أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

برنامج الدراسات العليا المشترك

مع جامعة الأقصى

ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على التطوير التنظيمي

دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية

Strategic Leadership Practices and its impact on the Organizational Development

"Applied Study in Palestinian Universities"

إعداد الباحث:

جهاد أحمد عفيف ياسين

إشراف:

الدكتور/ أيمن عبد القادر راضي

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

1440هـ/2018م

نتيجة الحكم

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يُؤْتِي الحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ، وَمَنْ يُؤْتَ الحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا، وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُوْلُوا الأَلْبَاب﴾

(البقرة: 269)

صدق الله العظيم

إهداء

♥ إلى صاحبيّ الفضل بعد الله، أبي الحبيب وأمي الغالية.

♥ إلى مَنْ لا تحلو الحياة إلا بهم، أحباب قلبي أخوتي وأخواتي.

♥ إلى فيقة دربي وشريكة حياتي... زوجتي الغالية.

♥ إلى مَنْ تلونت أيامي بهم بالحب والأمل... أصدقائي.

♥ إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا، ومن فكرهم منارة تنير لنا لسير العلم والنجاح... أساتذتنا الاكارم.

♥ إلى طلبة العلم في كل مكان... إليهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

شكر وتقدير

قال الله تعالى: ﴿قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاه﴾ (الأحقاف: 15)

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ملء السماوات والأرض، والصّلاة والسّلام التامان الكاملان على الهادي البشير والسراج المنير، صاحب الوجه الأنور والجبين الأزهر، المعلم الأول سّيدنا محمد صَلّى الله عليه وسلم وعلى آله الطيبين وصحبه ومن اقتفى أثره بإحسان إلى يوم الدين وبعد،

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ﴿من لا يشكر الناس لا يشكر الله﴾، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير من أستاذي الفاضل الدكتور **أيمن عبد القادر راضي**، على ما قدم لي من اهتمام ورعاية ومتابعة، وما قدّمه من جهد ووقت وخبرة لإنجاز هذا الجهد المتواضع، ولأعضاء لجنة المناقشة، كُلًا من **د. محمد إبراهيم المدهون** مناقشاً داخلياً، و**د. محمود عبد الرحمن الشنطي** مناقشاً خارجياً.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان من السادة المحكمين، وللعاملين في مجمع الشفاء الطبي لما أبدوه من عناية في الإجابة عن بنود الاستبانة.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية- جامعة الأزهر- جامعة فلسطين) وعددهم (285) موظفًا، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية، وقد تم استرجاع (253) استبانة، بنسبة استرداد (88.8%)، كما استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية كان بشكل عام بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (66.2%)، وجاء بعد تحديد التوجه الاستراتيجي على المرتبة الأولى بوزن نسبي (67.80%)، وفي المرتبة الأخيرة تطوير رأس المال البشري بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (63.54%).
- مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية كان بدرجة كبيرة بوزن نسبي (68.14%).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيراً جوهرياً في التطوير التنظيمي، وقد فسرت ما نسبته (74.1%) من التباين في المتغير التابع (التطوير التنظيمي).

وكانت أهم التوصيات على النحو الآتي:

- العمل على تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها المختلفة بهدف تحسين مستوى التطوير التنظيمي من خلال تأهيل الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة لتمكينهم من وضع تصورات وتوجهات استراتيجية واضحة ومحددة، تعزيز مفاهيم الابتكار والإبداع لدى الموظفين والطلبة في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة، الاهتمام بإدارة وتطوير رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية باعتباره مصدر قوة وميزة تنافسية لها تمكنها من صياغة استراتيجياتها وتنفيذها بنجاح.
- أن تسعى الإدارة العليا للجامعات باستمرار إلى تنفيذ الاستراتيجيات بما يحقق استقرارها وتطويرها، والتحسين المستمر في مستوى جودة الخدمات التعليمية ورفد الجامعات بأحدث الأجهزة والبرامج وتطوير شبكة المعلوماتية التي تساعد في الارتقاء بعملية التطوير التنظيمي.

Abstract

This study aims to identify strategic leadership practices and its impact on the Organizational Development in the Palestinian universities in the Gaza strip, the researcher used the descriptive analytical method, The study Population consisted of consisted of all the academic and administrative employees working in Palestinian universities (Islamic university, AlAzhar university , and university of Palestine) totaling (285) employee. The researcher used the complete census method.

A Questionnaire was designed to collect the necessary data and (253) valid questionnaires were returned with response rate (88.8%).

The statistical packages for Social Sciences analysis (SPSS) was used for the data analysis.

The most important findings of the study are follows:

- The level of strategic leadership practices in Palestinian universities was generally medium with relative weight (66.2%). The strategic orientation was ranked first with a relative weight (67.80%). The last rank was the development of human capital to a medium degree, with a relative weight of (63.54%).
- The level of organizational development in the Palestinian universities was relatively high (68.14%).
- There is a positive relationship which is statistically significant at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the strategic leadership practices and organizational development in the Palestinian universities in Gaza strip.
- Strategic leadership practices have a significant impact on organizational development, anditsaccounted for (74.1%) of the variance of the dependent variable (Organizational devel opment).

The most Important Recommendations of the study are follows:

- To promote strategic leadership practices and their dimensions to improve the level of organizational development through the qualification of senior management in the Palestinian universities to enable them to develop clear and specific strategic visions and directions. And to promote the concepts of innovation and creativity among the employees and students in the surveyed Palestinian universities; and developing the human capital in Palestinian universities as a source of strength and competitive advantage to enable them to formulate and implement their strategies successfully.
- The senior management of universities should constantly strive to implement the strategies in order to achieve their stability, growth and continuously improvement of the quality of educational services, in addition to that they should provide universities with the latest equipment and programs, and develop the information network which helps in improving of the organizational development

قائمة المحتويات

نتيجة الحكم .... ب
الآية القرآنية .... ج
الإهداء .... د
شكر وتقدير .... ه
ملخص الدراسة.. 1
Abstract 2
قائمة المحتويات 3
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 9
مقدمة: 10
مشكلة الدراسة: 12
الدراسة الاستكشافية:.. 12
أهداف الدراسة:.. 15
أهمية الدراسة: 16
متغيرات الدراسة: 18
فرضيات الدراسة: 19
حدود الدارسة: 20
مصطلحات الدراسة: 21
الصعوبات التي واجهت الباحث:..22
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.. 23
مقدمة:.. 24
المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية 26
مفهوم القيادة الاستراتيجية 27
الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية: 31
مميزات القيادة الاستراتيجية:.. 32
أهداف القيادة الاستراتيجية: 32
أهمية القيادة الاستراتيجية: 33

خصائص القادة الاستراتيجيون 35
العناصر المميزة للقائد الاستراتيجي 37
عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية 37
أنماط القيادة الاستراتيجية 38
أبعاد القيادة الاستراتيجية.. 39
ممارسات القيادة الاستراتيجية 41
التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية في الجامعات 51
العوامل المساعدة لتنمية وإعداد القائد الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية:......... 52
ملخص المبحث: 54
المبحث الثاني: التطوير التنظيمي.. 55
تمهيد:... 56
مفهوم التطوير التنظيمي: 58
مبررات التطوير التنظيمي: 60
أهداف التطوير التنظيمي: 61
أهمية التطوير التنظيمي:... 63
خصائص التطوير التنظيمي:... 64
مراحل التطوير التنظيمي: 65
متطلبات التطوير التنظيمي: 66
معوقات التطوير التنظيمي:... 67
أبعاد التطوير التنظيمي:.. 68
ملخص المبحث 79
المبحث الثالث: الجامعات الفلسطينية.. 80
تمهيد:... 81
أولاً: الجامعة الإسلامية:... 83
ثانيا: جامعة الأزهر 86
ثالثا: جامعة فلسطين.. 89
الفصل الثالث: الدراسات السابقة.. 93
الدراسات الفلسطينية: 94
ثانيا: الدراسات العربية: 106
ثالثا: الدراسات الأجنبية: 115

التعقيب على الدراسات السابقة: 121
مدى الاستفادة من الدراسات السابقة: 121
الفصل الرابع: المنهجية والإجراءات 124
تمهيد 125
منهجية وأسلوب الدراسة 125
مجتمع وعينة الدراسة 125
العينة الاستطلاعية: 126
أداة الدراسة 126
صدق الاستبانة: 128
الصدق الظاهري 128
صدق المقياس 128
الأساليب الإحصائية: 138
الفصل الخامس: التحليل والنقاش 139
تمهيد: 140
الوصف الإحصائي لعينة الدراسة: 140
تحليل فقرات الاستبانة: 144
اختبار الفرضيات: 161
فرضيات الدراسة: 162
الفصل السادس: النتائج والتوصيات 182
المصادر والمراجع 196
المراجع العربية: 196
الرسائل المحلية: 203
الدوريات وأورق العمل: 207
المراجع الأجنبية: 208

قائمة الجداول

جدول رقم (1.1) يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات الاستبانة............ 13
جدول رقم (2.1) الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية 31
الجدول رقم (2.2) بعض إسهامات الباحثين والكتاب في ممارسات القيادة الاستراتيجية 39
الجدول رقم (2.3) أبعاد التطوير التنظيمي من وجهات نظر متعددة 69
الجدول رقم(2.4) يوضح كليات الجامعة وبرامجها 90
الجدول رقم (3.1) يوضح الفجوة البحثية 123
جدول (4.1): مجتمع الدراسة 126
جدول (4.2) توزيع محاور الاستبانة 127
جدول رقم (4.3): درجات مقياس 127
جدول رقم (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "التوجه الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمجال..... 129
جدول رقم (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات استثمار القدرات التنافسية والدرجة الكلية للمجال 130
جدول رقم (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات تطوير رأس المال البشري والدرجة الكلية للمجال 131
جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات دعم الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمجال 131
جدول (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التأكيد على الممارسات الأخلاقية والدرجة الكلية للمجال 132
جدول (4.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات تنفيذ الرقابة المتوازنة والدرجة الكلية للمجال....... 133
جدول (4.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التطوير التنظيمي والدرجة الكلية للمجال........ 134
جدول رقم (4.12) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (ممارسات القيادة الاستراتيجية) و(التطوير التنظيمي) والدرجة الكلية للاستبانة...................................... 135
جدول رقم (4.13) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة 136
جدول رقم (4.14) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي 137
جدول رقم (5.1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس...................................... 140
جدول رقم (5.2) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية 141
التكرار 141
النسبة...................................... 141
جدول رقم (5.3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 141
التكرار 141
النسبة...................................... 141
جدول رقم (5.4) توزيع عينة الدراسة سنوات الخبرة...................................... 142
جدول رقم (5.6) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي 143
جدول رقم (5.7) درجات تفسير الإجابة حسب فئات المتوسط الحسابي...................................... 143
جدول (5.8) الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد التوجه الاستراتيجي...................................... 144

جدول رقم (5.9) الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد استثمار القدرات التنافسية 146
جدول (**5.10**) الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد تطوير رأس المال البشري 148
جدول (5.11) الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد دعم الثقافة التنظيمية 150
جدول رقم (5.12) الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية.......................... 151
جدول رقم (5.13) الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد تنفيذ الرقابة المتوازنة 153
جدول رقم (5.14) الوسط الحسابي والوزن النسبي لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية 155
جدول رقم (5.15) اتفاق واختلاف مجالات ممارسات القيادة الاستراتيجية مع الدراسات السابقة 157
جدول رقم (5.16) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التطوير التنظيمي 158
جدول رقم (5.17) معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة 162
جدول رقم (5.18) معامل الارتباط بين تحديد التوجه الاستراتيجي والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.......................... 163
جدول رقم (5.19) معامل الارتباط بين استغلال واستثمار القدرات التنافسية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة 163
جدول رقم (5.20) معامل الارتباط بين تطوير رأس المال البشري والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.......................... 164
جدول رقم (5.21) معامل الارتباط بين مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة 165
جدول رقم (5.22) معامل الارتباط بين تعزيز الممارسات الأخلاقية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.......................... 165
جدول رقم (5.23) معامل الارتباط بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة 166
جدول رقم (5.24) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي 168
جدول رقم (5.25) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين– الجنس 170
جدول رقم (5.26) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA الفئة العمرية 172
جدول رقم (5.27) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المؤهل العلمي 173
جدول رقم(5.28) نتائج اختبار " التباين الأحادي"ANOVA سنوات الخدمة 174
جدول رقم (5.29) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المسمى الوظيفي 175
جدول رقم (5.30) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA مكان العمل 176
جدول رقم (5.31) نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين– الجنس 178
جدول رقم (5.32) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA الفئة العمرية 178
جدول رقم (5.33) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المؤهل العلمي 179

جدول رقم (5.34) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخدمة 180
جدول رقم (5.35) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المسمى الوظيفي.......................... 181
جدول رقم (5.36) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA مكان العمل 181
جدول رقم (6.1) نتائج تحقيق أهداف الدراسة 186
جدول رقم (6.2) التوصيات الخاصة بكافة ممارسات القيادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي............ 188
جدول رقم (6.3) خطة عمل زمنية لتنفيذ توصيات الدراسة.. 190

قائمة الأشكال

الشكل 1 رقم (1.1) نموذج الدراسة 18
الشكل 2 رقم (1.2) طبيعة القيادة 27
الشكل 3 رقم (2.2) انماط القيادة الاستراتيجية.. 39
الشكل 4 رقم (2.3) ممارسات القيادة الاستراتيجية 51
الشكل 5 رقم (4.2) أبعاد التطوير التنظيمي 78

قائمة الملاحق

استبانة الدراسة في صورتها النهائية...214
مخاطبة المحكمين لتحكيم الاستبانة...217
أسماء المحكمين...218

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- حدود الدراسة
- مفاهيم ومصطلحات الدراسة

مقدمة:

يمر العالم بالكثير من التحديات والتغيرات السياسية والفكرية والتكنولوجية والاقتصادية وتتعدد فيه المؤثرات وتتنوع فيه أشكال المنافسة وتنهار الفواصل الزمانية والمكانية بين المجتمعات فالحدود المادية بين المجتمعات لم تعد عائقاً أمام التعليم والتعلم والتطوير والتقدم كما كان قديماً، إذ أصبح هناك نظرة ذات بعد استراتيجي للعالم واحترام الإنسان والقوانين وبناء مستقبل حضاري لعالم متقدم في مختلف المجالات.

إن القيادة هي أساس ازدهار أي منظمة، فالقادة هم المبدعون والمبتكرون والقادرون على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في أصعب الحالات، لذا فإن القيادة الاستراتيجية هي مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية، فالقيادة الاستراتيجية هي إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي، والذي يكون قادراً على إحداث التكيف والانسجام التنظيمي في ظل متطلبات العولمة وأثارها المتنوعة والمعقدة (جاد الرب،2013: 1).

لذلك فإن القيادة في الجامعات يجب أن تكون ذات توجهات استراتيجية لكي تتناول القضايا العميقة والمستمرة المتعلقة بالاستراتيجية والحوكمة والإدارة والقيادة في التعليم العالي أثناء فترة التغيير السريع، وهذه الموضوعات تقع في قلب الجدل الدائر حول قدرة الجامعات على الاستجابة للتوقعات الجديدة، وواقع السوق، وانخفاض التمويل الحكومي، والعولمة والتكنولوجيا، وقائمة طويلة من التحديات الأخرى (Morrill, 2007:10).

وقد أكدت العديد من الدراسات أن القيادة الاستراتيجية لها دور فاعل في تنفيذ الاستراتيجية للمنظمة من خلال ممارساتها المتفاعلة، والتي منها: إدارة موارد المنظمة بفاعلية تضمن تنمية رأس المال البشري، والمساهمة في تأسيس الاتجاه الاستراتيجي، تنشئة ثقافة منظمة فعالة، استغلال الكفاءات الجوهرية، واستخدام أنظمة رقابية فعالة وتأسيس ممارسات أخلاقية (Hi &hoskinsson,2009: 53).

كما وأصبحت كل منظمة تواجه تحديات ومواقف جديدة تستوجب عليها العمل على اكتشاف لتلك التحديات والتغيرات التي تحيط بها والاستعداد للتعامل معها وذلك من خلال تبني التطوير التنظيمي الذي أصبح يمثل قضية أساسية وهدف محوري والتي جعلت منه مشروعاً لنموها واستمرارها وأداة أساسية تستطيع من خلاله مواكبة التغيرات والتطورات المحيطة بالمنظمة.

ويتطلب أي تغيير في المنظمة تكيفاً وتوازناً جديداً يكفل للمنظمة بقاءها، ويزيد من فاعليتها في ظل بيئة ديناميكية كثيرة التغيير، ويشمل هذا التغيير عدداً كبيراً من الجوانب التي تبنى عليها المنظمات في الأهداف والاستراتيجيات، وفي الهيكل التنظيمي، وإما في آليات اتخاذ القرار، والأدوات التكنولوجية والأساليب المستخدمة، القوى العاملة، في القيادة وأساليبها وأنواعها ووسائل الاتصال، لذلك لا بد للقيادي أن يكون على دراية وعلم بما يدور في بيئته الداخلية والخارجية حتى يستطيع تحديد مواطن الخلل التي تحتاج إلى التغيير والتطوير (الأعرجي والعزام، 2003: 42).

فالتطوير التنظيمي أصبح ضروريا للمنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص في ظل هذه التغيرات والتحديات التي تعصف بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمات، لذا كان عليها أن تجد الوسائل والأساليب من أجل مواجهة تلك التحديات والتكيف مع متطلبات هذه البيئة سريعة التغيير، وتحاول التأثير فيه للتوافق مع أهداف واحتياجات المنظمة فهو يمثل خطة إيجابية للارتقاء وتحسين وتطوير الأداء في المنظمة ونقلها إلى مرحلة أكثر فاعلية، وفي سياق ذلك يبين (اللوزي، 2010: 17) أهمية التطوير التنظيمي واصفاً إياه بأنه ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية، لدوره الكبير في زيادة كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي، خاصة في هذا العصر، حيث النهضة الشاملة التي تعتمد في نجاحها على قيام المنظمات الإدارية الفاعلة بالبحث والدراسة والتحليل، لتطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب الإنساني والجانب التنظيمي.

ونظراً لأهمية وحيوية الموضوع في الواقع الحالي للجامعات الفلسطينية وما تواجهه من تحديات تؤثر على أدائها وفاعليتها، لذا فإن لممارسة القيادة الاستراتيجية دور كبير في إحداث التطوير التنظيمي وما له من أهمية كبيرة من خلال المساهمة في تحسين الأداء والمساعدة على تحقيق الأهداف وصولاً إلى التميز في الأداء، وفي هذا السياق يسعى الباحث من خلال الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

مشكلة الدراسة:

تعتبر القيادة الاستراتيجية الحكيمة من أهم مقومات التطوير والتقدم والرقي بالمنظمات التعليمية، كما وأصبح وجود القيادات الاستراتيجية أحد المعايير الرئيسية لتحقيق التطوير التنظيمي داخل الجامعات الفلسطينية وتحسين جودة الأداء المؤسسي وكفاءة عملية التخطيط الاستراتيجي وتدعيم القدرة التنافسية في المنظمات التعليمية كافة.

وقد أضحت قضية تحديث المنظمات وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة، ولا سيما ما يسمى بالتطوير التنظيمي، ويرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة والتغيير الشامل والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي وغير ذلك من المفاهيم والعمليات (عبد السميع، 2003: 3).

