلاقة (0.611). كما أظهرت أنَّ أكثر أبعاد القيادة الاستراتيجية ارتباطًا ذو دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي هو بُعد استثمار القدرات التنافسية، حيث كانت قيمة الارتباط (0.572)، تلاه بُعد تنفيذ الرقابة المتوازنة حيث كان معامل الارتباط (0.566)، ثم بُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية ارتبط بعلاقة موجبة تساوي (0.532) ، ثم جاء قوة ارتباط بُعدي دعم الثقافة التنظيمية وتطوير رأس المال البشري بمعامل ارتباط (0.515)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تحديد التوجه الاستراتيجي، حيث وجدت علاقة طردية بينه وبين الولاء التنظيمي مقدارها (0.466).

2. النتائج الخاصة بالأثر بين المتغيرين:

أظهرت نتائج الدراسة أنَّ أبعاد القيادة الاستراتيجية تؤثر في الولاء التنظيمي وتفسر ما نسبته (40.4%) من التباين والتغير في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وأنَّ باقي التغير قد يعود لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. بينت نتائج الدراسة أنَّ أهم العوامل تأثيرًا في الولاء التنظيمي هو استثمار القدرات التنافسية، ثم تنفيذ الرقابة المتوازنة، فيما كان تأثير باقي أبعاد القيادة الاستراتيجية الآتية: (تحديد التوجه الاستراتيجي ، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، دعم الثقافة التنظيمية ، تطوير رأس المال البشري) في الولاء التنظيمي ضعيف.

3. النتائج المتعلقة بالفروق الإحصائية:

أظهرت الدراسة النتائج المتعلقة بالفروق الإحصائية لكل من المتغيرين، على النحو الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول القيادة الاستراتيجية تُعزى إلى متغير الجنس، عدد سنوات الخدمة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) بين آراء أفراد العينة حول القيادة

الاستراتيجية مجتمعة تُعزى للمؤهل العلمي باستثناء بُعدي (التأكيد على الممارسات الأخلاقية وتنفيذ الرقابة المتوازنة) فقد وجدت فروق وقد كانت لصالح مَنْ يحملون مؤهل علمي دبلوم فأقل. وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول محور القيادة الاستراتيجية تُعزى لمتغير (مكان العمل)، وكانت الفروق لصالح من يعملون بالجامعة الإسلامية.

عدم وجود فروق معنوية بين استجابات العينة حول محور الولاء التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، ومكان العمل). بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية حول الولاء التنظيمي تبعًا لعدد سنوات الخدمة، وكانت الفروق لصالح من هم بسنوات خدمة أكبر من (15) سنة.

النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها موضحة في الجدول الآتي:

الهدف	مجال تحققه
السؤال الأول: ما هو مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة حسب رأي أفراد العينة؟ **الهدف الأول:** التعرف إلى واقع درجة ممارسة أساليب القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.	**تم تحليل النتائج من جدول (22) إلى جدول (28).** أظهرت النتائج أنَّ ممارسة نمط القيادة الاستراتيجية بشكل عام كان بدرجة مرتفعة بنسبة (75.57%)، وجاء في المرتبة الأولى: استثمار القدرات التنافسية بنسبة (79.48%). وجاء في المرتبة الأخيرة: بعد تطوير رأس المال البشري بنسبة (73.74%).
السؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟ **الهدف الثاني:** الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة كما يتصوره المبحوثين؟	**تم تحليل النتائج من جدول (29)** كشفت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي بالجامعات الفلسطينية كان مرتفعًا بوزن نسبي (78.14%).
السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة حسب رأي العينة؟ **الهدف الثالث:** بيان اتجاه وطبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.	**تم تحليل النتائج وهي في الجدول رقم (30)** بينت النتائج وجود علاقة معنوية طردية قوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة والولاء التنظيمي، وبلغ معامل ارتباط العلاقة (0.611). كما أظهرت أن أكبر أبعاد القيادة الاستراتيجية ارتباطًا دال إحصائيًا في الولاء التنظيمي هو بُعد استثمار القدرات التنافسية، حيث كانت قيمة الارتباط (0.572)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد (تحديد التوجه الاستراتيجي) حيث بعلاقة موجبة تساوي (0.466) بدرجة متوسطة.
السؤال الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) بين أساليب القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي؟ **الهدف الرابع:** معرفة أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.	**تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Stepwise) وهو موضح في جدول (31).** أظهرت نتائج الدراسة أنَّ أبعاد القيادة الاستراتيجية تؤثر في زيادة الولاء التنظيمي وتفسر ما نسبته (40.4%) من التباين والتغير في (الولاء التنظيمي) وأنَّ باقي التغير قد يعود لعوامل أخرى خارج حدود الدراسة الحالية.

	كما بينت نتائج الدراسة أنَّ أهم المتغيرات تأثيرًا في الولاء التنظيمي هما استثمار القدرات التنافسية، ثم تنفيذ الرقابة المتوازنة، فيما تم استبعاد باقي المتغيرات الأربعة لعدم وجود تأثير دال إحصائيًا لهما في الولاء التنظيمي.
السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متغيري (القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي) تُعزى للمتغيرات الديمغرافية الهدف الخامس: الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول كل من متغيري الدراسة (القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي) في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، طبيعة العمل. مكان العمل).	**تم استخدام تحليل Independent t Test & ANOVA كما هو موضح في الجداول (32 إلى 35) فيما يخص الفروق حول القيادة الاستراتيجية، وفي الجداول (36 إلى 39) فيما يخص الفروق حول الولاء التنظيمي.** أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α) بين متوسطات آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية تُعزى إلى متغير الجنس، الفئة العمرية. عدد سنوات الخدمة. بينما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α) بين آراء أفراد العينة حول القيادة الاستراتيجية مجتمعة تُعزى للمؤهل العلمي باستثناء بُعدي (التأكيد على الممارسات الأخلاقية وتنفيذ الرقابة المتوازنة) فقد وجدت فروق، وقد كانت لصالح مَنْ يحملون مؤهل علمي دبلوم فأقل. وأكدت النتائج على. وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول محور القيادة الاستراتيجية تُعزى لمتغير مكان العمل، وكانت الفروق لصالح مَنْ يعملون بالجامعة الإسلامية. عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول محور الولاء التنظيمي تُعزى لمتغير (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، طبيعة العمل. مكان العمل). بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية حول الولاء التنظيمي تبعًا لعدد سنوات الخدمة وكانت الفروق لصالح من هم بسنوات خدة أكبر من 15 سنة.
الهدف السادس: تقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها والبناء عليها لتعزيز مستوى الولاء التنظيمي والاهتمام بنمط القيادة الاستراتيجية.	موضح من صفحة (120) إلى صفحة (135).