لذلك فإن الجامعات الفلسطينية تلعب دور هام في العمل التنموي والمجتمعي وتقديم الخدمات المختلفة التي تساهم في بناء المجتمع الفلسطيني وبالتالي باتت الجامعات بحاجة مستمرة ودائمة في البحث عن العوامل التي تحقق التطوير التنظيمي وتحسين الأداء وعلى الرغم من أن التطوير التنظيمي يحظى بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين، كما ويعتبر من مقومات استمرار وبقاء عمل ونجاح المؤسسات لا سيما الأكاديمية منها، وأن ممارسات القيادة الاستراتيجية تعتبر مؤشراً وضرورياً لتحقيق التطوير التنظيمي إلا أنه يوجد كثير من القصور والضعف تجاه تلك الجوانب الهامة، حيث أنه وفي إطار قيام الباحث بدراسة بعض الظواهر التي من الممكن أن تعزز مشكلة الدراسة، والتي قد تمثل دعماً وتوضيحاً لأسباب القيام بهذه الدراسة، فقد اعتمد الباحث على مجموعة من مصادر الشعور بالمشكلة والتي منها:

الدراسة الاستكشافية:

في إطار تحديد وبلورة مشكلة الدراسة قام الباحث بالدراسة الاستكشافية، حيث عمد إلى إعداد استبانة كدراسة استكشافية أولية، للوقوف على نقاط القوة والضعف المتعلقة بالقضية البحثية للدراسة والتي تتمثل في "التطوير التنظيمي"، حيث تم توزيع (30) استبانة على العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة محل الدراسة من ذوي المناصب الإشرافية (عميد، نائب عميد، مدير، رئيس قسم)، لاستطلاع آرائهم حول موضوعات الدراسة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (1.1) يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات الاستبانة

م	واقع التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة
.1	تعمل إدارة الجامعة على تعديل الهيكل التنظيمي باستمرار	3.13	0.97	62.6	7
.2	تهتم إدارة الجامعة بتطوير القوانين واللوائح بشكل مستمر	3.57	1.04	71.4	3
.3	تتوافر قواعد بيانات متكاملة وحديثة ومتاحة تفيد في إنجاز الأعمال باستمرار	3.37	1.09	67.4	5
.4	تتوفر خدمات الكترونية تمكن الجمهور الخارجي من متابعة سير العملية التعليمية في الجامعة	3.97	0.98	79.4	2
.5	تسعى الإدارة العليا لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة	4.07	0.56	81.4	1
.6	تقوم الجهات المختصة في الجامعة بالتطوير المستمر لأساليب وإجراءات العمل	3.57	1.07	71.4	4
.7	يتم عقد ورشات عمل وندوات يشارك فيها الموظفون لمناقشة آليات تبسيط إجراءات العمل وسرعة الإنجاز	3	0.92	60	9
.8	يوثق مجلس الجامعة السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة	3.3	1.04	66	6
.9	هناك بحث مستمر عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل	3.13	1.01	62.6	8
	إجمالي واقع التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية	3.11	0.87	62.22	*

يتضح من جدول رقم (1.1) والمتعلق بتحليل فقرات الدراسة الاستكشافية لموضوع الدراسة الحالية أن الوزن النسبي بلغ (62.22%)، وهذا يعطي مؤشر أن الجامعات الفلسطينية محل الدراسة بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود للارتقاء بمستوى التطوير التنظيمي، وهناك مجموعة من النقاط والظواهر التي يمكن للباحث ذكر بعضها لتعزز من مشكلة الدراسة وهي على النحو التالي:

1. وجود قصور لدى إدارة الجامعة على تعديل الهيكل التنظيمي باستمرار.
2. وجود ضعف في اعتماد الجامعات على مشاركة الموظفين في ورشات العمل والندوات المتعلقة بمناقشة آليات تبسيط إجراءات العمل وسرعة الإنجاز.

3. ضعف في البحث المستمر عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل.

نتائج بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

وأكدت دراسة (شلبي، 2011)، أن مستوى التطوير التنظيمي للجامعة الإسلامية جاء بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة معالجة بعض الجوانب منها تطوير الهيكل التنظيمي وتطوير مواردها البشـــرية من خلال الارتقاء بالمهارات الإدارية للرؤســـاء والمرؤوسين.

فيما بينت دراســـة (عبد الإله، 2006) أن توافر التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بشكل عام جاء بدرجة متوسطة.

واستناداً لما سبق، يستخلص الباحث من خلال الدراسة الاستكشافية وجود ضعف وقصور في بعض جوانب التطوير التنظيمي في الجامعات الفلســـطينية في قطاع غزة مع وجود بعض الجوانب الإيجابية التي يمكن البناء عليها، بالإضافة إلى توصيات ومقترحات للدراسات السابقة، والتي تعزز من مشكلة الدراسة الحالية وتشير إلى ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات وأثرها على للتطوير التنظيمي.

وعليه فإن الباحث يســعى من هذه الدراســة إلى تعزيز مســتوى التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من خلال ممارسات القيادة الاستراتيجية، ويمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

"ما أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"؟

- **وينبثق من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:**

1. ما مدى توفر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟
2. ما مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
2. التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
3. بيان العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
4. معرفة أثر القيادة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
5. تحديد الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).
6. التعرف على دلالة الفروق في متوسطات تقديرات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).
7. تقديم توصيات ذات فائدة لإدارة الجامعات تعزز مستوى التطوير التنظيمي لدى جامعاتها، بما يعود بالنفع على المجتمع، وللباحثين والمهتمين بهذا المجال.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية(النظرية):

1. تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تبحث في مفهومين إداريين (ممارسات القيادة الاستراتيجية، والتطوير التنظيمي) يعتبران من المفاهيم الحديثة والمهمة في عصرنا الحالي، ويعتبران مدخلاً من مداخل الفكر الإداري الحديث، كما وأنه يلقي الضوء على قضية هامة، وتساير التطور الإداري المنشود، وتمثل استجابة للعديد من الدراسات التي أوصت بدراستها.
2. الندرة النسبية في الدراسات الموجهة نحو مجالي القيادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات حيث تعد هذه الدراسة الأولى –على حد علم الباحث– التي تناولت الربط بين موضوعين حيويين وهامين هما القيادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في الجامعات في قطاع غزة.
3. تسهم الدراسة في زيادة الحصيلة العلمية، وإثراء المكتبة الفلسطينية والعربية ببيانات تساعد الباحثين وترشدهم في هذا المجال نظراً لندرة الدراسات السابقة (في حدود علم الباحث) التي تناولت ممارسات القيادة الاستراتيجية كمدخل للتطوير التنظيمي.

الأهمية التطبيقية:

1. من المتوقع تطبيقها على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة حيث تعتبر أحد الركائز الأساسية للتنمية المجتمعية، وهو أحد روافد التعليم في فلسطين لإسهامها الواضح في توفير مخرجات بشرية تمتلك المهارات الضرورية التي تُمكن أصحابها من إحداث التغيير الإيجابي المميز تجاه تطوير المجتمع.
2. يمكن تزويد القيادات الاستراتيجية للجامعات بالأساليب والمهارات العلمية والعملية لاتخاذ قرارات صائبة في عملية التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، وكذلك العمل على رفع مهاراتهم وكفاءتهم عبر تقليل الفجوة بين العلم والتطبيق.
3. يمكن من خلال هذه الدراسة أن تتبنى الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس

المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة)، ومدى انعكاسه الإيجابي على عملية التطوير التنظيمي.

4. يأمل الباحث أن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق النقلة النوعية المرجوة لدى الجامعات الفلسطينية من خلال تحقيق التطوير التنظيمي.

5. قد تفتح هذه الدراسة الباب أمام الباحثين وتعتبر عاملاً محفزاً لإجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تتناول هذا الموضوع، التي من الممكن تطبيقها على قطاعات أخرى.

الأهمية للباحث:

1. يتوقع الباحث أن تزيد الدراسة من معرفته ومعلوماته واهتماماته في هذا المجال، وهو ما يتوافق مع تطلعاته المهنية والعملية، خاصة وأن الباحث يعمل منذ سنوات في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة التخطيط، مما يساعده على وضع الخطط والبرامج النوعية اللازمة لمعالجة القصور وتطوير الأداء.

2. تساعد الدراسة في حصول الباحث على درجة الماجستير في برنامج الإدارة والقيادة.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية.

1. تحديد التوجه الاستراتيجي.
2. استغلال واستثمار القدرات التنافسية.
3. تطوير رأس المال البشري.
4. مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية.
5. تعزيز الممارسات الأخلاقية.
6. تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة.

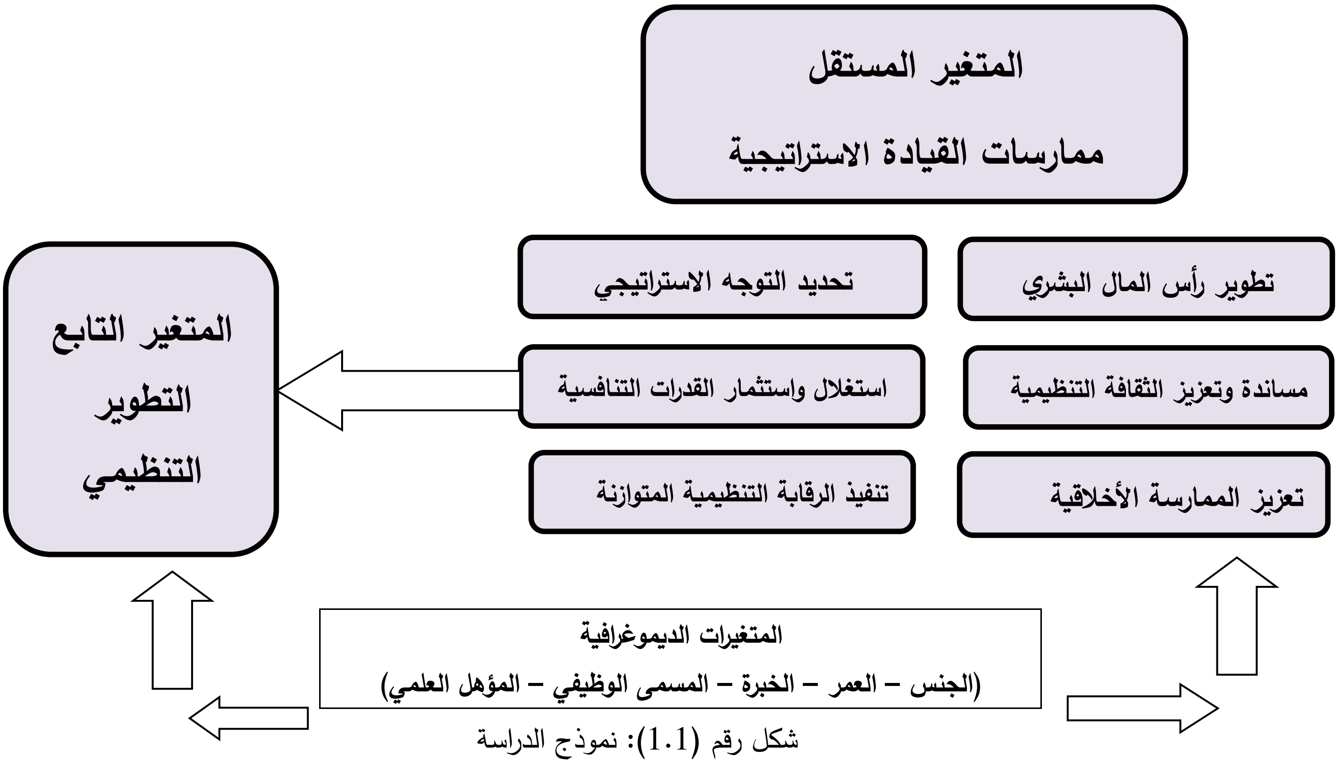
المتغير التابع: التطوير التنظيمي.

المتغيرات الديموغرافية:

وهي تلك المتغيرات الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين وقد تم تحديدها كالتالي:

(الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

نموذج الدراسة:



شكل رقم (1.1): نموذج الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على (جاد الرب، 2012) والدراسات السابقة

فرضيات الدراسة:

بهدف توفير إجابة مناسبة للتساؤلات البحثية المطروحة، تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

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

الفرضية الرئيسة الثانية:

تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

الفرضية الرئيسة الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

حدود الدارسة:

1. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على دراسة ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على التطوير التنظيمي.
2. الحد البشري: تقتصر الدراسة على جميع العاملين من أصحاب الإدارات الإشرافية في الجامعات الفلسطينية.
3. الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام (2018م-2019م).
4. الحد المكاني: قطاع غزة.
5. الحد المؤسساتي: طبقت الدراسة على الجامعات التالية: (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة فلسطين).

مصطلحات الدراسة:

1. القيادة الاستراتيجية strategic leadership

هي" القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وبناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب للمنظمة" (جاد الرب، 2012: 49).

ويعرف (يونس، 2002: 38) القيادة الاستراتيجية بأنها: "القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف".

ويعرف الباحث القيادة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: هي القيادة الحكيمة الواعية، التي تعمل على ترشيد سلوك الأفراد، وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم، وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، ونقل المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل وفق خطة استراتيجية ورؤية مستقبلية واضحة.

2. التطوير التنظيمي: Outcome Goals

يعرف (دودين، 2012: 23) التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط يشمل التنظيم بأكمله، ويدار ويدعم بواسطة الإدارة العليا، لزيادة فعالية المنظمة من خلال تدخل مخطط في عمليات المنظمة باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية.

ويعرف (العميان، 2010: 93) التطوير التنظيمي بأنه العلاقات المتميزة التي تربط الشركة بعملائها والأطراف الخارجية التي تتعامل معهم، والذي يظهر في شكل رضا وولاء من هذه الجهات للمنظمة.

يعرف الباحث التطوير التنظيمي إجرائياً: هو عبارة عن مجهودات شاملة وخطوات مدروسة من قبل الجامعة لتحسين أداء قدرة المنظمة للتصرف مع بيئتها الداخلية والخارجية بالاستعانة بأدوات حديثة وأفكار جديدة وخبراء ليتم الحصول على أقصى عائد أو ناتج من مخرجات الجامعة بجودة أعلى وتكلفة أقل.

الصعوبات التي واجهت الباحث:

واجهت الباحث العديد من الصعوبات أثناء إعداد الدراسة، أهمها:

- عدم تعاون بعض العاملين في الجامعات من عينة الدراسة.
- عدم وجود تقرير إحصائي رسمي محدث بالموظفين أصحاب المسميات الإشرافية نظراً لأن العديد ممن يعمل في وظيفة إضافية "كمكلف" يحمل مسمى وظيفي آخر "مسكن عليه" داخل الجامعات الفلسطينية.
- انقطاع التيار الكهربائي.
- الضغط ووضع الحصار.

وقد حاول الباحث التغلب على هذه الصعوبات وتجاوزها ببذل المزيد من الجهود لإعداد الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية
- المبحث الثاني: التطوير التنظيمي
- المبحث الثالث: الجامعات الفلسطينية

مقدمة:

تعد القيادة هي أساس وقاعدة العملية الإدارية داخل المنظمات فهي تعمل على استشراف وتحديد معالم المستقبل من خلال صياغتها للخطط والرؤى المستقبلية وإحداث التغيير الاستراتيجي والذي يكون بدوره قادراً على إحداث التكيف والتطوير التنظيمي لذلك فإن القيادة هي أساس ازدهار وتقدم المنظمات فالقيادة الحكيمة هي المبدعة والمبتكرة والقادرة على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في أصعب الحالات.

ولأهمية القيادة في ديننا الإسلامي يقول شيخ الإسلام (ابن تيمية رحمه الله): يجب أن يعرف أن ولاية أمر الناس من أعظم واجبات الدين، بل لا قيام إلا بها فإن بني آدم لا تتم مصلحتهم إلا بالاجتماع لحاجة بعض، ولا بد لهم عند الاجتماع من رأس (ابن تيمية، 2001: 32-33).

وقد أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة واتساع دورها في ظل دولة الإدارة إلى زيادة حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة، قادرة على مواجهة التحديات، والى نوع من الأفراد لديهم الفن في إدارة الجهاز الإداري، ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفطنة ودراية وكفاءة وإخلاص فازداد الطلب بالتالي على الكفاءات القادرة على قيادة عملية التنمية، ودفع التنظيم الإداري إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاءات الإنتاجية (كنعان، 1999: 14).

إن القيادة مورد استراتيجي وهي عندما تكون قادرة على تحقيق التغيير وإدخال ثقافة الابتكار واستقطاب أفضل المواهب، فإنها تتحول إلى رأس المال القيادي الذي لا يقل أهمية عن كل الأنماط الأخرى المالية والمادية والتكنولوجية. والقيادة لم تعد ذلك الشخص الخارق أو الرجل العظيم، وإنما هي قبل كل شيء مقدرة فعالة تبني وتصقل في الغالب بالتجربة والمعاناة والتحمل للمسؤولية في مجالات العمل المختلفة (نجم، 2012: 15).

إن من يصنع التفوق والتميز الاستراتيجي هي القيادة الاستراتيجية فهي تجسد التعقل الإداري والحكمة والإبداع، تسترشد بقواعد التفكير الاحتمالي في تقدير مستقبل أعمال المؤسسة، فهي رأس مال إنساني واجتماعي ومعرفي وعقلي لمنظمات الأعمال تحمل ثقافة النخبة عمقاً وأفقاً، غزارةً ونضجاً ووعياً وقيماً ومنطقاً ورمزاً.

فالمعضلة الفكرية ذات آفاق نظرية لكنها تحمل بذور التطبيق حاضراً ومستقبلاً وهو يعني إمكانية توظيف المختزن في الذاكرة الاستراتيجية بصدد المديرين والقادة وفرق الإدارة العليا الاستراتيجية وصفاً وخصائصاً وأبعاداً ودوراً وتأثيراً في تصميم المنظمات والنظر لها على أنها نظم حية تعد جزء من عالم الأعمال ومحيطه. وجاء رصد المعضلة الفكرة عبر تفكير وتأمل وبحث وفرز وانتقاء لفجوات معرفية في علم الإدارة الاستراتيجية الذي أعلنت عن بزوغه في أواخر التسعينات من القرن العشرين نظرياً وتطبيقياً. وقد برع كتاب هذا العلم في الإعلان عن ولادة فكرية حديثة بل معاصرة تحمل بذور الماضي وتمتد للمستقبل أفاقاً وتوجهات ألا وهي القيادة الاستراتيجية (الخفاجي، 2008: 172).

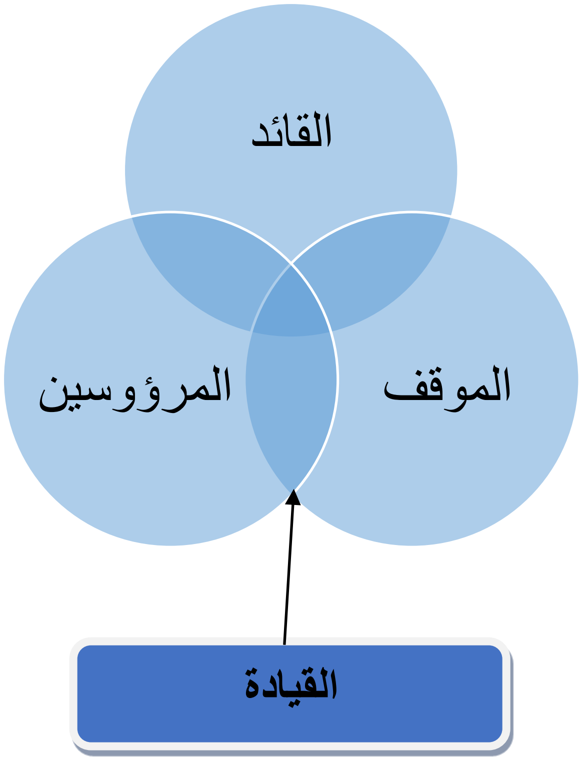
المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية

- ✓ مفهوم القيادة الاستراتيجية
- ✓ الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية
- ✓ مميزات القيادة الاستراتيجية
- ✓ أهمية القيادة الاستراتيجية
- ✓ خصائص القيادة الاستراتيجية
- ✓ أبعاد القيادة الاستراتيجية
- ✓ العوامل المساعدة لتنمية القيادة الاستراتيجية
- ✓ ملخص المبحث

مفهوم القيادة الاستراتيجية

المفهوم العام للقيادة:

قدم الباحثين والمؤلفين مفاهيم وتعريفات عن القيادة إلا أنه لا يوجد إجماع على تعريف محدد للقيادة أو مصطلح ثابت له حيث يختلف تعريف كل باحث عن الآخر حسب الموضوع الذي يتناوله، كما زاد الاهتمام بمفهوم القيادة وكثرت الدراسات والأبحاث التي تتناول هذا المفهوم. ويركز بعض الباحثين على اعتبار أن القيادة هي محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والموقف وعلى اعتبار القيادة عملية مستمرة، ويوضح الشكل التالي هذا المفهوم (جاد الرب، 2012: 2).



الشكل رقم (1.2) طبيعة القيادة

المصدر (جاد الرب، 2012: 2)

ولقد اختلف علماء الإدارة وتباينت وجهات نظر الباحثين المهتمين بالموضـوع، حول تحديد مفهوم القيادة وفيما يلي بعض التعاريف التي يمكن إيرادها للقيادة:

لقد عرف الكاتب رنسيسلايكرت (RensisLikert)القيادة بأنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" (حريم، 2016: 215).

كما عرفها (Western, 2013: 36) بأنها القدرة على التمتع بديناميكية التأثير النفسي والاجتماعي في الآخرين.

وبصورة مجملة تعتبر القيادة عملية رشيدة لها طرفان أحدهما الشخص المدير الذي يوجه ويرشد والطرف الثاني هم المرؤوسين الذين يتلقون ويقبلون هذا التوجيه والإرشاد بغية تحقيق أهداف معينة (عواد،2013: 178).

تعريف الباحث الإجرائي للقيادة: هي إقناع الأفراد والتأثير عليهم وتوجيه سلوكهم وإرشادهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً من أجل تحقيق وإنجاز العمل المطلوب والوصول إلى الأهداف المنشودة.

ويستنتج الباحث من خلال المفاهيم السابقة أن القيادة هي أحد الأساليب المستخدمة لتوجيه المرؤوسين وأن جوهر العملية القيادية هو التأثير عليهم من قبل القائد، وتوجيههم للعمل بمحض إرادتهم دون تخويف أو ترهيب من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويستنتج الباحث من خلال التعريفات السابقة القيادة ما يلي:

1. القيادة تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه، والتأثير فيهم هو جوهر القيادة.
2. القيادة سلوك اجتماعي لتحقيق الأهداف.
3. القيادة إثارة الاهتمام والتحفيز والتشجيع ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
4. القيادة الناجحة تسعى إلى تحقيق رضا المرؤوسين وتزيد التماسك والتعاون داخل الجماعة.
5. القيادة عملية ديناميكية حية مستمرة تتطلب أدواراً تتكيف مع طبيعة المواقف والأحداث.
6. القيادة الناجحة تميل إلى الابتكار والتغيير الجذري.

مفهوم الاستراتيجية:

ترجع الجذور الأولى لهذا المفهوم إلى الأصول العسكرية، وتعتبر القيادة الاستراتيجية محوراً مهما تعتمد عليه جميع المنظمات المختلفة في العصر الحديث، ونجد أن القيادة الاستراتيجية حظيت بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى

التغيرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها (الفيحان وجلاب، 2006: 6).

وفي ظل التطور التكنولوجي السريع والتغييرات البيئية والتحديات بدأ المفهوم الاستراتيجي في علم الإدارة والقيادة يأخذ أعلى درجات الاهتمام والمتابعة من خلال التركيز على التفكير والرؤية التصورات المستقبلية.

وتزايد استخدام هذا المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية في المجالات الإدارية، حيث أخذت معنى جديداً، وصارت مفضلة لدى منظمات الأعمال العملاقة والرائدة خاصة، وذلك التي تهتم بتحليل البيئة، وتستجيب لها، وتؤثر فيها، وتتأثر بها (عواد، 2012: 202).

واشتقت كلمة الاستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال (The art of Generalship) (الدوري، 2005: 24).

كما وتعرف الاستراتيجية: بأنها القدرة على التوقع والتصور، والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي" (Mungonge, 2007: 5).

وتعرف الاستراتيجية في الإدارة بأنها هيكل ضابط أو محدد لطبيعة الإجراءات التي يجب اتخاذها لوضع الاستراتيجية موضع التطبيق، وهناك من يعرف الاستراتيجية بأنها مسار أو مسلك تختاره المنظمة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها بمعنى أن الاستراتيجية هي إطار يرشد الاختيارات التي تحدد طبيعة واتجاه مؤسسة ما وذلك على المدى الطويل (أبو النصر،2012: 124).

إن الاستراتيجية هي تصور بعيد الأمد لما تسعى الشركة (المنظمة) أن تكون عليه في المستقبل، وقد تحدث هنري منتزبيرج (H Mintzberg) عن أربع دلالات للاستراتيجية، هي (نجم، 2011: 134):

1. الاستراتيجية هي الخطة: وتعني وسائل الانتقال من هنا (الحالة الراهنة) إلى هناك (الحالة المستهدفة).
2. الاستراتيجية هي النمط: من الأنشطة عبر الوقت، حيث المنظمة تسوق منتجات مكلفة جداً تستخدم الغاية العالمية.
3. الاستراتيجية هي مركز تنافسي: حيث إنها تعكس القرارات لتقديم منتجات معينة في أسواق معينة.
4. الاستراتيجية هي المنظور، أي إنها رؤية للإنجاز.

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

فيما يتعلق بمفهوم القيادة الاستراتيجية، فقد تباينت وجهات نظر المهتمين بالموضوع، حول تحديد مفهوم للقيادة الاستراتيجية، وفيما يلي بعض المفاهيم التي يمكن إيرادها للقيادة الاستراتيجية.

عرف بورنر (Burns,1992) القيادة الاستراتيجية بأنها: عبارة عن فاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز، والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة (المربع، 2008: 16).

كما ويعرفها (Lee & Chen,2007: 1028) بأنها: قدرة الشخص على التوقع، والتصور، وإبقاء المرونة والتفكير بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للنمو والازدهار للمنظمة.

ويشير (Wanasika,2009: 49) إلى أن القائد الاستراتيجي: هو الشخص الذي له القدرة على التشارك، له رؤية، يحافظ على المرونة، يفكر استراتيجياً، ويعمل مع الآخرين لأجراء التغيير الذي يبني المستقبل الأفضل للمنظمة.

وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها: هي القوة المحركة الأساسية لما ستكون عليه الشركة على مستوى صياغة الاستراتيجية، ومن ثم ضبط ملائمة عملية التنفيذ للاستراتيجية، حسب ظروف الشركة والسوق الذي تعمل فيه (نجم،2011: 135).

ويعرف (Crow,1993: 10) القيادة الاستراتيجية: هي تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الاستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، وإلهام الآخرين صوب الاتجاه الصحيح.

ويعرف الباحث القيادة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: هي القيادة الحكيمة الواعية، التي تعمل على ترشيد سلوك الأفراد، وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم، وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، ونقل المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل وفق خطة استراتيجية ورؤية مستقبلية واضحة.

الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية:

لا شك أن أدوار القيادة الاستراتيجية تختلف عن الأدوار التي تمارسها القيادة التقليدية، وكذلك هناك عدد من المعايير التي يمكن الإشارة إليها بغية الحصول على تصور عام لطبيعة الاختلاف التي يوضحها الجدول التالي (يونس، 2012: 21-22):

جدول رقم (2.1) الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية

م	معايير التميز	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
1	المجال Domain	يسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استناداً إلى المواءمة بين الفرص والموارد المتاحة آنياً.	يسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين البيئة والمنظمة.
2	التركيز Focus	يركز على المواءمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	يركز على جانب المواءمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها.
3	التخطيط Planning	اعتماد الخطة التشغيلية في مواجهة الأحداث الآنية فقط بالاستناد إلى ما يملكه من مهارات تقليدية.	اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية.
4	القرارات Decisions	اتباع منهج مخطط ومحدد لما يجب عمله وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسه سلفاً بعيداً عن المخاطرة، وعدم التأكد من القرارات.	اتباع البديهية والحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة خصوصا في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات والمهارات التي يحملها.
5	الثقافة التنظيمية Culture	يميل إلى تبني ثقافة منظميه يغلب عيها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة.	يميل إلى تبني ثقافة منظميه قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزيز قدراتها.
6	المنافسة Competitive Advantage	يميل إلى اعتماد التقليد للآخرين لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة عند الضرورة.	يميل إلى تبني الإبداع والابتكار لإنجاز مزايا تنافسية دائمة تجعل المنظمة رائدة في مجال عملها.
7	مرونة العمل Flexibility	يميل إلى الالتزام بإتباع تعليمات وإجراءات العمل.	يميل إلى المرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل.
8	التغيير Change	يميل للتغير الجزئي والتحسين المستمر (متحفظ بطبعه).	يميل إلى التغيير الجذري والإتيان بابتكارات جديدة (عنده مجازفة مدروسة).

المصدر: (يونس، 2012: 21-22)

مميزات القيادة الاستراتيجية:

تسعى كل منظمة بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها وأهدافها إلى البقاء والاستمرار والنمو وذلك من خلال القيادة الاستراتيجية التي تتميز بما يلي: (جاد الرب،2012: 49)، (سلطان، 2016: 13)، (الخفاجي، 2008: 172)، (Lee & Chin,2007: 102)، (Bass,2007: 36).

1. تتضمن إدارة المنظمة ككل وليس التركيز على إدارة الوحدات الفرعية.
2. أنها تساعد المنظمة في التغلب على المشكلات الحادة التي يفرضها واقع المنافسة المعقدة في المجال التي تعمل فيه.
3. تقوم القيادة الاستراتيجية بتعلم كيفية التأثير على سلوك الإنسان بكفاءة في أي بيئة عمل غير مؤكدة أو تتسم بالمخاطر، ويتم ذلك من خلال الحوار والممارسات التطبيقية للقادة والطموحات الكبيرة لهم.
4. إن القدرة على إدارة رأس المال البشري تكون الجانب الهام والخطير في مهارات القائد الاستراتيجي.
5. تلعب دوراً أساسياً في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة وتحقيق التوازن الاستراتيجي.
6. للقيادة الاستراتيجية أهمية كبيرة في رسم الثقافة التنظيمية في المنظمة، بجانب المتغيرات الأخرى، حيث إن القائد الاستراتيجي، يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادة المنظمة، وأسلوبه الإداري، وتفويض السلطات، وتوزيع وتقسيم المهام، مما يؤثر في القواعد السلوكية الثقافية والقيم التي تنشأ داخل المنظمة.

ويرى الباحث ضرورة الاستفادة من هذه المزايا في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية لما لها دور كبير في التغلب على المشاكل التي تعصف في الجامعات الفلسطينية في الوقت الحالي ومحاولة الانسجام والتوافق مع البيئة الداخلية والخارجية والقدرة على استثمار وإدارة رأس المال البشري وتحقيق التوازن الاستراتيجي.

أهداف القيادة الاستراتيجية:

أجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة تهدف إليها القيادات 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.

ويرى الباحث أنه على القادة الاستراتيجيون في الجامعات الفلسطينية السعي لتحقيق الأهداف التي تم سردها بالإضافة إلى تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعات وتوظيف القدرات وامتلاك رؤية متميزة وكذلك استشراف المستقبل بما يضمن التكيف مع الظروف المتغيرة لضمان تحقيق أهداف جامعاتهم، خاصة وأنهم يواجهون ظروفاً تتسم بعدم الاستقرار في البيئة التعليمية نتيجة التغيرات في البيئة الخارجية المحيطة وظروف الحصار التي ساهمت في تخفيض نسبة الإيرادات.

أهمية القيادة الاستراتيجية:

يمكن أن نلمس أهمية القيادة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التالية (عبود، 2006: 37-38):

1. تطوير أداء المؤسسة خاصة في تحقيق الأسبقيات التنافسية، وفي ضوء متطلبات البيئة الداخلية والخارجية من خلال تحديد أولويات التغيير المطلوب.
2. تعمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية والاحتفاظ بهم من خلال تهيئة المناخ الصحي الملائم للعمل.
3. كما تسهم القيادة الاستراتيجية في تحقيق التلاؤم بين إمكانيات المؤسسة وواقع المنافسة، بما ينسجم مع حياة المؤسسة، كونها تعبر عن نمط تفكير يقوم على دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل أنشطة المؤسسة وتداخلها مع مختلف الأنماط البيئية (برسيم، 2010: 30).

4. كما تعد القيادة أداة لصناعة المستقبل، حيث أن التفكير الاستراتيجي للقيادة يساعدهم للتحضير للمستقبل (Ivancevich, J, Lorenzo, P & Skinner, S, 1997: 186).
5. كما أن للقيادة الاستراتيجية أهمية خاصة في رسم ملامح الثقافة التنظيمية في المؤسسة، بجانب العوامل والمتغيرات الأخرى، حيث أن القائد الاستراتيجي يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادة المؤسسة، وأسلوبه الإداري وطريقته في تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطات، وتقسيم وتوزيع المهام، ما يؤثر في القواعد السلوكية الثقافية والقيم التي تنشأ داخل المؤسسة (المربع، 2012: 25).
6. كما تساهم القيادة الاستراتيجية في تغيير نمط تفكير الإدارة العليا(القمة) نحو التفكير الاستراتيجي، الذي يؤدي إلى استيعاب وفهم الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية (Kogut, 1999: 196) .

كما وأظهرت بعض الدراسات الأهمية العلمية والعملية للقيادة الاستراتيجية والمسؤوليات المنوطة بها والتي تتضمن (جاد الرب، 2012: 3):

1. إدارة المنظمة ككل وليس التركيز على إدارة الوحدات الفرعية.
2. القيادة الاستراتيجية تساعد المنظمة في التغلب على المشكلات الحادة، والتي يفرضها واقع المنافسة المعقدة في السوق الذي تعمل فيه.
3. القادة الاستراتيجيون يفهمون ويعرفون جيداً كيفية وأهمية التأثير في السلوكيات، وتقديم الأفكار، والعمل بكفاءة في أي بيئة عمل غير مؤكدة أو تتسم بالمخاطرة.
4. القدرة على إدارة الكادر البشري وهي تكون الجانب الهام من مهارات القائد الاستراتيجي.
5. القدرة على تأسيس، وبناء المناخ التنظيمي الذي يأخذ في الاعتبار جميع أصحاب المنافع.
6. تقع عليهم مسؤولية صنع القرارات الأساسية والجوهرية، وهذه لا يمكن التفاوض بشأنها.
7. إن المسؤولية الجوهرية للقيادة الاستراتيجية الفاعلة تتحدد في تعظيم قيمة المنظمة.

وفي ضوء ما سبق يتضح للباحث الأهمية الكبيرة للقيادة الاستراتيجية في المنظمات بشكل عام، خاصـــة وأن القادة الاســـتراتيجيون يتقلدون المناصـــب العليا فيها وتُوكل لهم المهام الجوهرية كصياغة الرؤى الاستراتيجية وتصميم الهياكل التنظيمية واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي من شأنها أن تُعدل أو تغير من شكل وطبيعة المؤسسة وفي بيئتها الخارجية بهدف التحسين المستمر لتحقيق

أهداف المؤسسة، وعليه فإنه على قادة الجامعات الفلسطينية تسخير كافة إمكاناتهم وقدراتهم من أجل تعظيم قيمة جامعاتهم بما يضمن التطوير والمنافسة على مستوى الجامعات المحلية والدولية.

خصائص القادة الاستراتيجيون:

القائد الاستراتيجي له مجموعة من الخصائص يتميز بها عن غيره من القادة التقليديين، ومن هذه الخصائص كما أوردها كل من: (عبده، 2017: 25-26) (نجم، 2011: 141-143) (درويش،2006: 4-6) (فريدمان وتريجو، 2006: 11) (Keostenbaum,2002: 20-22):

1- **الرؤية المتميزة:** أن يكون القائد ذا رؤية توفر قاعدة العمل المسبق في قيادة الظروف وليس الاستجابة لها، ومن الضروري أن تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم، بمعنى أن تأتي بقدر من الجد والتميز.

2- **التفكير الاستراتيجي:** الذي يعمل على تحفيز الآخرين، فمنهج القائد العميق العقلاني والإبداعي هو الذي يشجع الفريق على تقبل التغيير الجذري.

3- **الحقيقة-الواقعية:** أن يكون القائد واقعياً ويستجيب للوقائع وتجنب الأوهام التي تبنى على الأماني وليس الواقع.

4- **القيادة الأخلاقية:** أن يكون القائد أخلاقياً ويتسم بالحساسية العالية للأفراد ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الأهداف الإيجابية.

5- **الشجاعة:** أن يكون القائد شجاعاً يبادر ويتحمل المسؤولية ويديم في مرؤوسيه روح المبادرة في العمل.

6- **القدرة على الابتكار الإداري:** إن الابتكار الإداري هو الإتيان بالجديد الإداري، أي أنه يشير إلى التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تميز المؤسسة على منافسيها.

7- **القدرة على تحقيق التوافق:** وتشير إلى قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق توافق جميع سياسات وخطط المؤسسة مع الرؤية الاستراتيجية بما يحقق وحدة الاتجاه في عمل المؤسسة.

8- **التركيز الاستراتيجي على الأفراد:** وعدم الانجرار وراء الوله التكنولوجي بطريقة تفقد المؤسسة القدرة الابتكارية الحقيقية لديها والتي تتمثل بالعاملين المؤهلين الفاعلين.

9- **إحساس عال بالبيئة:** إحساس بالتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

10- **قوة التصور:** القدرة على التفكير الحاسم والمنظم في القضايا المجردة.

11- **المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير**: التي تعتبر مفتاح التحسين والتطوير.

12- **العزم والمثابرة**: أن يكون لديه تصميم كاف لدف العمل واستمراريته إلى النهاية.

13- **القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل**: الاهتمام بحفز العاملين وتدريبهم وتنميتهم وجعل لأولى الأوليات لديه.

ويستخلص الباحث مما سبق أن القائد الاستراتيجي يجب أن يتميز عن غيره بخصائص ومهارات وصفات، حيث أنه من خلال استعراض الخصائص نجد أنها تنقسم إلى قسمين خصائص شخصية وقدرات قيادية، فالقائد الاستراتيجي الناجح قادر على التأثير وإقامة العلاقات الداخلية والخارجية ووضع التصورات الاستراتيجية وهو موجه بارع يسعى إلى استغلال طاقات العاملين وقدراتهم، والقدرة على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتعقيداتها للوصول إلى مستقبل واعد وتحقيق النمو والازدهار والتقدم للمنظمة.

العناصر المميزة للقائد الاستراتيجي:

القائد الاستراتيجي يجب أن يتميز بمواصفات ومزايا تميزه عن غيره وهي كما يلي: (Mathew,2004: 579).

1. المركز الوظيفي المتميز الذي يمنحه سلطات وقدرات تتيح له التعامل مع القرارات الاستراتيجية واتخاذها.
2. مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير في الآخرين، ويعني مشروعية التأثير المكتسبة ذاتياً، وليس على أساس ما يملكه من سلطة.
3. المعرفة والخبرة والقدرة على الوصول للمعلومة التي تمنحه قوة إضافية.
4. إسهامه المباشر في تحديد الاتجاه الشمولي للمؤسسة من خلال القرارات التي يتخذها، وبصفة خاصة القرارات التي تتخذ لتنفيذ الأنشطة الرئيسة التي ينطوي عليها تحديد القائد الاستراتيجي الأطراف التي تسعى لإقامتها.

عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية:

هناك مجموعة عوامل تساعد في نجاح القيادة الاستراتيجية من أهمها ما يأتي: (المربع، 2010: 29-30).

1. امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمور المنظمة والعاملين، مع التركيز على العاملين لأنه في حالة غيابهم تكون القيادة محدودة جداً، بل وغير ممتعة، فضلاً عن ضرورة إدراك القائد الاستراتيجي للطريقة التي يتبع ويقود على أساسها.
2. طاقة التمكن وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر (يونس، 2002: 72).
3. سعة المعرفة وتنوعها وما يترتب عليها من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية دون إهمال أحد جوانبها، فالحزمة الشمولية التي يتصرف وينفذ من خلالها القائد الاستراتيجي الأعمال والنشاطات حزمة ثلاثية الأبعاد تتضمن جوانب المعرفة والمهارة والسلوك.
4. إدارة الوقت، هي الاستخدام الأفضل للوقت والإمكانات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، دون الدخول في أدوار روتينية غير مرنة في وصف المهام القيادية.
5. الشجاعة وسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.