جدول (40)النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها

ثانياً: توصيات الدراسة

من خلال دراسة الباحث لموضوع القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، ومن خلال ما توصل إليه من نتائج بعد تطبيق أدوات الدراسة المستخدمة، فإنَّ الباحث يوصي بالآتي:

1. على إدارة الجامعات الفلسطينية أن تعمل على ترسيخ مبادئ المشاركة للعاملين لديها في الخطة الاستراتيجية، وإقناعهم بالتوجهات الاستراتيجية التي تتبناها الجامعة وبالأهداف المراد تحقيقها والوصول إليها وذلك لضمان الإنجاز.
2. الاستناد في صياغة ووضع الأهداف العامة للجامعة على دراسات دقيقة وعلمية للبيئة الداخلية والخارجية وفي ضوء الإمكانات والقدرات المتاحة للجامعة مع التركيز على خصائص الأهداف الذكية، بحيث تكون قابلة للتحقيق وليس ضربًا في الخيال يصعب تحقيقه ويؤدي لنتائج سلبية وشعور العاملين بالإحباط والعجز.
3. حشد الطاقات وتحفيز وحدات الجامعة وأقسامها وبخاصة وحدة العلاقات العامة والدولية وحدة المشاريع للعمل على جذب التمويل الكافي الذي يساعد هذه الجامعات على تنفيذ مشاريعها الريادية والإبداعية والبدء بخطوات لمحاكاة الجامعات المصنفة عالميًا.
4. بذل المزيد من الاهتمام بالأطراف المتعاملة مع الجامعة سواء كانوا طلبة أو أساتذة أو مجتمع أو باحثين وغيره؛ وذلك لتقديم خدمات متميزة تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة بتحسين العملية التعليمية الجامعية، وتوفير الكتب والمراجع، وتقديم الاستشارات والأبحاث، وعقد حملات التوعية والاختراعات، وغيره من الخدمات.
5. الاهتمام بنشر أهمية إدارة المعرفة، واستحداث وحدة تختص بعملها على الهيكل التنظيمي، وتوفير متطلباتها، والعمل على زيادة ممارسة عملياتها لِماَ لها من فوائد كبيرة وعوائد إيجابية على الجامعة بدءًا من تشخيص الجامعة للفجوة المعرفية بداخلها وباكتساب المعرفة من المصادر المختلفة ثم خزنها بأدلة وإجراءات ووسائل تخزين متقدمة، وتوزيعها وتبادلها بين العاملين، والسماح بل وتشجيعهم على تطبيقها.
6. العمل على تفعيل نظم الحوافز والمكافآت لدى الجامعة لتشجيع وتحفيز كل العاملين أصحاب الإنجاز العالي والأداء المرتفع والمتميز؛ لضمان مواصلة أداؤهم بنفس المستوي وبما يتجاوز التوقعات والأداء المخطط.

7. تزويد العاملين بمساحات أكبر من الحرية في التعبير عن الرأي والتعبير والمشاركة في المقترحات، واتخاذ القرارات فيما يخص عملهم باستقلالية تامة دون قيود روتينية ومعوقات تعوق الانطلاق الفكري لا سيَّما أنَّ بيئة الجامعة هي بيئة تتسم بالإبداع والابتكار، وهي النواة للتقدم العلمي والفكري والحضاري التي تكسب الجامعة مزايا وقدرات تنافسية تميزها عن غيرها.
8. العمل على تمكين العاملين والمرؤوسين بشتى الصور والوسائل بتزويدهم بالصلاحيات الكافية، والتي تتناسب مع حجم المسئوليات، وتفويض السلطات، واتخاذ القرارات، وتعزيز التواصل بكل مستوياته وتلقي التدريب الفعال وذلك لبناء قيادة من الصف الثاني وخاصة أنَّ الجامعة تعتمد على الدوران في تولي العمادة والأقسام الإدارية.
9. إعداد البرامج التدريبية المتخصصة التي تعزز السلوكيات الأخلاقية في العمل، وإنشاء مدونات السلوك الأخلاقي التي تبين السلوكيات المرغوبة ونشرها لتصبح دليلًا ومرجعًا يمكن للعاملين وأصحاب المهن والوظائف المختلفة بالجامعة الالتزام به.
10. الاهتمام بالتغذية العكسية الراجعة والاستماع لجميع الأطراف ومقترحاتهم وشكاويهم؛ وذلك لتحسين العمل ومخرجاته، والوقوف على الأخطاء، وتصويبها، واعتبارها فرصًا للتعلم؛ وذلك عبر فتح قنوات الاتصال، وحلقات النقاش، وسياسات الباب المفتوح وغيرها من الوسائل.
11. الاهتمام بزيادة الولاء التنظيمي من خلال الاهتمام بالعوامل والسوابق التي تؤثر فيه بزيادة ممارسة أبعاد وسلوكيات القيادة الاستراتيجية لا سيَّما بُعدى (استثمار القدرات التنافسية، ثم تنفيذ الرقابة المتوازنة) حيث كشفت النتائج عن تأثيرهما القوي في الولاء التنظيمي.
12. زيادة قناعات العاملين بأهمية التمسك بمكان عملهم الحالي، وهو العمل في الجامعة التي ينتمون إليها، وزرع فكرة أنَّ الانتقال لمكان آخر ليس من ضمن المعايير المقبولة والأخلاقية وخاصة عندما تمر الجامعة بظروف صعبة، بل التأكيد على الوقوف ودعم الجامعة بكل إمكانيات متاحة لديهم.
13. تهيئة مناخ تنظيمي ملائم وبيئة عمل صالحة، بحيث تتوفر الظروف المادية التي تساعد العاملين على إنجاز أعمالهم، وكذلك عوامل ودية، واحترام متبادل وجود أخوى بما يوحي للعاملين أنَّ ترك الجامعة يعود بالخسارة المادية أو المعنوية أو كليهما.
14. خلق حالة من التواصل والحوار بين جميع مكونات الجامعة وأقسامها المختلفة فيما يخص سياساتها وتوجهاتها الحالية والمستقبلية لخلق ولاء تنظيمي بمستويات وتمسك بالجامعة بشكل