أنماط القيادة الاستراتيجية:

إن التباين في ممارسة الأدوار بين القيادات الاستراتيجية يخلق العديد من أنماط القيادة الاستراتيجية، والتي تتمحور كما يلي: (يونس، 2002: 47) (القيسي، 2015: 28)

1. **نمط الإدارة المشاركة:** وفيه يمارس أعضاء الإدارة العليا ومساعدوهم مهامهم الاستراتيجية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخططها، مما يشكل مصدر قوة يعبر عن قدرة القيادة الاستراتيجية على النظر إلى العالم والأشياء من زوايا مختلفة، لذا يشكل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة القيادة الاستراتيجية بالمنظمة.
2. **نمط الإدارة التشريعية:** وهنا يسيطر أعضاء الإدارة العليا على كافة الأمور ويتخذون القرارات الاستراتيجية دون الرجوع إلى المستويات الأخرى والمساعدين، نظراً لما يتمتع به أعضاء الإدارة من وضع قانوني، أو لمكانتهم المميزة في المنظمة، ففي هذا النمط ينحصر الاهتمام بالاستراتيجية لدى أعضاء الإدارة العليا دون باقي أعضاء الجهاز الإداري في المنظمة (التنفيذيون).
3. **نمط الإدارة التنفيذية:** تختلف عن الإدارة التشريعية في اهتمام أعضاء الجهاز الإداري التنفيذي، وعدم اهتمام أعضاء الإدارة العليا بالاستراتيجية، وهو يعني أن الرئيس الأعلى للإدارة يتخذ كافة القرارات الاستراتيجية مع مساعديه، ويوافق باقي أعضاء الإدارة العليا على القرارات الصادرة من الرئيس الأعلى للإدارة ومساعديه.

4. **نمط الإدارة الفوضوية:** وهنا يلاحظ عدم اهتمام الجميع من الرئيس ومساعديه، وأعضاء الإدارة العليا والإدارة التنفيذية. لا أحد يهتم بالاستراتيجية في المنظمة وإذا وضعت تكون شكلية على الورق فقط، وربما نقلاً عن منظمات مشابهة، كما في الشكل التالي رقم (2.2)

عال

الرئيس الأعلى مساعدوه

منخفض

نمط الإدارة التنفيذية	نمط الإدارة بالمشاركة
نمط الإدارة الفوضوية	نمط الإدارة التشريعية

عال

اهتمام الإدارة العليا في الإدارة الاستراتيجية

الشكل رقم (2.2) انماط القيادة الاستراتيجية

المصدر:(يونس، 2002: 45) (القيسي، 2015: 28)

أبعاد القيادة الاستراتيجية:

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية نظراً لاختلاف اتجاهاتهم الفكرية، فقد اتجه بعض الباحثين إلى عد القيادة الاستراتيجية ثلاثية الأبعاد، فيما عدها الآخر رباعية وخماسية وسداسية الأبعاد، كما وردت إسهامات عديدة للباحثين في مجال تحديد هذه الممارسات الرئيسية للقيادة الاستراتيجية وتحت عدة مسميات منها ممارسات (Exercises) أو مكونات (Components) أو أفعال(Actions) أو أدوار (Roles) القيادة الاستراتيجية، ويمكن تحديد أهم إسهامات الباحثين لهذه الممارسات في الجدول رقم (2.2)

الجدول رقم (2.2) بعض إسهامات الباحثين والكتاب في ممارسات القيادة الاستراتيجية

ت	الأنموذج	أبعاد القيادة
1	Mintzberg, 1973	الأدوار التفاعلية، الأدوار المعلوماتية.
2	Mason, 1986	تطوير رؤية استراتيجية، تحديد الموارد والعلاقات، صياغة الأهداف التنظيمية، التنفيذ، الرقابة.

ت	الأنموذج	أبعاد القيادة
3	Handscombe& Norman, 1989	تنمية وخلق الإحساس داخل المنظمة بالقصد الاستراتيجي، إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التقليدية والإدارة الاستراتيجية، الحرص على توافر أعلى مستويات التنافس الاستراتيجي الإداري لدى فريق القيادة، إقامة تحالفات استراتيجية مع الزبائن.
4	Thompson, 1997	الرؤية الاستراتيجية، الاستشراف العلمي، الهيكل والسياسات شبكة الاتصالات، الحكم والإدارة، إدارة التغيير.
5	Hagen & Hassan,1998	المقدرة الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الاستخدام الفاعل للتقنية الجديدة، التصرف الاستراتيجي الأمثل، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية.
6	(Hitt, et al., 2001,2003) و(جلاب، 2004) و(جاد الرب، 2012) و(الفيحان، 2006) و(حسوني، 2010)	تحديد الرؤية الاستراتيجية، المحافظة على المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إنشاء نظام رقابة متوازن.

جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على:(Hagen & Hassan,1998) (Hitt, et al,2001, 497-315)
و(جلاب، 2004) و(جاد الرب، 2012: 72) و(الفيحان، 2006) و(حسوني، 2010)

وقد لاحظ الباحث بعد الاطلاع على النماذج الواردة في الجدول أنه قد اتفق كل من (جاد الرب، 2012) و (Hitt, et al.,2001,2003) على ستة ممارسات استراتيجية هي: تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، وهما من أكثر النماذج شمولية لممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة، لذلك فإن الباحث يتبنى هذان الأنموذجان لكونهما الأشمل والأحدث، وسوف يقوم الباحث باستعراض هذه الأبعاد بشيء من التفصيل.

ممارسات القيادة الاستراتيجية:

أولاً: التوجه الاستراتيجي:

إن عملية تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية الأولى للقيادة العليا لتلك المنظمة، ذلك أن فعالية تحديد الاتجاه بعبارات بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المنظمة، من تحديد الأهداف للإدارات المختلفة واختيار استراتيجيات وضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى (العجمي، 2011: 13).

ويتضمن تحديد الاتجاه الاستراتيجي تطوير رؤية طويلة الأمد للقصد الاستراتيجي للمنظمة تمتد لفترة على الأقل من خمس إلى عشر سنوات مستقبلية، وتشمل الرؤية ويتطلب خلق الرؤيا أن يتوفر للقادة الاستراتيجيين فهما شاملاً لكل أصحاب المصالح، من خلال الفحص البيئة الخارجية والداخلية لتطوير المعرفة بالشكل الذي يسهم في تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة، فضلاً عن تطوير رسالتها وأهدافها (Dress et al.,2007:497)

إن التوجه الاستراتيجي يتمثل في تشكيل وصياغة الاستراتيجية المستقبلية القائمة على التحليل البيئي للمنظمة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة، بكفاءة وفاعلية، وفق مسار تنفيذي واضح ومحدد ويدخل في إطار هذا التزام القيادة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر، والاهتمام بالعنصر البشري ومعدلات الابتكار، والتغيير التكنولوجي، وغيرها من العناصر والتي تكفل التميز المؤسسي، إن عملية التوجه الاستراتيجي هي في الحقيقة ثقافة تقودها قناعة وفكر وقيم الإدارة العليا، وعلى الإدارة العليا أن تكون نشطة في بناء هذه الثقافة، وبناء نظام قيم التوجه الاستراتيجي الذي يتركز حول التحسين المستمر من خلال اكتشاف الأسباب الجذرية للمشكلات وحلها، وكذلك تبني استراتيجية طويلة الأمد لتقليص عدد الطبقات الإدارية في الهرم الإداري، والاستفادة منه بفاعلية، من خلال تفجير الطاقات الكامنة لموظفي هذه الطبقة(الدهدار، 2006: 9).

فالتوجه الاستراتيجي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية مما يجعل من القصد الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع (Macmillan &Tampoe,2000:74).

مميزات التوجه الاستراتيجي: (مرسي، 2002: 26)

1. التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً.
2. مساعدة القادة على بلورة رؤية استراتيجية وتفكير استراتيجي طويل الأمد.
3. المساعدة في معالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجهها المنظمة.
4. إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي تحقق مصلحة الأطراف المستفيدة في المنظمة.
5. تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتجه المنظمة.
6. التميز والتطوير والتحسين في الأداء الكلي للمنظمة في الأجل البعيد.

دواعي التوجه الاستراتيجي:

تتميز بيئة المنظمات اليوم على اختلاف أنواعها بمجموعة من المظاهر التي تستدعي أن يكون لديها توجهاً استراتيجياً ومن هذه المظاهر ما يلي: (هيوز، وبيتي، 2007: 23-24)

- **سرعة التغيير:** حيث أصبح التغيير قاعدة أساسية، أما الاستقرار والثبات فقد أصبح استثناء، بحيث أصاب التغيير كل شيء بدءاً من القواعد والنظم وانتهاءً بالهياكل التنظيمية، فكل يوم يأتي بمعارف جديدة تستدعي تغير تنظيمي جزئي أو جوهري.
- **تزايد الاحتمالات:** لقد أصبح التنبؤ والتخطيط على المدى البعيد عملية أكثر صعوبة ومجازفة، ولكنها ضرورية وملحة مع التغيرات الدائمة.
- **الغموض المتفاقم:** لقد أصاب الكثير من المنظمات الارتباك في مواجهة الكثير من القضايا والمشكلات التنظيمية نتيجة أن الكثير منها غير محددة ومشوشة وغامضة، مما أدى إلى تبني حلول روتينية لمواجهة هذه المشكلات.
- **التعقيد المتزايد:** أصبحت المشكلات والقضايا التنظيمية شديدة التعقيد تتداخل فيها الكثير من المتغيرات سواء المحلية أو الإقليمية أو الدولية.

ثانياً: استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها:

إن القدرات والمؤهلات التنافسية تشير إلى موارد والإمكانات التي تستخدم كمصدر للحصول على الميزة التنافسية للمنظمة أكثر من منافسيها إذ أن القدرات التنافسية تعكس المهارات الوظيفية التنظيمية، مثل مهارات التصنيع، التمويل، التسويق والبحوث والتطوير وغيرها والشركة تستخدم هذه المهارات بطرق متعددة وفي مجالات متنوعة لتنفيذ استراتيجيتها، وإن القادة الاستراتيجيون لديهم

قدرات متنوعة لتشجيع ودعم تنفيذ استراتيجية المنظمة، وفي بعض الشركات فان القدرات التنافسية مثل الاسم التجاري وقنوات التوزيع تستخدم لتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة للشركة، وذلك لزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية، والقدرات التنافسية لشركات أخرى قد تكون ممثلة في وظيفة المورد البشري، ولذا تستخدم الشركات طرق متنوعة لتحريك وتحفيز العاملين بها مثل التمكين والأجور وغيرها، وفي الحقيقة القدرات التنافسية لا يمكن وضعها أو استغلالها بكفاءة بدون رأس المال البشري المتميز(جاد الرب، 2013: 31).

وتعمل المنشأة على استثمار وتطوير القدرات الفريدة لديها في ميادين وظيفية مختلفة لتنفيذ استراتيجياتها، لذا يجب على القادة الاستراتيجيين التحقق من مسألة التركيز على القدرات الفريدة والميزات التنافسية للمنشأة عند تنفيذ الاستراتيجية (Hittet, 2001:492).

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للكفاءة البشرية إلا أن دورها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة يتوقف على مدى اعتبارها مورداً استراتيجياً يتمتع بنفس شروط الندرة وصعوبة التقليد التي تتمتع بها الموارد الاستراتيجية الأخرى في المنظمة (السلمي، 2001: 42).

ولكي تعتبر الكفاءات البشرية مورداً بشرياً مسئولاً عن خلق الميزة التنافسية يجب أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية وهي: (شعبان، 2011: 80).

1. أن تكون هذه الكفاءات البشرية نادرة أو فريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المتحملون، أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكن الحصول على مثلها.
2. يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد بمعنى أن يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل.
3. عدم إمكانية استبدالها بمورد آخر في إطار الاستراتيجية المعتمدة إذ أنه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حال تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

إن إيجاد رأس المال البشري اللازم لإدارة المنظمة على نحو فاعل ليس بالأمر السهل، إذ يشكل مشكلة صعبة تسعى العديد من المنشآت إلى حلها من خلال استخدام العاملين الجدد الأكثر تطوراً، بينما تحاول المنشآت الأخرى تحسين أساليبها المستخدمة في استقطاب العاملين واختيارهم. ومهما يكن الأمر، فإن حل هذه المشكلة يتطلب خطوات تعدو التعاقد مع العاملين الجدد الأكثر تطوراً، ومن أجل هذه المشكلة يحتاج إلى بناء حالة التزام فاعلة بأهداف المنظمة كذلك، وهنا تظهر الحاجة إلى القادة الاستراتيجيين لبناء فريق تنظيمي فاعل يلتزم بتحقيق رؤية المنشأة باتجاه تطوير

قدراتها، الأمر الذي ينعكس على استمرار تحسين المهارات وبالتالي ضمان وظيفي واقتصادي أكبر (الخفاجي، 2008: 194-195)

ثالثاً: تطوير رأس المال البشري:

يعرف (Younolt, et al., 1999: 839) رأس المال البشـري بأنه مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة.

يشـير رأس المال البشـري إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات، ومعارف، وخبرات تسـهم في زيادة القيمة الاقتصـادية للمؤسـسـات، واتسـاقاً مع هذه الوجهة، فإن الأفراد العاملين في مؤسسات اليوم كافة يمثلون مورداً رأسمالياً يحتاج إلى استثمار (القيسي، 2015: 29).

إن جزء من التطوير المطلوب في رأس المال هو اختيار القائد الاسـتراتيجي ذو الخبرات الدولية المتنوعة، خاصـة الخبرات الأجنبية لمديري الإدارة العليا. وهكذا فإن المنظمة تتعهد وتلتزم بأهمية النجاح الاسـتراتيجي في الاقتصـاد العامل في مواقع مختلفة عن المواقع الموجودة في الدولة الأم، ومن خلال برامج التطوير والتدريب التي تقدمها الشـركة للموارد البشـرية بها، فإن احتمال نجاح المديرين في أن يصـبحون قادة اسـتراتيجيون تزيد. بالإضـافة إلى عوائد أخرى، كما أن وضـع برامج تطوير القادة الاسـتراتيجيين يساهم في بناء مهارات وقيم أسـاسـية ونظرة نظامية أو منهجية للمنظمة. وعندما يتم استثمار رأس المال البشري بنجاح، فإن قوة العمل سوف تكون قادرة على التعلم المستمر واكتسـاب المعرفة، وهذا يؤدي إلى النجاح الاسـتراتيجي في البيئة التنافسـية الجديدة. (جاد الرب، 2013: 34-35)

ومن المهام الاستراتيجية لإدارة وتطوير الموارد البشرية في ظل المتغيرات التي تفرضها العولمة ما يلي: (الكبيسي، 2007: 18-19)

1. المشاركة في صياغة رؤية ورسالة المؤسسة والأهداف المستقبلية لها.
2. إعادة النظر في الهياكل التنظيمية من أجل تخفيض وترشيد قوة العمل.
3. انتقاء الطاقات البشرية عالية المستوى والقادرة على الإبداع والابتكار والحفاظ عليها وتنميتها وتوظيف طاقاتها وتقوية ولائها وانتمائها لتحقيق التفوق والتميز.
4. تفعيل التعاون بين الأقسام والإدارات لتحديد احتياجات التدريب وتصميم البرامج التنموية.
5. اعتماد معايير كمية ومؤشرات نوعية وكمية لقياس الأداء.
6. الاستفادة من التطور التقني والإلكتروني.

7. الشفافية والصراحة والانفتاح مع العاملين والحرص على الاستماع إليهم.

تقوم الإدارة العليا بدور أساسي في تطوير رأس المال البشري كالآتي: (شعبان، 2012: 58).

- إغناء رأس المال البشـــري من خلال تشـــجيع العاملين وتحفيزهم على الانضـــمام لبرنامج التدريب ومشاركتها لهم المعرفة، واكتسابها، وتوزيعها داخل المنظمة.
- المحافظة على العاملين المتميزين ويتم ذلك من خلال توفير نظم وأســـاليب الإدارة القائمة على الثقة والتشجيع والإبداع والأفكار الجديدة.
- استقطاب أفضل المواهب البشرية، أي أن تكون عملية الاختيار والتوظيف للموظفين الجدد قائمة على أساس نظام فعال ووفقاً للخطة الاستراتيجية للمنظمة.
- إعطاء جهود التنمية البشـــرية والتدريب مضـــموناً اســـتراتيجياً يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع، والتعلم المؤسسي.

رابعاً: مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية:

يعرف (Hodge & Anthony, 1991: 443) الثقافة بأنها مجموعة من القيم التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم ومع المجهزين والزبائن والآخرين خارج المنظمة.

ويصـف (Daft,2004:361) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم وقواعد السلوك التي توجه المعتقدات والمفاهيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتدرس للأعضاء الجدد فيها.

وترى البحوث الحديثة أن القدرات التنافسـية يمكن تطويرها من خلال الطرق التي تســتخدم فيها قدرات وإمكانات المنظمة ومن خلال الممارســـات الاســـتراتيجية، بمعنى آخر طالما أن الثقافة التنظيمية تؤثر في كيفية إنجاز المنظمة أعمالها كما أنها تســاعد في ضـــبط الرقابة على ســـلوك العاملين فإن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية Competitive Advantage، وهكذا يمكن تشـكيل المناخ السـليم لصـياغة وتنفيذ اسـتراتيجية المنظمة. وعليه فإن اعتماد تشـكيل الثقافة التنظيمية هو مهمة مركزية تقع على عاتق القادة الاســـتراتيجيين. (جاد الرب، 2010: 38-39).

ولكي تستطيع المنشأة المحافظة على دعم ثقافتها التنظيمية عليها الالتزام بخمسة أبعاد تؤثر في مجموعها على نشاطات المنشأة وتوجهها لتحقيق الإبداع والدخول في مشاريع جديدة وهذه الأبعاد هي: (Hitt et al.,2001: 506)

1. **الاستقلالية Autonomy:**

إذ تتيح الاستقلالية كجزء مهم من ثقافة المنشأة للعاملين التصرف بحرية بعيداً عن القيود المنظمة بحيث يصبح الأفراد والمجموعات موجهين ذاتياً أي بالاعتماد على أنفسهم.

2. **الابتكارية Innovativeness:**

وهو البعد الذي يعكس ميول المنشأة نحو الأفكار الجديدة وتشجيعها، والتجارب الجديدة، هذه العمليات الابتكارية من المأمول أن يترتب عليها منتجات جديدة، أو خدمات جديدة، أو حتى عمليات تكنولوجية جديدة. إن الثقافة التي تنطوي على التوجه نحو الابتكارية تشجع العاملين على التفكير الواسع الذي يفوق المعرفة الحالية القائمة، والتكنولوجيا الموجودة، بل وحتى المقاييس المألوفة سعياً إلى إيجاد طرائق خلاقة مبدعة لإضافة قيمة.

3. **المخاطرة Accept the risk:**

وتعني رغبة العاملين ومنشآتهم في الوقت نفسه بقبول المخاطرة سعياً للفرص التسويقية. وغالباً ما تتقبل المنشآت تحمل المخاطر بغية اغتنام الفرص التسويقية التي من شأنها زيادة المنافسة الاستراتيجية للمنشأة وعوائدها إلى حدود كبيرة جداً.

4. **الاستباقية Reactiveness:**

وهي الحالة التي تعكس قدرة المنشأة على أن تكون فائدة للسوق وليس تابعة فيه، وغالباً ما يجري بالنسبة للثقافة التنظيمية الاستباقية استخدام عمليات تتعلق بالتنبؤ بحاجات السوق المستقبلية ومحاولة إشباعها قبل أن يتعلم المنافسون كيفية تحقيق ذلك.

5. **المنافسة الجسورة Competitive Aggressiveness:**

وهو البعد الذي يعكس توجه المنشأة نحو الفعاليات التي تتيح لها التفوق على منافسيها تفوقاً كبيراً وباطراد.

إن ثقافة المنظمة، في الغالب تشجع على (أو قد تحبط) متابعة الفرص الريادية، على وجه الخصوص في المنظمات الكبيرة إذ تعد الثقافة الريادية المصدر الأساسي للنمو والإبداع، فالمنظمات التي تشجع على الثقافة الريادية تسمح للعاملين فيها بالعمل بحرية واستقلالية وإدارة

الذات، كما أنها في الوقت نفسه تشجع على دعم الأفكار الجديدة وغير المألوفة (الإبداعية)، وتدعم رغبة العاملين في تحمل المسؤوليات عند متابعة الفرص الريادية. كما أنها في ذات الوقت تعمل على توقع الحاجات المستقبلية للسوق والعمل على إشباعها قبل أن يفعل المنافسون ذلك، علاوةً على تشجيعها على اتخاذ الأعمال والإجراءات التي تحقق لها التفوق على المنافسين (Hitt et al.,2003:399).

خامساً: تعزيز الممارسات الأخلاقية:

تشير الأخلاق Ethics إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من وجهة والمنظمة من جهة ثانية (Noe et al.,1996:23)، فضلاً عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المنظمات والجهات الخارجية ذات العلاقة (Hellriegle& Slocum,1996:146). وأخلاق العمل هي تكامل قيم رئيسة متبادلة في التعامل بين المدير والفرد العامل مثل الأمانة والثقة والاحترام والعدالة فضلاً عن السياسات والممارسات الإدارية المتبعة وصولاً إلى اتخاذ القرار الأخلاقي داخل المنظمة (Hellvieg et al.,2003:401).

كما أن الممارسات الأخلاقية في أي منظمة تمثل أساساً لتفسير فهم التصرف الإنساني السليم، والتعرف إلى ما هو أخلاقي أو لا أخلاقي في العمل الإداري للمنظمة باعتمادها على مناهج ومداخل فلسفية واضحة، وتعكس الأخلاقيات القيم والعادات الإيجابية أو السلبية للمجتمع أو الجماعة، وتتأثر بالنظم السائدة في المجتمع (الصيرفي، 2007: 335).

يتحمل الرؤساء التنفيذيين المسؤولية الشخصية في تطوير وتقوية الممارسات الأخلاقية في كل أنحاء المنظمة، إذ ينبغي أن يوضحوا باستمرار بأن السلوك الأخلاقي هو الجزء المحوري لرؤيتها ورسالتها المنظمة. ويمكن للقادة الاستراتيجيين تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال عناصر متعددة: نماذج الدور، نظام المكافآت والتقييم، والإجراءات والسياسات (Dess et al.,2007:402). وينبغي على المنظمة أن تجعل الممارسات الأخلاقية ضمن الجزء المحوري لثقافة المنظمة، فضلاً عن كونها تشكل الإطار العامة لعملية اتخاذ القرارات في المنظمة (Hitt et al,2003:400)

الممارسات التي يمكن أن يتخذها القادة الاستراتيجيون لتطوير ودعم الثقافة التنظيمية الأخلاقية: (بن حبتور، 2004: 195).

- التركيز على وضع معايير أخلاقية في إطار الأهداف التنظيمية، مع وضع ونشر كود أخلاقي، ومن المفيد مشاركة العاملين في بناء وتشييد الكون، حتى تزداد درجة التزامهم به.

- التكيف والتواصل المستمر مع الكود الأخلاقي المعلن، والذي يعتمد على كل من الأفراد العاملين في المنظمة وأصحاب المنافع الآخرين مثل العملاء الموردين.
- نشر وإعلان الكود الأخلاقي عل جميع أصحاب المنافع لإعادة تشكيل وانسجام أنفسهم مع الممارسات والمعايير الأخلاقية.
- وضع وتنفيذ الطرق والإجراءات التي تستخدمها المنظمة في تحقيق وتنفيذ المعايير الأخلاقية مثل ممارسة المرابحة الداخلية التي تتم في إطار المعايير الأخلاقية.
- تصميم واستخدام نظام المكافآت الصريحة المعلنة والتي تشجع الأفعال والممارسات الأخلاقية، مثل مكافأة أولئك الذين يستخدمون القنوات والإجراءات المناسبة والبعد عن الأفعال والممارسات الخاطئة.
- إيجاد بيئة العمل التي تمكن من التعامل مع جميع العاملين بأمانة وشرف واحترام.

الخصائص الأخلاقية المطلوب توفرها في بيئة الأعمال (جاد الرب، 2012: 154).

1. الثقة، الصدق، الأمانة، الإخلاص، الوفاء بالعهود.
2. الاحترام، ومعاملة الأفراد كما يحبوا أن يتعاملوا.
3. العدالة، من خلال العمل بالقواعد، ومعاملة الجميع وفقها سواسية.
4. تأسيس ديمقراطية العمل والانفتاح على القانون.

يمكن القول بأن المنظمة التي تمارس فيها الأخلاقيات والقيم والمعتقدات الإيجابية تكون أقدر على تحقيق أعلى معدلات في الأرباح الإنتاجية والمبيعات وغيرها، والسبب الرئيس في ذلك أن سمعة الممارسات الأخلاقية تجذب ولاء العمال (Bernad Bumes,2009).

سادساً: تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة:

تعد الرقابة التنظيمية من المهام الرئيسة للقيادة فمن خلالها تستطيع الإدارة إنجاز أهدافها وقياس درجة كفاءة جهازها الإداري والفني من حيث استخدامها للإمكانيات البشرية والمادية ومعرفة مدى تناسق جهود الوحدات المختلفة في تحقيق هذه الأهداف (العبادي، 2009: 322).

ويقصد بالرقابة التنظيمية هي تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها، وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقق التكيف مع التغييرات البيئية، وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسين هما: الرقابة

المالية Financial Control، والرقابة الاستراتيجية Strategic Control، والقائد الاستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق القصد الاستراتيجي بالمنظمة (فيحان وجلاب، 2006: 166)، وتعرف الرقابة بأنها: الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تستخدم بواسطة المديرين على مختلف الأنشطة التنظيمية وذلك بهدف مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف (الظاهر، 2011: 325).

وكثيراً ما كان ينظر إلى عمليات الرقابة التنظيمية على أنها تمثل جزءاً مهما من عمليات تنفيذ الاستراتيجية. فهي ضرورية للتأكد من مدى تحقق المنشآت للنتائج التي ترغب بتحقيقها بشأن المنافسة الاستراتيجية والعوائد المرتفعة، وتساعد عمليات الرقابة الرسمية التي تستند إلى معلومات أخذين في الحسبان إجراءات المديرين في الحفاظ على أنماط النشاطات التنظيمية أو إجراء التعديلات الطفيفة عليها، وتمكن القادة الاستراتيجيين من بلوغ المصداقية، وإظهار قيمة الاستراتيجيات لأطراف المنشأة، وتساعد كذلك على تعزيز التغيير الاستراتيجي ودعمه، والأكثر أهمية من ذلك، توفر عمليات الرقابة مقاييس يجري في ضوئها تنفيذ الاستراتيجيات، والفعاليات التصحيحية اللازمة عندما تكون التعديلات المرتبطة بالتنفيذ مطلوبة (الخفاجي، 2008: 202).

وعند الحديث عن الرقابة الاستراتيجية فإننا نتحدث عن عمليات منهجية ومنظمة تطال مختلف المستويات الإدارية وبهذا فإن الرقابة الاستراتيجية هي رقابة عامة تتأكد بموجبها الإدارة من صحة التوجهات التي تسير عليها المنظمة. وفي حقيقة الأمر فإن الرقابة الفعالة تتطلب وجود هيكل مناسب وثقافة تنظيمية تشاركية وأنظمة معلومات متطورة لغرض تحسين كفاءة النظام الرقابي وزيادة دقة مؤشراته. ولقد طورت مداخل عديدة للرقابة وتقييم الأداء منها نظام تقييم الأداء المتوازن Balanced Scorecard، حيث تم تطوير هذا النظام لغرض تحقيق التكامل بين مختلف مؤشرات الرقابة والأداء في المنظمة، فهو نظام رقابي شامل يجمع بين المعايير المالية وغير المالية ضمن أربعة أبعاد أساسية وهي (العامري والغالبي، 2008 :288- 289):

1- **البعد المالي Financial Dimension: وتشمل** العائد على الاستثمار والربحية وغيرها.

وهذا البعد يجيب على سؤال مفاده: هل أن الفعاليات والأنشطة تحسن الأداء المالي؟

2- **البعد الخاص بالزبائن Customer Dimension:** ومن مؤشراته المهمة رضا الزبائن وتمسكهم بالولاء لمنتجات المنظمة ونسبة الاحتفاظ بالزبائن وغيرها، ويجيب هذا البعد على السؤال: كيف تخدم المنظمة زبائنها؟

3- **البعد الداخلي لعمليات المنظمة Internal Business Process:** ويركز على مؤشرات الإنتاج والإحصاءات العملياتية مثل مدى الوفاء بالطلبيات ومتوسط كلفة الطلبية ويجيب على السؤال: هل أن العمليات والأنشطة الداخلية تضيف قيمة للمستهلكين وأصحاب المصالح؟

4- **بعد التعلم والنمو Learning and Growth Dimension:** ومن مؤشراته عدد المنتجات الجديدة أو المحسنة والإبداع المتحقق ونشاط البحث والتطوير ومدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين الجيدين، ويجيب على السؤال: هل أن المنظمة تتعلم وتتغير وتتحسن؟

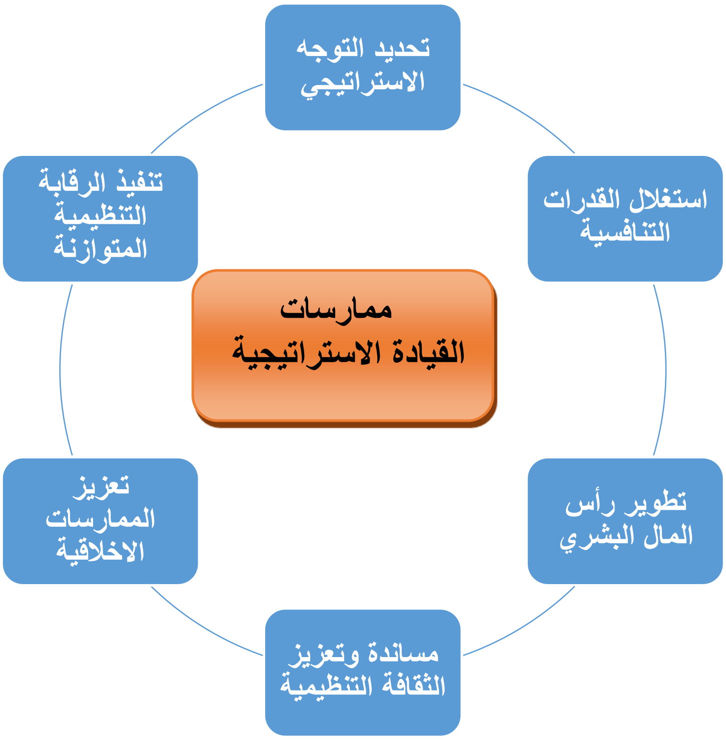
دور الرقابة التنظيمية:

تنبع أهمية الرقابة التنظيمية من دورها الأصيل في المتابعة والمعالجة والتقويم الذي ينقل المنظمة لمكانة أفضل وأكثر استقرارا، ونذكر هنا بعض النقاط الخاصة بأهمية العملية الرقابية على النحو التالي: (عريفج، 2001: 59)

1. تفادي الأخطاء قبل وقوعها، ومنع تفاقمها إذا حدثت.
2. اكتشاف العقبات والعراقيل التي تعيق التقدم في العمل.
3. وضع توصيات فيما يخص برامج التدريب للعاملين.
4. ترشيد النفقات وعمليات اتخاذ القرارات.

إن الرقابة التنظيمية تحقق الاندماج والتكامل المطلوب نحو تحليل واتخاذ الممارسات التي تدعم كل منها الأخرى "مستوى المنظمة" ومن خلال الاستخدام الفعال للرقابة الاستراتيجية، فالقادة الاستراتيجيون تزيد احتمالاتهم نحو قدرة منظماتهم على كسب الأرباح في ضوء الاستراتيجيات المحددة سلفاً. ولكن بدون مغالاة في الرقابة المالية التي تعتبر جزءاً هاماً لعملية تنفيذ الاستراتيجية، كما تدعم الثقافة التنافسية وتقدم إطار البناء الاستراتيجي (جاد الرب، 2013: 54).

ويمكن إبراز ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال الشكل التالي رقم (2.3)



الشكل رقم (2.3) ممارسات القيادة الاستراتيجية

المصدر: جرد بواسطة الباحث استناداً إلى (Hitt et al.,2001:498)، (جاد الرب، 2012)

التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية في الجامعات:

هناك مجموعة من التحديات التي تضـــعف من قدرة القائد الاســـتراتيجي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية منها :(هيوز وبيتي، 2007: 13) (Pisapia,2009:7)

- قلة الموارد المالية المتاحة للقائد في مواجهة الاحتياجات المتزايدة للعاملين والطلاب.
- ضعف مستوى الموارد البشرية التي تعمل بالكلية، وقلة دافعيتها للعمل وللالتحاق ببرامج التنمية المهنية والتطوير المؤسسي.
- البيروقراطية والجمود في الإجراءات التنظيمية بين المستويات الجامعية، وشيوع المركزية في العمل الجماعي، مما يضعف من انسيابية العمل وسهولة الإجراءات.
- الاستراتيجية غير الواضحة أو المحددة، إذ من النادر أن تتبنى المؤسسات استراتيجية واضحة، تبين دون لبس ما سوف تفعله وما ستمتنع عن فعله.

- غياب الفهم المشترك للاستراتيجية، مما يسمح للعاملين بوضع واتباع أجندتهم ورؤاهم الشخصية، وتطوير معايير نجاح شخصية دون الاعتراف بالمرجعية المؤسسية الموضوعة للنجاح التنظيمي.
- الخطط الغير مترابطة نتيجة غياب فهم الأفراد في كافة مستويات مؤسساتهم لكيفية دعم أدوارهم لرسالتها واستراتيجيتها، وقد يكمن السبب في أن الاستراتيجية لا تحدث التركيز المطلوب، أو أن أنظمة الاتصال الرسمية والمنسقة عاجزة أو غير موجودة أصلاً.
- فقدان التأثير في الآخرين بصورة أكثر فعالية، خصوصاً باتجاه عمودي نحو الرؤساء والمرؤوسين وأفقي نحو الزملاء والمعنيين خارج المؤسسة، حيث إن ضم الآخرين إلى المسعى الاستراتيجي يمكن أن يكون أشد صعوبة، وكثيرا ما يمثل ذلك أهم عامل في بناء وتحقيق الاستدامة.

العوامل المساعدة لتنمية وإعداد القائد الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية:

يرى الباحث (ثابت، 2013: 55–56) أن هناك عدداً من العوامل تساعد في تنمية وإعداد القائد الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، واستفاد الباحث من صياغة العوامل وبشكل أساسي من مقال (حسني: 26–30). بعنوان استراتيجيات إعداد قادة المستقبل بين الرؤية والأمل، و(قدوري، 2003: 112–130) والذي جاء بعنوان اختيار القيادة الأكاديمية في التجربة العراقية.

1. التركيز على النهج الاستراتيجي بهدف تحقيق التميز والجودة وتحقيق الميزة للجامعة من خلال تقديم الكفاءات المهنية على غيرها ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب. ويشير "دركر" إلى أن أحد أركان نجاح المنظمة هو القائد الاستراتيجي، ولا بديل لدوره في الوصول إلى ذلك، وباتت الحاجة إلى الكفاءة القيادية موازية، أو ربما تفوق الحاجة إلى التقنية المتقدمة، إذ أنها تمثل إحدى أدوات التغيير الإيجابي للواقع ولا سيما في الدول النامية.
2. الإدراك بأننا بحاجة إلى قيادة جامعية تستطيع أن تتعامل مع الموضوعات الاستراتيجية والتكتيكية في الجامعة على حد سواء وفي كافة المستويات.
3. أن يتم التركيز أساساً على فعالية الجامعة من خلال فعالية الفرد وفرق العمل فيها ودورها في تحقيق أهداف الجامعة ورؤيتها الاستراتيجية.
4. تحليل الموقف الحالي للجامعات الفلسطينية وتحديد متطلبات العمل والكفاءة المطلوبة لمواجهة التحديات، والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية واستخدام أدوات حديثة ومتطورة لذلك.

5. محاولة الحد من قيود الهياكل الصارمة في المستويات التنظيمية والطبقية التي قد تشكل أحياناً إعاقة لفرص التطور والتميز، والتركيز على الجودة الشاملة من خلال الاستفادة القصوى من كافة الطاقات الكامنة لدى الموظفين داخل الجامعة.
6. تفعيل القيادات الوسطى في الجامعات لأنها تمثل مصدراً من القدرات والمواهب، ويمكن الاستفادة منها بفعالية أكبر.
7. تنفيذ برامج ومشاريع تنموية تطويرية ذات كفاءة وفعالية عالية يشترك فيها الجميع تكفل الوصول لمنظومة الجامعة المتعلمة على غرار المنظمة المتعلمة.
8. حضور برامج القيادة في إطار فرق عمل ومجموعات قيادية داخل الجامعة. بحيث تتبادل الخبرات والأفكار وتتبنى مشاريع عمل مشتركة.
9. وجود نظام متابعة فعال لبرامج القادة يهدف إلى قياس فعالية هذه البرامج ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية.
10. التأييد والتشجيع الكامل من الإدارة العليا في الجامعة لتحقيق وتنفيذ الأفكار والمقترحات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة فاعلية الجامعة ونجاحها المستمر وتحقق الأهداف المرجوة.

ويستخلص الباحث مما سبق ضرورة اختيار القادة الاستراتيجيون للجامعات بعناية والسعي الحثيث لتدريبهم وتنمية قدراتهم بشكل مستمر، لما لهم من دور استراتيجي ومحوري هام في تحقيق أهداف الجامعة ورؤيتها الاستراتيجية.

ملخص المبحث:

من خلال ما تم استعراضه من مفاهيم ومعلومات في هذا المبحث والذي تركز حول مفهوم وأهمية وتأثير القيادة الاستراتيجية وعوامل النجاح وأبعاد القيادة الاستراتيجية، نستطيع القول بأن القيادة الاستراتيجية أصبحت تشكل العمود الفقري للمنظمات الكبيرة والاستراتيجية في ظل وجود بيئة مستمرة التغيير وتتصف بالتعقيد أحياناً، وفي ظل التحديات والأزمات التي تواجهها، حيث يتم من خلال القيادة الاستراتيجية استقراء الواقع والتنبؤ واستشراف المستقبل بالطرق والوسائل العلمية والعملية.

وللوصول إلى قمة النجاح فنحن بحاجة إلى تدعيم القيادة الاستراتيجية التي تعد الأقدر على فهم وإدارة التحديات والأزمات التي تمر بها المنظمات من خلال الاستشراف والتنبؤ وإعداد الخطط الاستراتيجية بعيدة المدى من أجل تحقيق النجاح والازدهار للمنظمات.

فالقادة الاستراتيجيون يتولون عملية التحسين المستمر والمتواصل لجميع الوظائف المحورية الخدمية بالمنظمة ويصيغون رؤية مستقبلية استراتيجية ويحملون على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج، من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات وإدخال التعديلات على الهيكل التنظيمي في المنظمة.

واستعرض الباحث في هذا المبحث، مفهوم القيادة الاستراتيجية، الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية، مميزات القيادة الاستراتيجية، وأهميتها، وخصائص القيادة الاستراتيجية، وأبعادها، والعوامل المساعدة لتنمية القيادة الاستراتيجية، وتم اختتام المبحث بملخص يتضمن أهم الاستنتاجات التي خلص إليها الباحث.

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي

- ✓ تمهيد
- ✓ مفهوم التنظيمي
- ✓ مبررات التطوير التنظيمي
- ✓ أهداف التطوير التنظيمي
- ✓ أهمية التطوير التنظيمي
- ✓ خصائص التطوير التنظيمي
- ✓ معوقات التطوير التنظيمي
- ✓ ملخص الدراسة

تمهيد:

أصبح موضوع التطوير التنظيمي القضية الأولى في حقل الإدارة، وبات يشكل قضية محورية متصلة وملحة لجميع المنظمات، ومستمرة باستمرارها ونموها بما يمكنها من تنفيذ خططها، وأهدافها، ورسالتها، وتمثل التغيرات الفنية والاجتماعية، ومن ثم الإدارية اختباراً قاسياً لمديري اليوم يجابه أحداث المستقبل. والتغيير والتطوير التنظيمي هو الأداة الحتمية لمواكبة هذه التغيرات.

وقد ظهر مفهوم التطوير التنظيمي كثمرة من ثمرات التطورات العالمية، وكوسيلة فاعلة تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الإداري التقليدي، وتيسير الإجراءات، واستخدام التكنولوجيا في زيادة الإنتاج، وفي الوقت ذاته المحافظة على كفاءة الأداء عبر التخطيط العلمي للتغيير، والتشخيص الميداني للمشكلات، والتكامل والشمول في التطوير (فتح الله، 2012: 62).

وقد أشار أحد علماء التطوير التنظيمي (ريتشارد بيكهارد R.Beckhard) إلى أن محيط المنظمات الإدارية، أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمنظمات الجامدة أو الساكنة يجب أن تجد الوسيلة الدائمة التي تمكنها من تجديد نشاطها وقدراتها، كما أشار كل من (مينك وشوليتز O.Mink&J.SCultz) إلى أن المنظمات الإدارية لابد أن تكون قادرة على التجديد والتأقلم والتخطيط والتغيير، فمثل تلك الخطوات الابتكارية ضرورية جداً في مواجهة قوى وعوامل التغيير (صفية، 2004: 10).