أكبر. الأمر الذي قد يتحقق بإقامة ندوات وملتقيات للتعريف بأهمية الولاء التنظيمي والتأسيس لهذا المفهوم وترسيخه وإيضاح العوامل التي تؤثر فيه والتحكم فيها.

ثالثاً: خطة عمل لتنفيذ التوصيات

بناءً على نتائج وتوصيات الدراسة قام الباحث بإعداد خطة عمل لتنفيذها، كما في جدول رقم (41):

م	التوصية	البرامج والأنشطة	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المدة الزمنية
1.	ضرورة أنْ تعمل إدارة الجامعات الفلسطينية على ترسيخ مبادئ المشاركة للعاملين لديها في الخطة الاستراتيجية، وإقناعهم بالتوجهات الاستراتيجية التي تتبناها الجامعة وبالأهداف المراد تحقيقها والوصول إليها وذلك لضمان الإنجاز.	- دورات عن اهمية وضع الخطط الاستراتيجية. - تنفيذ سلسلة ورشات عمل خاصة بالعاملين للخروج بالأهداف الرئيسية والأنشطة المراد تنفيذها خلال.	- وحدة التخطيط والتطوير في الجامعات. - اتحاد الجامعات الفلسطينية. - وزارة التربية والتعليم العالي.	6 شهور
2.	الاستناد في صياغة ووضع الأهداف العامة للجامعة على دراسات دقيقة وعلمية للبيئة الداخلية والخارجية وفي ضوء الإمكانات والقدرات المتاحة للجامعة مع التركيز على خصائص الأهداف الذكية، بحيث تكون قابلة للتحقيق وليس ضربًا في الخيال يصعب تحقيقه ويؤدي لنتائج سلبية وشعور العاملين بالإحباط والعجز.	- عمل دراسات خاصة بنواحي وجوانب الخطة الاستراتيجية. - تنفيذ ورش عمل لدراسة توصيات الدراسات السابقة أنفة الذكر. - تكليف لجان مختصة لدراسة واقع الأداء التنظيمي في الجامعات.	- وزارة التربية والتعليم العالي. - اتحاد الجامعات الفلسطيني. - وحدة التخطيط والتطوير.	مدار العام
3.	حشد الطاقات وتحفيز وحدات الجامعة وأقسامها وبخاصة وحدة العلاقات العامة والدولية وحدة المشاريع للعمل على جذب التمويل الكافي الذي يساعد هذه الجامعات على تنفيذ مشاريعها الريادية والإبداعية والبدء بخطوات لمحاكاة الجامعات المصنفة عالميًا.	- تنفيذ دورات مختصة بصياغة المشاريع التنموية. - التشبيك بين وحدة العلاقات العامة والدولية بالجامعات مع الجهات المولة لتلك المشاريع. - دورة مختصة للمعايير الدولية عالمياً.	- العلاقات العامة. - العلاقات الدولية. - وحدة التخطيط والتطوير.	مدار العام
4.	بذل المزيد من الاهتمام بالأطراف المتعاملة مع الجامعة سواء كانوا طلبة أو أساتذة أو مجتمع أو باحثين وغيره؛ وذلك لتقديم خدمات متميزة تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة بتحسين العملية التعليمية الجامعية، وتوفير الكتب والمراجع، وتقديم الاستشارات والأبحاث، وعقد حملات التوعية والاختراعات، وغيره من الخدمات.	- تنفيذ سلسة من الدورات تستهدف الطلبة والأساتذة والباحثين في جودة التعليم وأركان العملية التعليمية. - تنفيذ حملات توعية للطلاب والمدرسين تشمل جميع جوانب العمل للوصول لجودة في العملية التعليم. - العمل على توفير المراجع والكتب من خلال مكاتب الجامعات.	- وحدة الجودة - العلاقات العامة - المكتبات الجامعية	مدار العام
5.	الاهتمام بنشر أهمية إدارة المعرفة، واستحداث وحدة تختص بعملها على	- تحليل وتشخصي واقع الجامعات من حيث الفجوة المعرفية.	- إدارة المعرفة. - إدارة الجامعة.	مدار العام