والتغيير المخطط الذي يحدث نتيجة جهد مقصود ويشمل مجموعة من العمليات والأنشطة المصممة لتغيير الأفراد والمجموعات والعمليات والأنشطة التنظيمية لجعلها ملائمة لبيئة العمل الجديدة والمتوقعة، ويحدث هذا التغيير بعد إدراك الإدارة العليا بأهمية إدخاله وهو قد يشمل الأفراد فقط أو العمليات التنظيمية أو كلاهما معاً، ولقد أصبح هذا النوع من التغيير الشغل الشاغل لمنظمات اليوم الطامحة للمحافظة على موقعها الحالي وتطويره حتى بات شائعاً اليوم مفهوم التحسين المستمر Continuous improvement (داغر وصالح، 2000: 535).

كما ويسعى التطوير التنظيمي إلى تنمية وتحسين أداء الجماعات، والإدارات في المنظمة ككل، ويتمثل التطوير التنظيمي في الجهود المخططة على مستوى المنظمة والتي تدار من أعلى، بهدف زيادة الأداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط، والخبرات التدريبية. وبصفة خاصة يركز التطوير التنظيمي بعمق على الجانب الإنساني للمنظمات فهو يسعى إلى تغيير الاتجاهات، والقيم والهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية، لتحسين الأداء التنظيمي، فالهدف الأسمى للتطوير التنظيمي يتمثل في هيكلية البيئة التنظيمية بطريقة تسمح لكل من المديرية والأفراد بأن يستخدموا مهاراتهم وقدراتهم المتطورة إلى أقصى حد أو بطاقتها الكاملة. وتبدأ الجهود الأولية بالتطوير التنظيمي بإدراك الإدارة بإمكانية وبحاجة الأداء التنظيمي للتطوير (حسن، 2000: 202).

وفي هذا المبحث **سيتناول الباحث** الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي، ويتضمن ذلك مفهوم التطوير التنظيمي، ومكوناته، كما سيتم توضيح مبرراته، والتعرف على أهدافه وأهميته وخصائصه ومراحله ومتطلباته ومعوقاته، وكذلك التطرق إلى أبعاده المختلفة.

مفهوم التطوير التنظيمي:

هناك العديد من البحوث والدراســـات التي تبين مفهوم التطوير التنظيمي، وقد يكون الاختلاف بالمفهوم شـيء مألوف في الفكر الإداري وذلك بسـبب اختلاف وجهات نظر الباحثين والكتّاب من ناحية الفلسفة أو الأسلوب الذي يتم بواسطته تطبيق المبادئ والجوانب المرتبطة به، ولتبسيط المفهوم سنعرض بعض التعريفات التي تركز على الملامح الأساسية للتطوير التنظيمي إذ يمثل مقدار الجهود البشـــرية التي تبذل داخل المنظمة بهدف زيادة فعالية المنظمة وزيادة إنتاجيتها والارتقاء بمســـتوى المنظمة من خلال قدرتها على مواجهة التحديات وحل المشـــكلات التي تواجهها.

فمنهم من عرف (French & Bell,1979، P80) التطوير التنظيمي بأنه "تخطيط بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها ومساعدتها على عمليات التكيف والتجديد، وذلك من خلال التعامل مع ثقافة المنظمة خصـــوصـــاً ثقافة مجموعات العمل الرســـمية، وذلك بمساعدة خبير التطوير، وباستخدام نظريات وتقنيات علوم السلوك التطبيقية بما في ذلك البحث العلمي".

كما وعرفه (الســـكارنة، 2009: 24) بأنه "جهد شـــمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط ســـلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية وذلك في ســـبيل تطوير الموارد البشـــرية والمادية وتحقيق الأهداف التنظيمية".

ويتم تعريف التطوير التنظيمي (Philbin & Mikush,2002: 2) بأنه "العملية التي من خلالها تطور المؤسسة قدراتها الداخلية، لتكون أكثر فعالية في تطبيق رسالتها، وتستمر على المدى الطويل".

وقد عرفه (ديسلر، 2003: 302) بأنه "أحد المناهج المتخصـصـة في إحداث التغيير التنظيمي والذي في ضـوئه يشـارك الموظفون بأنفسـهم في اقتراح التغيير والمشـاركة في تنفيذه وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من الاستشاريين".

أما (رمضان، 2005: 44) فقد لخصت مفهوم التطوير التنظيمي بالنقاط التالية:

- تعميق الشعور بأهداف التنظيم أو رؤيته.
- تقوية العلاقات الشخصية والاتصالات والتعاون.

- تشجيع اتجاه حل المشكلات في مواجهة الصعاب بدلاً من أسلوب تجنب المشكلات.
- تطوير خبرات في العمل قادرة على إشاعة الحماس لدى العاملين.
- دعم السلطة المستمدة من المركز الوظيفي القائمة على المعرفة والمهارة.
- زيادة المسؤولية الشخصية للتخطيط والتنفيذ.
- تشجيع الرغبة الشخصية بالتغيير.

ويعرف التطوير التنظيمي بأنه "عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية" (العميان، 2002: 344).

كما عرف (اللوزي، 2012: 17) التطوير التنظيمي بأنه "هو الجهود الشمولية المخططة الهادفة إلى تغيير وتطوير الأفراد من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم، وكذلك العمل على تعديل وتغيير الاعتقادات والاتجاهات على نحو يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سليم.

ويعرف الباحث التطوير التنظيمي إجرائياً: هو عبارة عن مجهودات شاملة وخطوات مدروسة من قبل المنظمة أو المنشأة لتحسين أداء وقدرة المنظمة للتصرف مع بيئتها الداخلية والخارجية بالاستعانة بأدوات حديثة وأفكار جديدة وخبراء ليتم الحصول على أقصى عائد أو ناتج من مخرجات المنظمة بجودة أعلى وتكلفة أقل.

مبررات التطوير التنظيمي:

تناول عدد من الكتاب المبررات والأسباب التي تدفع المنظمات لإحداث التطوير التنظيمي ونورد فيما يلي بعض الآراء: حيث يرى (حيدر وأبو بكر، 1997: 11) أن التطوير التنظيمي قد يكون مطلوباً في الحالات التالية:

1. عندما يواجه التنظيم مشكلة ويشعر بحاجة حقيقية ماسة للتغيير سواء كان ذلك على المستوى الشخصي أو على مستوى المجموعات أو على مستوى التنظيم ككل، وقد يعني ذلك صراعاً بين فردين أو مجموعتين مؤثرتين في التنظيم أو نقص أو غياب لروح الفريق داخل مجموعة تنظيمية معينة أو تنافس بين مجموعتين أو نقص في الاتصال بين مستويين تنظيمين أو نقص في التكيف مع البيئة من قبل التنظيم ككل.
2. عندما تتسع فجوة الإبداع Excellence Gap في التنظيم أي عندما يتاح للتنظيم تحديد فجوة أو تباين بين ما هو كائن، وما يجب أن يكون نتيجة لعوامل متعددة منها:

- عدم توفر نموذج ذهني مسبق لدى الإدارة عن استراتيجية التنظيم أو توفر رسائل لعوامل النمو والتطور الذاتية.
- عدم التوافق بين التقاليد والشبقيات التي تراكمت واستمرت في التنظيم وبين تلك المعايير المؤدية للخلق الإبداع.
- فشل التنظيم في استجابته لمتطلبات البيئة الخارجية والمجتمع وهذا ينطبق سواء كان عملاً تجارياً لا يستجيب لرغبات الجمهور المتغيرة أو عملاً حكومياً يعجز عن مقابلة احتياجات المواطنين وتلبية احتياجاتهم.

كما ذكر (عامر وقنديل، 2010: 243) أن التطوير التنظيمي ضرورة للمنظمة تبدأ حيث تظهر مشكلة معينة وتنادي بحتمية التطوير وعدد مسوغات التطوير التنظيمي كالتالي:

1. انخفاض الأرباح.
2. وجود حواجز بين العاملين والإدارة.
3. ضعف المنافسة.
4. كثرة غياب العاملين.
5. زيادة معدلات الشكاوى.
6. أسباب بيئية خارجية.

وحيث يشير (ماهر، 2003: 185) إلى التغيرات السياسية والاقتصادية والتي تتطلب سواء كانت إيجابية أو سلبية أن تقوم المؤسسة بالتكيف وإيجاد التوازن في أنشطتها مع تلك المستجدات، بالإضافة للتغيرات الاجتماعية والتي تتمثل في نمط المعيشة ومستواها، ودور المرأة في المجتمع، ومستوى التعليم، والتي ينعكس أثرها على القوى العاملة، ومن ثم على سياسة المؤسسة.

كما أن التغيير ليس غاية في حد ذاته وإنما ضرورة لتكيف المنظمة مع محيطها الذي يتميز بالتغيير المستمر والاستقرار، وذلك عن طريق اغتنام الفرص الملائمة وترشيد استغلال نقاط القوة وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف. ويذكر أسباب القيام بالتغيير ومنها: (تطور التشريعات، تزايد حدة المنافسة بين المنظمات الأعمال، التطلب الوعي الشديدين لدى الزبائن، الترشيد في استخدام عناصر الإنتاج لتخفيض التكاليف) (السكارنة، 2009: 57).

أهداف التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي بالغ الأهمية كأحد الاستراتيجيات التي تستهدف السلوك التنظيمي سعياً لزيادة فاعلية التنظيم عن طريق زيادة قدرات الجماعات على حل المشكلات، ولان التركيز هو العنصر الإنساني لذلك يستعمل أحياناً مصطلح زيادة صحة التنظيم Organization Health كهدف لجهود التطوير التنظيمي (القريوتى، 1993: 231).

كما ويبين (حمود، 1987: 16) أهداف التطوير التنظيمي وهي كالتالي:

1. يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها، فالإنتاجية هي مجموع الكفاءة والفعالية ومن ثم فإن التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية.
2. إن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.
3. التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغييرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات، ولتحسين قدراتها على المواجهة المشكلات الداخلية.
4. التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة وبين أهداف الأفراد العاملين فيها من جهة أخرى.

5. يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد أن ينمو وأن يحققوا ذواتهم وأن يؤثروا على وظائفهم ومنظماتهم وبيئتهم.
6. يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.

وقام الباحثان (French & Bell, 1978: 72) بتبويب أهداف التطوير التنظيمي إلى خمس مجموعات شملت كافة المستويات وهي على النحو التالي:

1. على مستوى الفرد: ويتم فيها العمل على زيادة مستوى الحماس الشخصي للفرد وكذلك الرضا والتحفيز وتغيير القيم والمشاركة وزيادة المعارف والمهارات وجعل الفرد هو غاية أي خطة تطوير عن طريق مسؤولياته وصلاحياته.
2. على مستوى المنظمة: وفيها يتم زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل مع الانفتاح على العالم المحيط والاهتمام بنوعية الحياة داخل المنظمة وتحديث التقنيات والقيم والمعايير لتحقيق أهداف المنظمة في الربح والبقاء والنمو.
3. على مستوى الجماعة: وفيها يتم زيادة مستوى الثقة والإسناد بين أعضاء الجماعة داخل المنظمة مع زيادة مسؤولية الجماعة في أدوار التخطيط والتنفيذ مع السماح لأعضاء الجماعة باستخدام كافة المعلومات ذات العلاقة أثناء اتخاذ القرار.
4. تكيف خارجي: ويعني زيادة الانفتاح والاتصالات الجانبية والعمل نحو التكيف للبيئة مع زيادة قدرة المنظمة نحو التكيف الخارجي عن طريق تكرار وإعادة تحويل واكتشاف النفس البشرية وتقديم تكنولوجيا جديدة للمنظمة مع إحداث التغيير عن طريق التخطيط المسبق لتحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة.
5. التناغم الداخلي: ويعني زيادة المستوى الذاتي لمسؤولية الفرد ولمسؤولية الجماعة وإحداث تغيراً في اتجاهات وقيم وسلوك الفرد، والتركيب التنظيمي، والسياسات وتعزيز الانسجام بين التركيب التنظيمي والعمليات التخطيطية وتطوير قدرة المنظمة لتجديد ذاتها.

ويرى الباحث أن التطوير التنظيمي وبشكل أساسي يهدف إلى تنمية وتطوير القيادات الإدارية بمختلف المستويات الإدارية وتحسين الأداء وتنمية القدرات والمهارات لدى أفراد المنظمة ومساعدتهم على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التطوير المطلوب، كما ويهدف إلى جعل المنظمة أكثر فعالية وأكثر قدرة على معالجة المشكلات الفنية والإدارية ومشكلات العاملين من خلال تزويد المنظمة بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها وتبني أساليب إدارية حديثة لإنجاز الأعمال بطرق وأساليب جديدة لتحقيق الديمومة والتميز في العمل.

أهمية التطوير التنظيمي:

يعد التطوير التنظيمي أسلوباً لمعالجة المشاكل التي تواجه المنظمات ولغرض إصلاح متطلبات المنظمة الثقافية أو الاجتماعية أو البيئية منها، ولتثبيت القدرات على إيجاد حل المشكلات والتحديث المستمر للمنظمة عن طريق تحليل واتخاذ قرارات ملائمة واغتنام جميع فرص متاحة، مع الأخذ بعين الحسبان كل التحديات التي تواجه المنظمة، **وتتمثل أهمية التطوير التنظيم في المنظمات بما يأتي: (فتح الله، 2012: 69)**

1. تنمية كفاءة المنظمة ورفع مستوى الفاعلية وزيادة الإنتاج من ناحية الكم والنوع وتخفيض الهدر بالموارد.
2. دعم القوى البشرية لتحسين الأداء والارتقاء بسلوك الإبداع والمقدرة على الابتكار والتماشي مع قدرات الناجحين.
3. إيجاد المناخ الملائم للمنظمة والبيئة المتوازنة والتعامل مع المشاكل لمواجهة نقاط ضعف الإدارة.
4. الاستفادة من جميع الاكتشافات والتطورات في أي مجال من مجالات العلوم الأخرى.
5. العمل على تكامل الأهداف التي تسعى إليها المنظمة والعاملين والمجتمع.

ويرى الباحث أن أهمية التطوير التنظيمي تكمن من خلال تطوير بيئة عمل المنظمة التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار واستقطاب المبدعين والمنتجين والمحافظة عليهم الذي ينعكس بدوره إيجاباً بتحسين الإنتاجية ورفع الروح المعنوية وفعالية وضع الأهداف والتخطيط والتنظيم بحيث تحقق أهداف المنظمة بفعالية.

خصائص التطوير التنظيمي:

هناك العديد من الخصائص التي يتسم بها التطوير التنظيمي والتي من أهمها: (ديسلر، 2003: 302)

1. عادة ما يعتمد على إجراء البحوث الفعلية، والتي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو القسم أو المنظمة ككل، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها موضع الدراسة.
2. تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.
3. تحسين أداء الأفراد والفرق والمنظمة ككل.
4. استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين ولذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمي.
5. أنها تستهدف تغيير المنظمة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات، أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة أو تحسين جودة العمل وزيادة الفعالية التنظيمية.
6. منح المهارات الضرورية والمعلومات التي تساعد أعضاء التنظيم بصفة مستمرة على تحسين أدائهم.

كما ذكر (القحطاني، 1996: 8) بعض خصائص التطوير التنظيمي التي يتصف بها وهي كما يلي:

1. الشمولية: إن التطوير التنظيمي يتطلب الاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وكذلك التنظيم الداخلي للمنظمة وأساليب العمل المطبقة وكذلك القوانين واللوائح.
2. الاستمرارية: إن تطبيق التطوير التنظيمي يتطلب الاستمرارية في زيادة الفاعلية التنظيمية، وتحسين المناخ العام وبشكل دائم ومستمر.
3. التدخل المخطط: لا يمكن أن يتم التطوير التنظيمي دون تخطيط مسبق لتشخيص المشاكل بدقة، لتجميع الجهود لمواجهتها.

4. المشـــاركة: يجب على جميع أعضـــاء التنظيم المشـــاركة في تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي في جميع المراحل، لضـــمان مســـاهمتهم في تنفيذ عملية التطوير كونهم مشاركين فيها.

مراحل التطوير التنظيمي:

ينطوي التطوير التنظيمي على المراحل التالية: (حسن، 2000: 203)

1. يتضمن التشخيص جمع المعلومات من الأفراد من خلال استخدام كل قوائم استقصاء واستطلاعات الاتجاهات.
2. أما تخطيط الاستراتيجية، فإنه يهتم بتنمية خطة لتحسين المنظمة والمبنية على البيانات المستسقاة من التشخيص، ويحدد تخطيط الاستراتيجية المجالات التي قد يوجد بها مشاكل في المنظمة، ويرسم الخطوط العريضة التي يمكن اتخاذها لحل هذه المشاكل.
3. أما التعليم فيتكون من مشاركة المعلومات التي تم الحصول عليها من التشخيص مع الأفراد الذين يتأثرون بها ومساعدتهم في إدراك حاجتهم إلى تغيير سلوكهم، وتحتاج مرحلة التعليم وجود استشاري من خارج المنظمة، ويقدم الرأي والإرشاد والنصح للأفراد أو الجماعات، ويمكن أيضا في هذه المرحلة استخدام برامج التطوير الإداري.
4. أما مرحلة التقييم، فهي تشبه مرحلة التشخيص، حيث يتم جمع البيانات مرة أخرى بعد مرورها بالمراحل الثلاثة الأولى من خلال قوائم الاستقصاء، واستطلاع الاتجاهات. وهذا بغرض التعرف على مدى تأثير جهود التطوير التنظيمي عبر المنظمة ككل وهذه المعلومات الإضافية قد تتطلب مزيد من الجهود التعليمية والتخطيطية.

متطلبات التطوير التنظيمي:

يؤكد المهتمون بالتطوير التنظيمي أنه يستلزم لتحقيق فاعلية ونجاح برامج التطوير التنظيمي توفر عدد من الشروط والمتطلبات ومن أهمها: (شلبي، 2011: 36)

1. دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير، مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
2. وجود خبراء أو وكلاء التغيير.
3. اشتراك العاملين في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه، وشرح وتوضيح دوافع وأسباب التغير للعاملين وفوائده المادية والمعنوية، وعدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.
4. الإدراك والوعي للمشكلة أو المشاكل التي تعاني منها المنظمة، والإيمان بضرورة التدخل والتحرك والتصدي لها.
5. إتاحة الوقت اللازم للدراسة والتخطيط والتنفيذ وانتظار النتائج، وأن لا يكون هناك تسرع أو اندفاع للتعجيل بنتائج غير مضمونة أو مؤكدة.
6. عدم إغفال جوانب القوة والإيجابيات في الإدارة بالرغم من القيام بالتطوير.
7. وضوح الاختصاصات والمهام الإدارية.
8. توفر أنظمة اتصال فعالة.
9. توفر الموارد البشرية والمادية والتقنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.
10. القناعة بقدرة الخبير أو المستشار الخارجي المكلف بتطبيق البرنامج.
11. الاشتراك والتعاون مع إدارة الموارد البشرية في المنظمة وأقسامها، حيث أن الخبرة والتأييد من جانب العاملين في هذه الإدارة يعتبر عاملاً أساسياً في تصميم وتنفيذ برنامج التطوير، خاصة في مجالات تقييم العاملين وتنمية قدراتهم وسياسات المكافأة والتحفيز.

معوقات التطوير التنظيمي:

تواجه المنظمات المختلفة عند بالتغيير المخطط العديد من المشكلات الناجمة عن عدم الاستعداد لدى الأفراد العاملين بقبول التغيير، حيث يتحول ذلك الشعور أو الأساس بعدم القبول إلى مواقف عدائية وعنيفة قد تؤدي بالمنظمة إلى الفشل في تحقيق أهدافها، ويمكن تحديد مفهوم مقاومة التغيير بأنه "كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم" (حمود، 2002: 195).

وحيث صنف (دودين، 2013: 19) معوقات التطوير التنظيمي إلى عدة أنواع وهي:

أولا: المعوقات البشرية: ويندرج تحت هذا العامل ما يلي:

أ- مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير وهذا يعود لجهلهم بالأغراض والنتائج المترتبة على ذلك.

ب- النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.

ثانيا: المعوقات البيئية: وتتعلق بالبيئة القانونية وكذلك دوام التطوير والتغيير في الأوضاع السياسية، وظهور الأزمات الاقتصادية، وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والتي تحيط بالمنظمة.