	الهيكل التنظيمي، وتوفير متطلباتها، والعمل على زيادة ممارسة عملياتها لِمَا لها من فوائد كبيرة وعوائد إيجابية على الجامعة بدءًا من تشخيص الجامعة للفجوة المعرفية بداخلها وباكتساب المعرفة من المصادر المختلفة ثم خزنها بأدلة وإجراءات ووسائل تخزين متقدمة، وتوزيعها وتبادلها بين العاملين، والسماح بل وتشجيعهم على تطبيقها.	- استحداث وحدة تختص بإدارة المعرفة في جميع الجامعة.		
6.	العمل على تفعيل نظم الحوافز والمكافآت لدى الجامعة لتشجيع وتحفيز كل العاملين أصحاب الإنجاز العالي والأداء المرتفع والمتميز؛ لضمان مواصلة أداؤهم بنفس المستوي وبما يتجاوز التوقعات والأداء المخطط.	- لقاءات خاصة بالعاملين. - لقاءات ترفيهية لأبناء العاملين.. - تفعيل الحوافز المادية الغير مباشرة، لتمييز العاملين المميزين.	ادارة الجامعة. وحدة شؤون العاملين.	مدار العام
7.	تزويد العاملين بمساحات أكبر من الحرية في التعبير عن الرأي والتعبير والمشاركة في المقترحات، واتخاذ القرارات فيما يخص عملهم باستقلالية تامة دون قيود روتينية ومعوقات تعوق الانطلاق الفكري لا سيَّما أنَّ بيئة الجامعة هي بيئة تتسم بالإبداع والابتكار، وهي النواة للتقدم العلمي والفكري والحضاري التي تكسب الجامعة مزايا وقدرات تنافسية تميزها عن غيرها.	- انشاء مجموعات خاصة بالعاملين للتعبير عن رأيهم بما يختص بقضايا الجامعات. - مشاركة العاملين في اتخاذ القرار عبر اللقاءات الفردية او المراجعات الفردية لبعض الدكاترة المختصين. - تشكيل لجنة خاصة بتنمية بيئة العمل داخل الجامعات.	- ادارة الجامعة. - العلاقات العامة.	مدار العام.
8.	العمل على تمكين العاملين والمرؤوسين بشتى الصور والوسائل بتزويدهم بالصلاحيات الكافية، والتي تتناسب مع حجم المسئوليات، وتفويض السلطات، واتخاذ القرارات، وتعزيز التواصل بكل مستوياته وتلقي التدريب الفعال وذلك لبناء قيادة من الصف الثاني وخاصة أنَّ الجامعة تعتمد على الدوران في تولي العمادة والأقسام الإدارية.	- اعتماد هياكل تنظيمية رسمية توضح المرجعات الادارية. - توصيف وظيفي رسمي.	- ادارة الجامعة. - وحدة الجودة.	مدار العام.
9.	إعداد البرامج التدريبية المتخصصة التي تعزز السلوكيات الأخلاقية في العمل، وإنشاء مدونات السلوك الأخلاقي التي تبين السلوكيات المرغوبة ونشرها لتصبح دليلًا ومرجعًا يمكن للعاملين وأصحاب المهن والوظائف المختلفة بالجامعة الالتزام به.	- سلسة من الدورات التدريبية التخصصية التي تحاكي وتعزز السلوكيات.	- ادارة التدريب. - التعليم المستمر.	مدار العام.

.10	الاهتمام بالتغذية العكسية الراجعة والاستماع لجميع الأطراف ومقترحاتهم وشكاويهم؛ وذلك لتحسين العمل ومخرجاته، والوقوف على الأخطاء، وتصويبها، واعتبارها فرصًا للتعلم؛ وذلك عبر فتح قنوات الاتصال، وحلقات النقاش، وسياسات الباب المفتوح وغيرها من الوسائل.	- جلسات استماع من محاور العملية التعليمية. - لقاءات عامة بالمدرسين، للخروج بتوصيات لحل المشكلات. - اعتماد سياسة الباب المفتوح.	- إدارة الجودة. - إدارة الجامعة.	مدار العام.
.11	الاهتمام بزيادة الولاء التنظيمي من خلال الاهتمام بالعوامل والسوابق التي تؤثر فيه بزيادة ممارسة أبعاد وسلوكيات القيادة الاستراتيجية لا سيّما بُعدى (استثمار القدرات التنافسية، ثم تنفيذ الرقابة المتوازنة) حيث كشفت النتائج عن تأثيرهما القوي في الولاء التنظيمي.	- عقد لقاءات مختصة لجميع العاملين في الجامعة. - عقد رحلات ترفيهية خاصة بالعاملين، واستثمارها في تعزيز القدرات التنافسية. - نشرات لسلوكيات الجامعات.	- العلاقات العامة والاعلام. - ادارة الجودة	مدار العام
.12	زيادة قناعات العاملين بأهمية التمسك بمكان عملهم الحالي، وهو العمل في الجامعة التي ينتمون إليها، وزرع فكرة أنَّ الانتقال لمكان آخر ليس من ضمن المعايير المقبولة والأخلاقية وخاصة عندما تمر الجامعة بظروف صعبة، بل التأكيد على الوقوف ودعم الجامعة بكل إمكانيات متاحة لديهم.	- تنفيذ بروشورات خاصة بالوضع في الجامعات. - اعتماد سياسة مسابقة الموظف المثالي. - عمل مسابقات للأفكار الخلاقة داخل الجامعات.	- العلاقات العامة والاعلام. - إدارة الجودة	مدار العام
.13	تهيئة مناخ تنظيمي ملائم وبيئة عمل صالحة، بحيث تتوفر الظروف المادية التي تساعد العاملين على إنجاز أعمالهم، وكذلك عوامل ودية، واحترام متبادل وجود أخوى بما يوحي للعاملين أنَّ ترك الجامعة يعود بالخسارة المادية أو المعنوية أو كليهما.	- حث العاملين من خلال لقاءات توعوية على اهمية العمل في الجامعة والعمل بروح الفريق. - توفير المعدات اللازمة لخلق بيئة عمل ملائمة ترقى بمستوى الموظف الجامعي.	- وحدة التخطيط والتطوير. - ادارة الجامعة.	مدار العام.
.14	خلق حالة من التواصل والحوار بين جميع مكونات الجامعة وأقسامها المختلفة فيما يخص سياساتها وتوجهاتها الحالية والمستقبلية لخلق ولاء تنظيمي بمستويات وتمسك بالجامعة بشكل أكبر. الأمر الذي قد يتحقق بإقامة ندوات وملتقيات للتعريف بأهمية الولاء التنظيمي والتأسيس لهذا المفهوم وترسيخه وإيضاح العوامل التي تؤثر فيه والتحكم فيها.	- تنفيذ لقاءات عامة بين الموظفين، - تنفيذ لقاءات خاصة بأصحاب الدوائر المختصة.	- ادارة الجامعة. - وحدة التخطيط والتطوير. - إدارة الجودة.	مدار العام.

جدول (41) خطة عمل لتنفيذ التوصيات

رابعاً: الدراسات المستقبلية المقترحة:

1. إعادة هذه الدراسة، وهي أثر ممارسة أساليب القيادة الاستراتيجية في تعزيز الولاء التنظيمي مع تطبيقها على جامعات الفلسطينية الأخرى غير المشمولة في الدراسة الحالية والتركيز على الجامعات في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية).
2. إجراء دراسة مقارنة لأثر ممارسة القيادة الاستراتيجية في تعزيز الولاء التنظيمي بين الجامعات الفلسطينية وبعض الجامعات العربية والدولية
3. دراسة أثر عوامل ومتغيرات مستقلة أخرى مثل: (الدعم المدرك من الجامعة، القيادة التبادلية، العدالة التنظيمية، المناخ التنظيمي) في تعزيز الولاء التنظيمي، لعلها تفسر التباين في المتغير التابع بنسبة أفضل مما توصلت إليه الدراسة الحالية وهو (40.4%).
4. دراسة أثر متغيرات وسيطة وملطفة أخرى مثل (الأداء الوظيفي) في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحسين مستوى الولاء التنظيمي، لعلها تعطي فهمًا أكبر وأوضح للعلاقة بين المتغيرين.

المصادر والمراجع

المصادر

- القرآن الكريم.
- الحديث الشريف.

المراجع العربية

- إبراهيم، لمياء (2012): **دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء – دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
- أبو العلا، محمد صلاح (2009): **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو النصر، مدحت محمد(2005): **بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة**، ط1، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.
- أبو النصر، مدحت (2005): **بناء و تدعيم الولاء المؤسسي تنمية مهارات لدى العاملين داخل المنظمة**، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- أبو حجير، طارق (2014): **القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والازمات**، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
- أبو سلطان، حنان (2016): **دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- أبو علبة، نور (2015): **القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الأحمدي، طلال بن عايد (2005): **الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض**، المجلة العربية للإدارة، م24، ع1.

- اسليم، محمد (2017): عنوان الدراسة: "**دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني**", رسالة ماجستير, أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا, غزة.
- أفوليو، بروس (2003): "**تنمية القيادة**" ، بناء القوى الحيوية (ترجمه عبد الحكم أحمد الخزامي).
- آل سعود، طلال (2013) "**دور القيادة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات في المملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- أيوب، حنكة (2012): **دور القيادة الاستراتيجية في بناء منظمات متعلمة دراسة تطبيقية: مؤسسة اتصالات الجزائر**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خضير، سكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- البحابصة، شعيب (2014): " **درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلميهم وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم**"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الجريسي، بدر محمد(2010): **الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين في مجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الجريسي، خالد (2001): "**إدارة الوقت من المنظور الإداري والاسلامي**"، مطابع الحميض، السعودية.
- الحجار، عايدة، شبيطه، حمدي وبدر أشرف (2016)، **أزمة التعليم العالي في الضفة الغربية وقطاع غزة** ، ورقة تحليلية، مركز مسارات.
- الدليل العام لجامعة الأزهر(2009).
- الدوسري، سعد بن عميان (2005): **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- الجهني، نعيم (2015): **دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة (دراسة مقارنة بين الهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض)**، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- الرواشدة، خلف سليمان (2007): **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الزغبي، محمد (2010): "**دور القيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية**"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- السراج, ألاء (2017): عنوان الدراسة: " **القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية "دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة**", رسالة ماجستير, جامعة الأزهر, غزة.
- السعود، راتب (2009): **أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم**، المجلة الأردنية، مجلد5، العدد3، ص265.
- السيد، رجب عبد الحميد (1992)، **دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات**، دار النهضة للنشر، مصر.
- الشهراني، عبد الله بن سعيد (2012): **مواقف القيادات الإدارية نحو سياسات التطوير التنظيمي في المديرية العامة لحرس الحدود**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الظاهر، نعيم إبراهيم: **الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم**، عالم الكتب الحديث، لأردن،2011.
- العارف، نادية أبو الوفا (2011): **القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية**، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية.
- العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين (2010): "**تطور ادارة الموارد البشرية (المفهوم، الاستراتيجية الموقع التنظيمي)**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- العوامي، أحمد (2014): "**أثر القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية**"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة جامعة قناة السويس. مصر.
- العوفي، محمد (2005): **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض**، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

- القانوع، اسامة (2016): عنوان الدراسة: " **دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني**", رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- القيسي، محمد (2015): دراسة بعنوان: " **دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية**"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- اللوزي، خديجة (2012): "**مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظات العاصمة عمان**"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المحتسب، النية، وجعلود، مروان (2007): **أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الأول، فلسطين.
- المخلافي ، أمل محمد (2008): **الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتهما برضاهم الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- المربع، صالح (2008): **القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني،** رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المصري، سليمان(2015): "**القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2006): "**الادارة الاصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين**", الناشر المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
- الهجين، محي الدين (2017) عنوان الدراسة: " **علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني**"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