ثالثا: المعوقات الفنية والمادية: وتشمل ضعف الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير والتطوير التنظيمي، مثال على ذلك عدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل في المنظمة.

رابعا: المعوقات الاجتماعية: حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلباً على ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.

خامسا: المعوقات التقنية: وتشمل الاتي:

أ- عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة.

ب- تراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.

ويمكن الحد والتقليل من المقاومة للتغيير والتطوير التنظيمي يمكن اتباع ما يلي: (القريوتي، 1993: 249)

1. تجنب المفاجآت عن طريق إحاطة الموظفين علماً مسبقاً بما يراد عمله حتى يستعدوا لتقبل الوضع الجديد ويمكن اتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والسماح للمرؤوسين بإبداء الرأي ومناقشتهم في مجالات وطرق التغيير.
2. العمل على إفهام العاملين لمضامين التغيير ودوافعه ودواعيه بحيث يدركوا الأسباب الحقيقية له.
3. ضرورة إشعار المعنيين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم من إجراء التغيير على اعتبار أنه عمل يقصد به الوصول للأفضل.
4. الاستعانة بالقادة المرؤوسين التنظيمية غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه وما سيترتب عليه.
5. إشراك العاملين بكافة مراحل التغيير ما أمكن، فالإنسان بطبيعته يتقبل أكثر ما يستثار فيه من أمور وما يشترك في التخطيط له.

أبعاد التطوير التنظيمي:

إن التطوير التنظيمي يهدف إلى التغيير والتجديد والابتكار في داخل منظمات الأعمال الخاصة والعامة على حد سواء من خلال القدرة على مواجهة التحديات وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمات وتفعيلها بغية تحقيق أهدافها، لذلك حدد الباحث أبعاد متعددة للتطوير التنظيمي منهم من يتفق مع باحث آخر على مجموعة أبعاد ومنهم من لديه اختلافات في تحديد الأبعاد، ويبين الجدول (2.3) توضيحاً لهذه الأبعاد.

الجدول رقم (2.3) أبعاد التطوير التنظيمي من وجهات نظر متعددة

م	الباحث	الأفراد	جماعات العمل	التنظيم	السياسات والاستراتيجيات	تطوير الموارد البشرية	الهيكل التنظيمي	التكيف الخارجي	التناغم الداخلي	الأساليب والإجراءات	نظم العمل	التكنولوجيا
.1	معروف، 88:1992	*	*	*	*							
.2	الراجحي، 20:2003	*	*	*								
.3	علما، 92:2004	*	*	*								
.4	ياسين، 4:2005				*	*	*			*	*	*
.5	عبد الباقي، 2000: 202	*	*	*								
.6	ماهر ، 2002:453	*	*	*								
.7	الفضيلة، 23:2008	*	*	*								
.8	حسن، 23:2011					*	*			*		
.9	عوض، 414:2012	*	*	*								
.10	فتح الله، 78:2012	*	*	*								
.11	أبو عمرة، 18:2012	*	*	*								
.12	محمد علي وأحمد، 2013 173:	*	*	*				*	*			
.13	الحنيطي، 300:2014	*	*	*								
.14	القاسم، 21:2015				*	*	*			*		
.15	الحليم، 12:2015	*	*	*								
.16	أبو بكر ، 202:2001				*	*	*			*	*	*
.17	عبد الاله، 49:2006				*	*	*			*	*	*
.18	المجموع	12	12	12	5	5	5	1	1	5	3	3
.19	النسبة المئوية%	70	70	70	29	29	29	5	5	29	17	17

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول

ولقد اعتمد الباحث أبعاد التطوير التنظيمي التالية محلاً للدراسة وذلك لملائمتها لمشكلة وأهداف وبيئة الدراسة:

أولاً: الأفراد:

يدور المنطق حول ضرورة تطوير الأفراد بالشكل التالي: أن الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومنظماتهم يعني أن هناك توافقا بين الأفراد يتمثل في (أهدافهم، دوافعهم، شخصياتهم، قدراتهم، آمالهم) من ناحية، وبين المنظمة(أعمال، ووظائف، وأهداف، وتكنولوجيا، وإجراءات، وعملاء، وغير ذلك) من ناحية أخرى، إلا أن دوام الحال من المحال، فكل من الأداء والمنظمات يتغيران بصورة دائمة، ويسبب هذا التغيير عدم توافق الأفراد مع المنظمة مما يسبب مشاكل الأداء السيئ وانخفاض الرضا عن العمل، وهنا يجب إجراء بعض التدخل في الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي نعيد التوافق والاتزان بين طبيعة الأفراد من جهة وطبيعة التنظيم من جهة أخرى (ماهر، 2002: 453).

ويتضمن تطوير الأفراد المجهودات الموجه نحو أنماط السلوك بين العاملين كأفراد وذلك كمدخل لحدوث تغيير شامل في أنماط وسلوك العاملين ككل، والهدف من تغيير نمط سلوك الفرد ومهارته واتجاهاته أولاً لتكون المحصلة النهائية تغيير الأنماط السلوكية لكافة العاملين وذلك لخلق منفعة متبادلة بين الفرد والتنظيم، ويتم تغيير النمط السلوكي للفرد من خلال برامج التدريب والتطوير ونظام الدوافع والقيادة (تركي، 1986: 371).

وتتم عملية التطوير التنظيمي لهذا العنصر من خلال استراتيجيين هما:

أ- استراتيجية التنمية الذاتية (تغيير الاتجاهات)، ويتم من خلال الإرشاد، والإقناع، الإثابة، والتحفيز، والتنمية السلوكية.

ب- استراتيجية التنمية الموجهة (تغيير المعارف والمهارات)، ويتم من خلال التعليم والتنمية والتدريب.

وفيما يلي أهم الطرق والأساليب الفرعية للتطوير التنظيمي والتي تقع تحت طائلة التعليم والتنمية والتدريب، والتي تهدف إلى تغيير المعارف والمهارات والاتجاهات (ماهر، 2007: 281):

1. تدريب تخصصي في مجالات نظم المعلومات والمجالات المالية، والتسويقية، والموارد البشرية.

2. تدريب سلوكي لرفع المهارات التالية على سبيل المثال (إدارة الوقت، فن التعامل مع الغير، التفاوض، الإبداع والابتكار).
3. تدريب إداري على المجالات التخطيطية والتنظيمية والرقابية.

وهنا لابد من إجراء تطوير تنظيمي لإعادة التوازن في العلاقة بين الطبيعة الخاصة بالأفراد من جهة والطبيعة الخاصة بالمنظمة بسبب التغيير في بيئة المنظمة. وعادة ما يحدث تغييرات في الإدارة في ثلاثة مجالات كالاتي: (محمد علما، 2004: 92).

أ. الدوافع: لابد من تحديد ما حدث من تغيرات في حماسهم والعناصر المؤثرة في ذلك، وهل حدث تغيير في مستويات الطموح والأهداف الشخصية للعاملين؟ وهل تتوازن توقعات الأفراد مع ما تقدمه المنظمة؟ وهل هناك حالة من الانضباط الذاتي أم التسيب؟

ب. الشخصية: هل حدث تغير في وصف الشخصية العامة لأفراد المنظمة؟ هل حدث تغير في مدى الاعتمادية أو الاستقلال، السلبية أو الإيجابية، عمق أو سطحية الاهتمامات، التبعية أو الرئاسية، هل حدث تغير في هيكل القيم والاتجاهات النفسية والميول الخاصة بالعاملين.

ت. القدرات: هل حدث تفاقم في مهارات العاملين؟ وهل حدث تطور في أساليب التدريب؟

وترجع أهمية التطوير الخاص بالأفراد إلى كون بيئة عمل أفراد المنظمة في تغير دائم وإذا لم يتم تطوير أفراد المنظمة فإن هذا التغيير في بيئة المنظمة فهذا سيؤدي إلى تدني المستوى العام للأداء ويضعف إنتاجية المنظمات. ولنجاح عملية التطوير الخاصة بالأفراد أن يكون لدى أكثرهم حافز ورغبة بالنمو والتطوير الشخصي، وأن تكون لديهم رغبة لبذل إسهامات ومساعدات أكثر مما يسمح به الظرف (فتح الله، 2012: 78).

ثانياً: جماعات العمل:

الجماعة هم مجموعة من أفراد المنظمة تربطهم مصالح وأهداف مشتركة تهم التنظيم سواء كانت هذه المجاميع متواجدة بالصفة الدائمة أم مؤقتة التي تنتهي بتحقيقها للأهداف المكلفة بها. وترتكز المنظمة على جماعات العمل وتطويرها من أجل تحقيق تماسكاً بين أفراد الجماعات، والعمل على تحقيق أهدافها وتطويرها وكيفية صناعة القرارات، ثم العمل على تعزيز الصلات بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها ورفع أدائها (عوض، 2012: 415).

كما تتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل، ويأتي الاهتمام بالتطوير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير التنظيمي بعد تطوير الأفراد كأفراد، وهنا يأتي التطوير للأفراد كجماعات، ويركز التطوير على فعالية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات، والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات وكذلك أسلوب الاتصال بين جماعات العمل (عبد الباقي، 2000: 353).

ولا يتم ذلك إلا عن طريق دراسة نقاط ضعف أداء الفرد العامل داخل المنظمة من خلال التركيز على باقي مجموعات العمل المختلفة، ولا ننسى أنه يجب الربط بين نقاط الضعف والأداء أثناء العمل أي التركيز على الأداء وليس التركيز على شخص بذاته، ومن المحتمل أن تتغير اتجاهات الأفراد داخل المنظمة، نتيجة لتغير إدراك ذات الفرد وللآخرين، والمنظمة على المستوى العام (أبو عمرة، 2012: 18).

من أسباب تكوين الجماعات: (العطية، 2003: 136)

1. التجاور/ التقارب بين الأفراد.
2. أسباب اقتصادية.
3. حاجات اجتماعية ونفسية.
4. يتم تشكيل الجماعة بناءات على متطلبات تنظيمية.
5. يتم تشكيل الجماعة بناءً على متطلبات عملية تدفق العمل/ مسار العمل.

ويرى الباحث من الأسباب التي تؤدي إلى تكوين الجماعات هي اجتماع الأفراد لإنجاز الأعمال والمهام سوياً وحل المشكلات التي يصعب حلها بواسطة فرد واحد، وشعور الأفراد بقوتهم عند وحدتهم لمواجهة المخاطر والتحديات، وعندما تكون هناك علاقة قوية تربطهم ببعضهم أو تشابه فيما بينهم في الصفات.

كما تلعب جماعات العمل دوراً مهماً، فهي الفقرة التي تصل بين الأفراد من ناحية والمنظمة من ناحية أخرى إذ: (محمد علما، 2004: 93)

1. يتم داخل الجماعة تقابل كل من توقعات الفرد عن المنظمة (وظيفة، أجر، تجاه العمل. الخ) وكلا الطرفين يسألان جماعة العمل أن تقدم له هذه التوقعات.

2. تعد الجماعة بمثابة الرابطة التي تمسك وتشد أجزاء التنظيم لبعضها البعض وذلك لأن كل رئيس جماعة هو عضو في جماعة أعلى أو جماعات أخرى مثل اللجان والمجالس...الخ.
3. تعد الجماعة مصدراً أساسياً لتنمية مهارات معينة مثل الالتزام والتشاور والتعاون.

ويأتي الاهتمام بتطوير جماعات العمل كمجال أخر من مجالات التطوير التنظيمي بعد تطوير الفرد، وتتمثل جماعة العمل بالإدارات والأقسام مضافاً إليها اللجان، وإن التطوير التنظيمي يسعى إلى كيفية تحقيق التماسك وبناء العلاقة بين أفراد الجماعة الواحدة والمختلفة داخل كل منظمة وتعزيز التفاعل بينهم، لذا تسعى المنظمات المتطورة إلى ترسيخ قواعد التعاون والثقة المتبادلة وتعزيز الاحترام بين الأفراد (تعزيز العلاقة بين الأفراد) من خلال حل أي نزاع قد يحصل، ويتحقق تطوير الجماعات عن طريق الثقافة التنظيمية (فتح الله، 2012: 93).

ثالثاً: الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي: هو "إدارة تصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقيده ورسميته ومركزيته" ويقصد بالتعقيد مقدار وحجم تقسيم العمل عمودياً وأفقياً والذي يترتب عليه صعوبة التنسيق، ويقصد بالرسمية درجة اعتماد التنظيم على القواعد التشريعية والتنظيمية والإجراءات اللازمة لتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد والعاملين، أما المركزية فتعني درجة تركيز السلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا، ويتألف الهيكل التنظيمي من مجموعة عناصر رئيسة وهي:

1. يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.
2. التخصص في العمل أي وجود مهام محددة.
3. نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.
4. مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية (العميان، 2002: 205).

وهي تعني الترتيب المنطقي لعلاقات الوظائف والسلطة لتحقيق أهداف التنظيم بكفاءة، ولا يمكن للهياكل التنظيمية الجيدة لوحدها أن تضمن أداءً جيداً ولكن في نفس الوقت فإن الهياكل التنظيمية السيئة والرديئة تجعل الأداء الجيد أمراً مستحيلًا مهما كانت درجة كفاءة وإخلاص العاملين (الطجم، 1996: 201).

إن الهيكل التنظيمي هو أداة مهمة وهادفة تساعد التنظيم على الوصول إلى الأهداف المرسومة والتنسيق بين الأفراد لتجنب الاختلافات الشخصية والوظيفية، ووصف الوظائف وتحديدها (اللوزي، 2002: 47).

كما أن مفهوم الهيكل التنظيمي يشير إلى تصميم هياكل ترتكز على أسس علمية سليمة ويحظى هذا الموضوع باهتمام كتاب وعلماء الإدارة لما له من أهمية في حياة المنظمات فهو أحد الوسائل للوصول إلى أهداف المنظمة. والهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك بين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة (اللوزي، 2002: 51).

كما ويشير السفلان بأن المنظمة تسعى من خلال هيكلها التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: (السفلان، 1997: 127-128)

1. توضيح الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة.
2. توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.
3. إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
4. توضيح نطاق الإشراف.
5. تقليل الازدواجية.
6. ترتيب الوظائف والتنسيق بينها.
7. تسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام والإدارات.

ويرى ماهر "أن دوام الحال من المحال في الهياكل التنظيمية من المحال، وذلك للتغيير المستمر في ظروف وبيئة واستراتيجيات المنظمة، ويستدعى ذلك بالطبع بعض التدخل بأساليب التطوير التنظيمي، أو قد يستدعي الأمر استخدام هذه الأساليب لتغيير تلك الأبعاد في الهياكل التنظيمية" (ماهر، 2007: 295).

لذلك تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضاً للتغير لأن معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة غالباً ما يتبعها تغيرات في الهياكل التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً أو استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات مما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغيرات الجديدة (أبو بكر، 2001: 301).

إن تغيير هيكل المنظمة قد يكون طريقة معقولة لإحداث التغيير المطلوبة، فتغيير قواعد وإجراءات العمل والمسؤوليات الوظيفية والتحول من المركزية إلى اللامركزية أو العكس وتعدل نطاق الإشراف تعتبر إحدى طرق استخدام التطوير التنظيمي لحل بعض المشاكل (جريينبرج وبارون، 2004: 781).

رابعاً: الأهداف والاستراتيجيات:

ويقصد بالاستراتيجية التي تتبعها الشركة بغرض الموازنة بين قوتها ونقاط ضعفها داخلياً مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية، وللشركة استراتيجية على مستوى الشركة ككل، واستراتيجية النشاط واستراتيجيات وظيفية، وتتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية الصياغة والتطبيق والتنفيذ، وعند وضع الاستراتيجية يؤخذ بعين الاعتبار رؤية المنظمة وهو الحلم الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، وكذلك رسالة المنظمة وهي الغرض الذي من أجله وجدت المنظمة (ديسلر، 2003: 54).

وتتناول رسالة المنظمة غرضها الرئيس ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، وإن تغيير هذه الرسالة بتغيير بيئة المنظمات يتبعه تغييراً في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها ومن ثم الاستراتيجيات باعتبارها مناهج بلوغ الأهداف (مصطفى، 2005: 475).

وتجري بعض المنظمات تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابةً للتغيرات البيئية المحيطة فمثلاً التوسع في مجال الجامعات الخاصة أو استخدام نظام التعليم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها لمواكبة تلك التغيرات (أبو بكر، 2001: 301).

خامساً: التكنولوجيا:

تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في تطوير المنظمات من خلال ما توفره من معلومات تسهل العمل الإداري، حيث ساهم التقدم في أنظمة الحاسبات الإلكترونية والبرمجيات في تسهيل عمليات الحفظ والتخزين ومعالجة البيانات بشكل يلائم احتياجات بيئة العمل واحتياجات الأفراد، كذلك يسهل عمل الدراسات والبحوث والاستشارات (اللوزي، 2002: 151).

كما أن التكنولوجيا تؤثر سـواء في مجال الاتصـال وتوافر المعلومات على التنظيمات الإدارية سواء على الهياكل التنظيمية أو الأساليب التشغيلية، فهناك دائماً محاولات مستمرة نحو استخدام ذلك التقدم التقني في زيادة فاعلية التنظيم. لذا فإن استراتيجيات التطوير التنظيمي تحاول أن تركز على الجوانب التكنولوجية بما فيها من مهام ومعدات (الطجم، 1996: 203).

ويشير (مصطفى، 2005: 475-476) إلى أن التغيير التكنولوجي هو تهيئة معرفة أو طرق استخدام أو تجهيزات فنية جديدة تستخدم العمليات إنتاجية ما لتحسين جودة الإنتاج أو خفض التكلفة أو زيادة الإنتاجية، وقد يكون تغير التكنولوجيا مرتبطاً بتغيير الرسالة، وطبيعة النشاط بما يتطلب طرقاً أو تجهيزات فنية جديدة أو بتغيير أهداف مثل أهداف تكليفية أو فنية أو تسويقية.

لقد غيرت التكنولوجيا المعاصرة من طريقة أداء الأعمال، فغيرت من طريقة تصميم المنتجات فأصبحت الابتكارات في التصميم الهندسي باستخدام الكمبيوتر تحقق وفراً كبيراً في الوقت بالإضافة إلى الجودة العالية في التصميم، وفي التوزيع مكنت الإلكترونيات والكمبيوتر وتكنولوجيا الاتصالات من تخفيض الوقت اللازم بين طلب البضاعة وتسليمها بالاتصال المباشر بالموزعين والمستخدمين دون وجود الوسطاء، وفي التمويل مكنت التكنولوجيا المعاصرة من نقل الأموال والاستثمار من أقصى الغرب إلى أقصى الشرق في ثوان معدودة. لقد أصبحت الحاسبات الآلية في كل مكان، فزادت سرعتها وانخفضت أحجامها وأسعارها ودخلت شبكات بحيث أمكن الاتصال من خلالها في إدارات المنظمة الواحدة، ولو نظرنا إلى الأنترنت فإنه من خلاله يتم الصيارفة الإلكترونية والشراء من السوق الإلكتروني (الهواري، 2002: 7) ويفرض التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات، ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة وقد تكون هذه التغيرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالكمبيوتر لأداء بعض الأعمال أو تكون تغيرات أساسية تشمل المنظمة ككل (أبو بكر، 2001: 302).

ويرى ماهر أن المنظمة قد تحتاج (من خلال التطوير التنظيمي) أن تغير التكنولوجيا التي تستخدمها، فقد تود تغيير نظم الاندماج والعمليات. إن مثل هذه التغييرات تحتاج إلى التدخل المستمر بأساليب التطوير التنظيمي: مثل الإحلال الفني للآلات والتكنولوجيا، استخدام شبكات المعلومات ونظم المعلومات الحديثة والمنظمات المتعلمة، التوافق بين الأفراد والتكنولوجيا (ماهر، 2007: 296-298).