- المطيري، بندر بن عبد المحسن (2015): "**درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين**"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- المعاني، أيمن (1999): **الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية**، مجلة الإداري، مجلد21 ،عدد78.
- المعاني، أيمن عودة (1990): **أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- بو سالم، أبو بكر (2010): "**اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي** "، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الجزائر.
- جاد الرب، سيد محمد (2012) : "**القيادة الاستراتيجية**"، دار الكتب المصرية، مصر.
- الجرجاوي، زياد(2010). **القواعد المنهجية لبناء الاستبيان**، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- جرينت، كيث (2013): **القيادة**، ط1، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، مصر.
- جلاب، احسان دهش (2011)، **ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جيمس كوزس وباري بوسنر(2005)، **القيادة تحد**، مكتبة جرير، الرياض، ط3.
- حمادات، محمد حسن: **السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان–الأردن،2008.
- حمدان، دانا لطفي (2008): "ال**علاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حمدان، دانا لطفي (2008): **العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية : نابلس.
- حمودة، نهلة (2014): " **الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة**"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- حميد، وفاء (2017)" عنوان الدراسة: " **دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية**"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- دراسة (رحيمة، 2012): والتي بعنوان: **دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل**، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين.
- رحيمة، سلمى حتيتة (2012): **دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 4, عدد 9، بغداد، العراق.
- زنيبي، فريدة (2013): "**الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي –دراسة مقارنة**– ، رسالة ماجستير، جامعة حسيبه بن علي، الجزائر.
- سالم، بسمة (2014): " **الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين**"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سلطان، محمد سعيد(2002): **السلوك الإنساني في المنظمات، فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- صالح، ماهر (2015): **القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة**، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- عامر، سامح وقنديل، علاء (2010): **التطوير التنظيمي**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- عبد العزيز، أحمد عزمي (2010): "**القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية**"، رسالة دكتوراة، كلية التجارة بجامعة قناة السويس. مصر.
- عبودي، زيد منبر (2008): "**القيادة ودورها في العملية الإدارية**"، دار البداية، عمان.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن, وعبد الحق, كايد (2001). **البحث العلمي– مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

- عدوان، محمد (2016): "**العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم**"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة. فلسطين.
- عرفه، مسعود علي (2014): "**أثر القيادة الاستراتيجية على الاستغراق الوظيفي**"، رسالة دكتوراة، كلية التجارة جامعة قناة السويس، مصر.
- عورتاني، مأمون عبد القادر (2003): **العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- عويضة ، إيهاب أحمد (2008): **أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظة غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة.
- غنام، ختام (2005): "**السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس**"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- ماضي، خليل(2016): "**الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادة الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية**"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مجلد (2) عدد (5).
- مساعدة، ماجد (2013): **الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية)**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013): "**كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الإدارة الاستراتيجية**"، ط1 مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013): "**كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الإدارة الاستراتيجية**" مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- مصطفى، محمد (2010): **التسويق الاستراتيجي للخدمات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- مصطفى، محمد محمود (2012): **الإدارة العامة**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان الأردن.
- نجم، نجم عبود (2011): **القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين**، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع الأردن.

- هيجان، عبد الرحمن احمد(1998): **الولاء التنظيمي للمدير السعودي**، مطابع جامعة نايف للعلوم الأمنية, الرياض.
- هيوز، ريتشارد (2006): "**كيف تصبح قائدًا**"، مكتبة العبيكان، السعودية.
- يونس، طارق (2002):" **الفكر الاستراتيجي للقادة**" : دروس مستوحاه من التجارب العاليمة والعربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

المراجع الأجنبية

- Bass, Bernard M. (2007, Executive and strategic leadership, international Journal of Business,.
- Continue Anddison Eketu, Edeh Fridya Ogbu (2015), " The Role of Social Intelligence on Workers' Extra-Role Behaviour of Independent Road Transport Companies" in Port Harcourt, Nigeria.
- Davies, J. Barbara & Davies, Brent(2006): Developing a Model For Strategic Leadership in Schools, Educational Management Administration Leadership, Vole(34), No(1).
- Hamidi, Yadollah (2009). Strategic Leadership for Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities : What Skills Is Necessary . Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol.
- Hemang Jauhari, shailendra Singh, (2013) "Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty", Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol. 32 Issue: 3, pp.262-276.
- Hougyun Kim A and Jungian Kim, (2013). cross-level study of leadership and organizational affective commitment in the Korean local Government: Mediating role of procedural justice and moderating role of culture types based on competing values framework, leadership, vol1.
- Lear ,Lorrainewendy (2012). "The relationship between starategic leadership and strategic alignment inhigh – performing in South Africa", The University of South Africa- Graduate School of Business leadership, south Africa.
- Lear, Lorraine Wendy (2012). The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa. the University of South Africa- Graduate School of Business Leadership. South Africa..

- Lee,Yuan-Duen and chin, shih-Hao (2007),"A study of the correlations model between strategic leadership and Business Exaction An Empirical Research of Top Managers of small and medium Enterprises in Taiwan", proceedings of the 13th Asia pacific Management conference, Melbourne, Australia, pp.1027-1032.
- Mungonge, goliath (2007) Acase study of strategic leadership in the creation & development of A privately owned newspaper in zambia. Zambia.
- North use, P. G. (2013). Leadership theory and practice (6 th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publication.
- North use, Peter (2010): Leadership: Theory and Practice, 5th ed, Los Angeles, sage publications, Inc.
- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. The Online Journal of Recreation and Sport , Vol. 1, Issue 2.
- Pisapia, John (2009), The Strategic Leader- New Tactics for a Globalizing World, Information Age Publishing, USA
- Steers R, (1977). Antecedents and outcomes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, 22(1), PP.46-56
- Steers R,. Antecedents and out comes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, 22(1),1977, PP.46-56
- The Practice of Business Statistics, 2003, Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, SC love, S.
- Ugurluglu, U: Celik, Y. & Pisapia, J. (2010): **The use of strategic leader action by hospital managers in Turkey.** American Journal of Business Research, Vol.3, No.1.
- Western, Simon (2013): Leadership A critical Text, 2ed, sage publications, London

- Wiraporn D. and Wallapha A. (2014): **Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness**, Prcedia – Social and Behavioral Sciences: 112
- Yildirima , Yunus (2012) : An examination of physical education teachers in terms of their organizational citizenship behaviors and organizational loyalty according to some demographic variables, Procedia , Social and Behavioral Science , 47, pp 2146 – 2156
- Yuen, Chong, kee, Wong (2010): " intrinsic motivation and organizational commitment in the malaysian private higher education institutio" an empirical study, journal of arts, scienc commerc , vol(3), pp154-177.
- Yukl, G. (2006). Leadership in organization. Kuala lumpur, Malaysia: Pearson International Edition.
- Zaman, sameera & Akbar, Sajjad (2011) Impact of strategic eldership on organizational commitment in telecommunication sector of Pakistan, Journal of Business strategic, June vol. 30.

المواقع الإلكترونية

- .www.iugaza.edu.ps
- .www.alazhar.edu.ps

الملاحق

أولًا: ملحق رقم (1) قائمة بأسماء السادة المحكمين.

ثانيًا: ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها النهائية.

ثالثًا: ملحق رقم (3) إفادة تحليل إحصائي.

رابعًا: ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهام الجامعة الإسلامية.

خامسًا: ملحق رقم (5) كتاب تسهيل مهام جامعة الأزهر.

أولًا: ملحق رقم (1) قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1.	أ.د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
2.	د. أشرف مشمش	جامعة الأقصى
3.	د. بلال البشيتي	جامعة الأزهر
4.	د. خليل ماضي	أكاديمية الإدارة والسياسة
5.	د. رامز بدير	جامعة الأزهر
6.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
7.	د. علاء السيد	جامعة الأقصى
8.	د. محمد الجريسي	أكاديمية الإدارة والسياسة
9.	د. محمد المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة
10.	د. محمد دواس	جامعة الإسراء
11.	د. منصور الأيوبي	كلية فلسطين التقنية
12.	د. وفيق الأغا	جامعة الأزهر
13.	د. ياسر الشرفا	الجامعة الإسلامية

ثانيًا: ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها النهائية

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة – فلسطين
تخصص القيادة والإدارة

السيد/ة :.. المحترم/ة ،،

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تعبئة استبانة بحث علمي

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "**دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية**". وذلك للحصول على درجة الماجستير من البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة – تخصص القيادة والإدارة.

ولإيمان الباحث بأن العاملون في الجامعات هم الأكثر معرفة ودراية بالوضع القائم بالنسبة للولاء التنظيمي محل الدراسة، كونهم أهل خبرة واختصاص وأنهم خير مُعين للوصول إلى المعلومات المطلوبة، فإنه يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة للتكرم من حضرتكم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها هذه الاستبانة، راجين منكم الدقة والموضوعية أملاً في الوصول إلى معلومات أفضل لتحسين متغيرات الدراسة, مؤكدين لكم أن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستبقى سرية ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي فقط .

الباحث/ حافظ أكرم الخضري

جوال: 0599-930101

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس	
☐ ذكر	☐ أنثى
2. الفئة العمرية	
☐ أقل من 30 سنة	☐ 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
☐ 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي			
☐ دكتوراه	☐ ماجستير	☐ بكالوريوس	☐ دبلوم فأقل

4. طبيعة العمل		
☐ أكاديمي	☐ إداري	☐ أكاديمي بوظيفة إدارية

5. عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي	
☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
☐ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	☐ من 15 سنة فأكثر
6. مكان العمل	
☐ الجامعة الإسلامية	☐ جامعة الأقصى
☐ جامعة الأزهر	

ثانياً: ممارسات القيادة الاستراتيجية

#	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البُعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي					
1	تمتلك إدارة الجامعة رؤية طويلة المدى تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.					
2	تحرص إدارة الجامعة على تحديد رؤية استراتيجية لها تتسم بالوضوح والدقة.					
3	يوجد تلاؤم بين الأهداف الاستراتيجية الموضوعة والإمكانيات المتاحة لدى إدارة الجامعة.					

4	تسعى إدارة الجامعة إلى الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية والعربية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي لها.					
5	تسعى إدارة الجامعة إلى إقناع موظفيها بتوجهاتها الاستراتيجية.					
6	تعتمد إدارة الجامعة على وضع خطط استراتيجية تتفق مع رسالتها.					
	البُعد الثاني: استثمار القدرات التنافسية					
1	تمتلك الجامعة المباني والتجهيزات والمعامل الملائمة للعملية الأكاديمية.					
2	تسعى إدارة الجامعة إلى امتلاك موارد وقدرات تكنولوجية متطورة.					
3	تحرص إدارة الجامعة على تسجيل براءات اختراع وابتكارات لصالح الجامعة.					
4	تسعى إدارة الجامعة إلى توفير التمويل الكافي لتنفيذ مشروعات ابتكارية جديدة.					
5	تستحوذ الجامعة على حصة سوقية مرتفعة من الطلبة مقارنة بالجامعات الأخرى المنافسة.					
6	تقدم الجامعة خدماتها المتنوعة للطلبة والباحثين بكفاءة وفعالية.					
	البُعد الثالث: تطوير رأس المال البشري					
1	تعمل إدارة الجامعة على تنظيم البرامج التدريبية المتنوعة للعاملين.					
2	تشجع إدارة الجامعة على العمل بروح الفريق الواحد والعمل الجماعي.					
3	تضمن سياسات الجامعة استقطاب واختيار الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار في العمل.					
4	تساعد إدارة الجامعة على تطوير المهارات (الإدارية، والأكاديمية) لموظفيها باستمرار.					
5	تُكافئ إدارة الجامعة الموظفين ذوي التقديرات العالية والأداء المتميز.					
6	يوجد لدى الجامعة برنامج متكامل لبناء معارف تراكمية لدى موظفيها.					
	البُعد الرابع: دعم الثقافة التنظيمية					
1	تسعى إدارة الجامعة إلى نشر القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة.					
2	تُشجع إدارة الجامعة العاملين على التصرف بحرية واستقلالية.					
3	تغرس الثقافة التنظيمية للجامعة الأفكار التي تُعزز من قيمة العمل.					
4	تُولي إدارة الجامعة أهمية كبيرة للأفكار الجديدة وغير المألوفة من الموظفين.					

5	تعمل إدارة الجامعة على تمكين العاملين مثل (تفويض، مشاركة،....إلخ) بشكل كبير.					
6	ترسخ إدارة الجامعة علاقات الود والاحترام بين العاملين لديها.					
البُعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية						
1	تُمثل إدارة الجامعة قدوة للعاملين من خلال ممارساتها الأخلاقية.					
2	تنشر إدارة الجامعة أدلة خاصة توضح معايير السلوك الأخلاقي التي تلتزم بها.					
3	تستخدم إدارة الجامعة أساليب رقابية فعالة على سلوكيات العاملين لديها.					
4	تعتمد إدارة الجامعة نظام الحوافز لتشجيع السلوك الإيجابي للعاملين في الجامعة.					
5	يتم تنفيذ برامج تدريبية ترسخ سلوكيات وأخلاقيات المهنة.					
6	يغلب العاملين في الجامعة المصلحة العامة على المصالح الشخصية لهم.					
البُعد السادس: تنفيذ الرقابة المتوازنة						
1	تعتبر إدارة الجامعة أن الرقابة التنظيمية من الوظائف الأساسية التي تحتاج إلى اهتمام دائم.					
2	تضع إدارة الجامعة إجراءات رقابية لمتابعة الأنشطة المنفذة ومقارنتها مع المخططة.					
3	تهدف الرقابة بالجامعة إلى تصحيح المسار والتطور وليس تصيد الأخطاء.					
4	تحرص إدارة الجامعة على الاهتمام بالتغذية الراجعة من أجل تحسين مخرجات العمل.					
5	تقوم إدارة الجامعة بتطوير أنظمة رقابية تنسجم مع جميع أصحاب المصالح.					

ثالثًا : ممارسات الولاء التنظيمي

#	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يرغب العاملون في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في الجامعة التي يعملون بها.					
2	يشعر العاملون بالاعتزاز حينما يتحدثون عن جامعتهم مع الآخرين.					
3	ينظر العاملون إلى المشكلات التي تواجههم على أنها جزء من مشكلاتهم الشخصية.					

4	يحس العاملون بارتباط عاطفي اتجاه الجامعة التي يعملون بها.					
5	تحظى الجامعة بمكانة عالية في نفوس العاملين فيها.					
6	يشعر العاملون بالخوف من ترك العمل في الجامعة لصعوبة الحصول على عمل آخر.					
7	ينبُع بقاء العاملين في الجامعة من حاجتهم للعمل فيها.					
8	يصعُب على العاملين الحصول على فرصة عمل مناسبة في أماكن أخرى.					
9	تقدم الجامعة للعاملين مزايا لا تتوافر في جامعات أخرى.					
10	يعتبر العاملون أن ترك عملهم الحالي والبحث عن عمل أخر مكلف مالياً ومعنوياً.					
11	يشعر العاملون بضرورة الالتزام والولاء للجامعة التي يعملون بها.					
12	يعتقد العاملون أن الانتقال من الجامعة إلى مكان عمل آخر عمل غير أخلاقي.					
13	يشعر العاملون أدبيًا بضرورة الاستمرار في عملهم حتى لو توفرت لهم عروض عمل أفضل.					
14	يحرص العاملون على الاستمرار بالعمل في هذه الجامعة.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

ثالثًا: ملحق رقم (3) إفادة تحليل إحصائي.

مركز النخبة للاستشارات والتحكيم

التاريخ: 3/ 6/ 18 20م

إفادة تحليل احصائي

يفيد مركز النخبة للاستشارات والتحكيم التابع لأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بإشرافه على التحليل الإحصائي لرسالة الباحث/ **حافظ أكرم مصطفى الخضري**، رقم جامعي: **120160061**، والموسومة بـ

"دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية"

المشرف الإحصائي: أ. علي صنع الله

التوقيـــــــع: ____________

مركز النخبة للاستشارات والتحكيم

رابعًا: ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهام الجامعة الإسلامية.

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy For Postgraduate Studies
مسار النخبة

الأربعاء: 18 أبريل، 2018
№: MPA, EX, 6226

السادة الأفاضل/ الجامعة الإسلامية **حُفظتُم وبُوركتُم،،،**

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوافرة، تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الباحث: **حافظ أكرم مصطفى الخضري**، برقم جامعي: **120160061**، تخصص: **القيادة والإدارة**، يقوم بإعداد رسالة ماجستير موسومة بـ "**دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية**"، ونظراً لحاجة الباحث لتوزيع بعض الاستبانات، نرجو منكم تسهيل مهمته في ذلك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية
محمد إبراهيم المدهون

نسخة لـ:
– الملف.

خامسًا: ملحق رقم (5) كتاب تسهيل مهام جامعة الأزهر.

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy For Postgraduate Studies
مسار النخبة

لا مانع
22/4/2018

الأربعاء: 18 أبريل، 2018
№: MPA, EX, 6226

السادة الأفاضل/ جامعة الأزهر   حُفظتُم وبُوركتُم،،،

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوافرة، تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الباحث: **حافظ أكرم مصطفى الخضري**، برقم جامعي: **120160061**، تخصص: **القيادة والإدارة**، يقوم بإعداد رسالة ماجستير موسومة بـ "**دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية**"، ونظراً لحاجة الباحث لتوزيع بعض الاستبانات، نرجو منكم تسهيل مهمته في ذلك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الأخ الدكتور/ عميد التخطيط والجودة
التكرم بالإفادة،
مع الشكر
22/4/2018

رئيس الأكاديمية
د. محمد إبراهيم المدهون

نسخة لـ:
- الملف.

الأخ أ. د/ ... النائب الأكاديمي
لا مانع من توزيع الاستبانات
28/4/2018