سادساً: نظم العمل (تبسيط إجراءات العمل):

تعرف الإجراءات بأنها تعبير عن سلسلة المهام المرتبطة في صورة حلقات متتابعة ومنظمة والتي يتم من خلالها تنفيذ أو تحقيق أي وظيفة من الوظائف التي يحتويها ذلك التنظيم، وقد تكون الإجراءات سهلة ومفهومة ومحددة بحيث يسهل تنفيذها خلال فترة قصيرة، وقد تكون طويلة ومعقدة وبصورة قد تؤدي إلى تأخير عمليات التنفيذ، وتختلف الإجراءات في طبيعتها ونوعيتها من وظيفة لأخرى ومن منظمة لأخرى وربما من إدارة لأخرى داخل المؤسسة نفسها، وهناك محددات أساسية للإجراءات ومن أهمها الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وبالتالي فإن الإجراءات يجب أن تحتكم لهذه الأهداف، والسياسات وهي تمثل الدليل المنظم الذي يوضح السبيل لتحقيق الأهداف لذلك يجب ألا تتناقض السياسات مع الأهداف ويجب أن تكون واضحة ومحددة ومرنة قابلة للتعديل، فضلاً عن الاختصاصات وطبيعة الأعمال والموظفين (فرنش، 2000: 111).

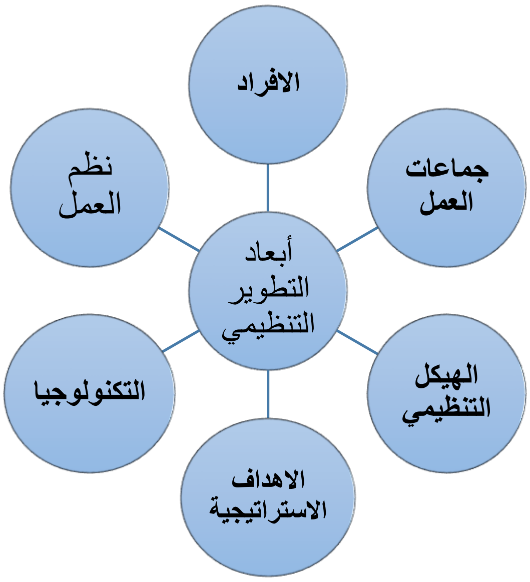
وقد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطة وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء ونظم التحفيز يفرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية (أبو بكر، 2001: 302).

أهداف إجراءات العمل وفوائدها: (اللوزي، 2002: 91)

1. زيادة كفاءة وفعالية التنظيم.
2. تحقيق أهداف التنظيم.
3. تحسين جودة الخدمة أو السلعة المنتجة.
4. توحيد وتماثل الأداء، أي إنجاز الأعمال نفسها من قبل الوحدات المختلفة بالطريقة نفسها.
5. مراعاة الجوانب الاقتصادية وتقليل النفقات.
6. تخفيض ضغط العمل نتيجة التخطيط السليم والتحديد المسبق للإجراءات اللازمة والضرورية.
7. الابتعاد عن الإرباك والازدواجية والفوضى في أداء الأعمال.

8. زيادة دور وتأكيد أهمية العملية الرقابية، الأمر الذي يترتب عليه ممارســـة عملية رقابية واضحة.
9. تحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين وكذلك العلاقات التنظيمية.
10. الإجراءات الســـهلة والواضـــحة لاســـتقطاب العملاء إلى التنظيم ومن ثم زيادة عوائد التنظيم.

ويرى الباحث أن أهمية تبســيط إجراءات العمل تعود بالنفع والخير على التنظيم والأفراد حيث أنها تســـاعد على مواكبة التغيرات التي تحيط بالمنظمة وتعمل على توفير الوقت والجهد والمال على المنظمة وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية نتيجة التخطيط السليم.



الشكل رقم (4.2) أبعاد التطوير التنظيمي

المصدر : جرد بواسطة الباحث

ملخص المبحث

يســـتخلص الباحث مما ســـبق طرحه في هذا المبحث أهمية التطوير التنظيمي في المنظمات بشـــكل عام، حيث ظهر جلياً تأثيره على دعم كفاءة المنظمة وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كماً ونوعاً.

وتقليل هدر المواد، وكذلك تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار، وتوفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومواجهة نقاط الضـــعف والمشـــكلات في الإدارة، والاســـتفادة من الاكتشـــافات والتطورات في مجالات العلوم الأخرى، والعمل على تكامل أهداف المنظمة والمجتمع والعاملين.

كما استنتج الباحث أن من أهداف التطوير التنظيمي توضيح رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها والعمل على تناغم أهداف العاملين والوحدات والمؤسسة ككل وتكاملها.

كما أن التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين عملية اتخاذ القرار وتشجيع العاملين على قبول القرارات وإيجاد القدرة على قبول التغيير والتعامل معه، وكذلك تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف عوضاً عن أساليب الإدارة التقليدية.

ولذلك يجب على الجامعات الفلسطينية اتباع استراتيجيات التطوير التنظيمي، من خلال إحداث التغيير والتطوير، والتغلب على كافة أشكال المقاومة للتغيير والتطوير من قبل العاملين، والعمل على اســـتخدام نماذج التطوير التنظيمي لإحداث التطوير حســـب ما يلائم ظروفها واحتياجاتها، وكذلك توظيف التكنولوجيا لما لها من دور هام في تســهيل العمل الإداري، والعمل الجاد على تطوير الهياكل التنظيمية بما يخدم أهداف الجامعات.

المبحث الثالث: الجامعات الفلسطينية

❖تمهيد.

- الجامعة الإسلامية.
- جامعة الأزهر.
- جامعة فلسطين.

تمهيد:

غدت الجامعة مطمحاً للشعوب الناهضة لتحقيق أمانيها وأهدافها وباتت البوابة الرئيسة التي تنفذ منها المجتمعات المعاصرة إلى جسر التقدم والرقي الذي يوصل إلى أعلى وأسمى مراتب العزة والكرامة إلى أرض خصبة بالعلم والتكنولوجيا التي تسود عالم اليوم، فلم تعد الجامعة مستقلة عن بيئتها بل هي مؤسسة مجتمعية تؤثر وتتأثر بظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتعكس ما يعيشه هذا المجتمع متطورات (حرب، 2011: 65).

كما وتعتبر الجامعة معلماً، بل من أبرز وأهم المعالم ذات التأثير الاجتماعي في المجتمع، حيث تحتضن الشباب الجامعي ذوي الطاقات المتفجرة والهمم العالية، والخصائص النمائية التي تضفي أهمية بالغة على هذه المؤسسات في توجيه الشباب في نمو قدراتهم ومهاراتهم فضلاً عن قيمهم واتجاهاتهم، كما تعمل على تفسير الشباب لذواتهم (المزين، 2009: 36).

حيث تمثل الجامعة معقلاً للفكر الإنساني في أرفع صورته ومستوياته وبيت الخبرة في شتى صنوف الآداب والمهارات والعلوم والفنون، فهي تقوم بدور فاعل من خلال إسهامها المتميز في بناء رأس المال البشري، ورفد المجتمع بالطاقات والكفاءات البشرية المزودة بصنوف العلم والمعرفة لتقوم بدورها في عمليات التنمية (المصري، 2007: 8).

ولقد غدا التعليم العالي أو الجامعي من أهم الميادين في حياة الدول والشعوب، ويشير (كمال، 2003: 25-26) إلى الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالتعليم العالي الجامعي، ومنها:

1. حدوث زيادة هائلة في أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في مختلف أنحاء العالم وخاصة في الدول النامية من عام 1980م تقريباً، وحدوث تنوع كبير في أهداف التعليم العالي ومجالاته وبرامجه وأنماطه في وقت شحت فيه الموارد المالية لمؤسساته بشكل عام.
2. تزايد القناعة لدى المسئولين في الحكومات بأن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وهذا لا يتأتى إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية جيدة النوعية في مؤسسات التعليم العالي.

3. ازدياد المطالبات من جانب المنظمات المهنية والثقافية والإنسانية والهيئات المجتمعية والدولية بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين بعامة وللمتعلمين في مختلف المستويات بخاصة، وتجاوب الحكومات والمؤسسات التعليمية مع هذا الطالب.
4. ازدياد التنافس بين المؤسسات الجامعية على استقطاب الطلاب وعلى الحصول على دعم مالي من الحكومات بين المؤسسات الجامعية على استقطاب الطلاب والحصول على دعم مالي من الحكومات أو الشركات الكبرى أو الوكالات الدولية المانحة.
5. ارتباط كثير من دول العالم باتفاقيات التجارة الإقليمية والدولية والمجالس المهنية ومنظمات التعليم العالي الدولية، ومنظمات التعاون والتمويل، مما زاد الدعوة إلى الحرص على النوعية العالية في الصناعات والأبحاث والمواد التعليمية، وزاد من الحراك الأكاديمي للمعلمين والطلبة الباحثين.

وبحسب هيئة الاعتماد والجودة في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة (موقع وزرة التربية والتعليم العالي، 2016) تقسم الجامعات الفلسطينية من حيث الإشراف الأكاديمي والإداري والتمويل إلى ثلاث أقسام:

- جامعات عامة: وهي مستقلة من ناحية التمويل والإشراف الأكاديمي والإداري مثل الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة في قطاع غزة.
- جامعات حكومية: وتقع تحت الإشراف المباشر لوزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي متمثلة بجامعة الأقصى بغزة.
- جامعات خاصة: وهي تقع تحت الإشراف المباشر لجهات أهلية خاصة مثل جامعة فلسطين وجامعة غزة.

أولاً: الجامعة الإسلامية:

الجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، وتعمل بإشراف من وزارة التربية والتعليم العالي وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية ورابطة الجامعات الإسلامية ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط والاتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية. وتوفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليده، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية وتهتم بالجانب التطبيقي والجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية. نشأت الجامعة الإسلامية بغزة عام 1978م انبثاقاً من معهد فلسطين الديني، الذي أنشئ عام 1954م، وظلت الجامعة إلى عام 1991م الجامعة الوحيدة التي تخدم قطاع غزة الذي يقطن فيه الآن قرابة مليون ونصف المليون إنسان. بدأت الجامعة الإسلامية بثلاث كليات هي كلية الشريعة وكلية أصول الدين وكلية اللغة العربية. وفي عام 1980م تم افتتاح ثلاث كليات أخرى وذلك نظراً لحاجة المجتمع الفلسطيني الماسة إلى التخصصات الأخرى وهي كلية التربية وكلية التجارة وكلية العلوم، ثم افتتحت كلية الهندسة عام1992م أما كلية التمريض فافتتحت في بداية العام الجامعي 1993/1992م، وكلية الطب افتتحت مطلع العام الجامعي 2007/2006م، وعلى مدار تلك السنوات شهدت الجامعة تطوراً في هيئتها الأكاديمية والإدارية، وفي أعداد طلبتها وخرجيها، إلى جانب مرافقها ووحداتها ومختبراتها في مجالي البحث التعليمي والتنمية المجتمعية. تهتم الجامعة بالتعاون وتبادل الخبرات والأساتذة المتخصصين مع الجامعات الفلسطينية والعربية والإسلامية والعالمية في مختلف مجالات العلوم والتكنولوجيا، وللجامعات علاقات وطيدة تربطها بالكثير من الجامعات، وتنظم علاقتها اتفاقيات تعاون وتوأمة مع عدد من الجامعات.

وتقدم الجامعة التخصصات التالية: الهندسة (مدنية، معمارية، كهربائية، حاسوب، صناعية)، تكنولوجيا المعلومات: (برمجة حاسوب، صيانة حاسوب، كمبيوتر تعليم)، العلوم: (رياضيات، أحياء، كيمياء حيوية، كيمياء، جيولوجيا، تحاليل طبية، فيزياء، البيئة وعلوم الأرض، تكنولوجيا حيوية)، التجارة: (المحاسبة، الاقتصاد والعلوم السياسية، إدارة الأعمال، العلوم المالية والمصرفية)، التربية: (علوم، كمبيوتر تعليمي، دراسات إسلامية، علم نفس، لغة عربية، علوم اجتماعية، تربية ابتدائية: (معلم صف، رياضيات، الإرشاد التربوي والتوجيه النفسي، علوم تطبيقية وتكنولوجيا التعليم)، الآداب: (لغة عربية، لغة إنجليزية، خدمة اجتماعية، جغرافيا، تاريخ وآثار ، علاقات عامة، صحافة وإعلام، الشريعة، أصول الدين، التمريض).

كما وتمنح الجامعة الإسلامية أيضاً درجة الماجستير في التخصصات التالية: (الهندسة المدنية، إدارة الأعمال، الفيزياء، الرياضيات، علوم حياتية، علم النفس، الصحة النفسية والمجتمعية، المناهج وطريق التدريس، أصول التربية، التاريخ، اللغة العربية، القرآن الكريم وعلومه، الحديث الشريف، العقيدة، أصول الفقه، الفقه المقارن، القضاء الشرعي)، كما وتمنح الجامعة درجة الدبلوم في العام في التربية، ودرجة الدبلوم العالي في: (الإدارة التربوية، الدراسات الإسلامية، الصحة النفسية، والمجتمعية، الإرشاد النفسي والتربوي).

مرافق الجامعة:

تضم الجامعة عدداً كبيراً من المختبرات العلمية تتوفر فيها أفضل الأجهزة العلمية اللازمة للدراسة العلمية وإجراء التجارب إلى جانب الدراسة النظرية، وتحرص الجامعة على تحديث مختبراتها بشكل مستمر، وتعنى باستخدام وسائل التكنولوجيا في العملية التعليمية، وتهتم اهتماماً خاصاً بتوسيع استخدام الحاسوب، وتوفر الجامعة عدداً كبيراً من مختبرات الحاسوب لخدمة العلمية التعليمية والبحث العلمي، كما تقدم الجامعة لطلبتها خدمة الإنترنت لتمكينهم من الاتصال بالمكتبات ومراكز الأبحاث والحصول على المعلومات من مختلف المصادر، كما تقدم المكتبة خدماتها للطلبة والباحثين حيث يتوفر بالجامعة عدد كبير من المواد العلمية المختلفة.

تحرص الجامعة الإسلامية على تفعيل دورها في المجتمع تأكيداً على رسالتها الحضارية والمساهمة في تنميته، من خلال ما تقوم به من أنشطة علمية وعملية بناءة، ولتحقيق ذلك قامت الجامعة بإنشاء عدد من مراكز البحث العلمي والمرافق الهامة ومنها: (عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر، مركز الدراسات البيئية والريفية، مركز تحليل الأغذية، مختبرات المواد والتربة، وحدة الدراسات التجارية، مختبرات التحاليل الطبية، المكتبة المركزية، لجنة الإفتاء، مركز التقنيات المساعدة، مختبر علم النفس، مركز مصادر التعليم، إدارة تكنولوجيا المعلومات، مختبر الصحافة والإعلام.

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 القيم الإسلامية".

غايات الجامعة:

1. رفع مستوى البرامج التعليمية في الجامعة وفقاً 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 إدارياً وتقنياً.
5. الارتقاء بالبيئة الجامعة ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.
6. تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.

أهداف الجامعة الإسلامية: (أبو الريش، 2016: 43)

1. خدمة المجتمع الفلسطيني والعربي والإسلامي في المجالات الثقافية بكل عام.
2. تشجع البحث العلمي وتنمية الاستقلال الفكري وحب التحليل والاكتشاف، مع الالتزام بالعقيدة الإسلامية دستور الحياة.
3. استقطاب الكفاءات الفلسطينية في مختلف جوانب المعرفة وتوظيف جهودهم في خدمة المجتمع الفلسطيني.
4. توثيق الروابط مع الجامعات العربية ومراكز الأبحاث على المستوى العربي والدولي (دليل الجامعة الإسلامية، 2004: 1).
5. توفير فرص التعليم العالي لأبناء قطاع غزة خاصة، والشعب الفلسطيني عامة.
6. تشجيع العمل التطوعي وخدمة المجتمع، وتمتين الأواصر بين الجامعة والبيئة المحلية.
7. تعميق حب الوطن وتعزيز الانتماء له، وترسيخ مفهوم الحرية، وتقديس قيمة العمل.
8. تنمية الحس ومفهوم الأمة، وتحبيب عادة العمل المنتج والمشاركة الجامعية، وتعزيز قيمة الإنجاز لدى الطالب.

أنشطة الجامعة المجتمعية:

1. المساهمة في تطوير الأداء الإداري لمؤسسات وشرائح المجتمع من خلال عقد الدورات المتخصصة والمؤتمرات وورش العمل.
2. افتتاح برامج التأهيل أثناء الخدمة لحملة الدبلوم من المعلمين والممرضين والعاملين في مختبرات التحاليل الطبية
3. تقديم الدراسات والاستشارات الهندسية والتجارية والفحوصات للوزارات والمؤسسات ورجال الأعمال والمواطنين.

عضويات الجامعة من الرابطات:

1. الرابطة الدولية للجامعات.
2. مجتمع الجامعات المتوسطية.
3. اتحاد الجامعات العربية.
4. اتحاد جامعات العالم الإسلامي.
5. مؤسسة أنا ليند الأورو–متوسطية للحوار بين الثقافات.
6. برنامج السلام.
7. الرابطة أنا ليند الأورو–آسيوية.
8. الشبكة الأورو–متوسطية للمدارس الهندسية والتقنية. (RMEL)

(الدليل الإرشادي لعضو هيئة التدريس–الشؤون الأكاديمية، وحدة الجودة–الجامعة الإسلامية، 2012).

ثانياً: جامعة الأزهر:

أنشأت جامعة الأزهر بغزة في العام 1991 كمؤسسة للتعليم العالي تلبي طموحات الشعب الفلسطيني وتكون عنواناً لقدرة هذا الشعب على البذل والعطاء، وقد كان قرار الأخ القائد الشهيد أبو عمار رئيس دولة فلسطين –رحمه الله– بإنشاء هذه الجامعة هادفاً إلى غرس الشباب الفلسطيني في بلده وتدعيم جذوره فيها، وقد نمت هذه الجامعة نمواً سريعاً يستحق كل الإعجاب والتقدير.

وقد بدأت جامعة الأزهر بكليتين فقط هما: كلية الشريعة والقانون (الحقوق الآن)، وكلية التربية وفي العام 1992م تم إنشاء أربع كليات أخرى وهي: الصيدلة، الزراعة، الآداب الإنسانية، ثم أضيفت لها في العام 1993م كلية سابعة وهي كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، أما في العام 1997م فقد تم إنشاء كلية العلوم الطبية التطبيقية تلبية لاحتياجات المجتمع الفلسطيني القادر على الخوض في مجال التخصصات الدقيقة. وفي العام 1999م تمت الموافقة على إنشاء كلية طب فلسطين فرع جامعة الأزهر، حيث باشر طلبة كلية الطب دراستهم الأكاديمية. وفي العام 2001م ونتيجة للتطور الهائل في علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات كان لجامعة الأزهر القرار الحكيم في إنشاء الكلية العاشرة بالجامعة وهي كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات وذلك لمواكبة التقدم العلمي والتطور السريع في مجال التخصصات العلمية الحديثة (دليل جامعة الأزهر، 2004).

رسالة الجامعة:

جامعة الأزهر هي مؤسسة تعليم عال فلسطينية عامة، مستقلة وغير ربحية، تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني والعربي من الموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المعرفية المختلفة، والبحوث العلمية، والتنمية المستدامة مع التركيز على توظيف تقنيات العصر في تحصيل العلم والمعرفة، والمحافظة على أصالة التراث الفلسطيني والعربي والإسلامي، والالتزام بمبادئ الديمقراطية وحقوق الإنسان، وقيم العدالة والمساواة، والالتزام بحكم القانون والشفافية والتسامح والاحترام وعدم التمييز والتنوع، والشراكة المجتمعية (www.alazhar.edu.ps، موقع جامعة الأزهر، 2016).

أهداف الجامعة:

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. الأزهر والتنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني.
4. تحسين العلاقات الدولية لجامعة الأزهر وتعزيز قدراتها على الوصول إلى مصادر التمويل الفلسطينية والعربية والإسلامية والدولية (موقع جامعة الأزهر، 2013).

كما وتحرص جامعة الأزهر بغزة على استقطاب الكفاءات العلمية القادرة على الإسهام في بناء العقلية العلمية من خلال المنهاج العلمي التحليلي والنقدي وتعمل الجامعة بالقيام بحركة عمرانية واسعة وسريعة لتأمين حاجتها من المباني المؤقتة التي تؤمنها مرحلياً من تحقيق أهدافها وأداء رسالتها لأبناء شعبنا كما أن للجامعة دوراً في تعميق الانتماء وحب الوطن، وترسيخ مفاهيم العمل البناء للعقيدة والأرض والأمة (العاجز، 1995: 181).

حيث انطلقت جامعة الأزهر في ظروف صعبة وأخذت بشكل مطرد نحو إقامة المباني المستقلة والمختبرات العلمية الحديثة ومكتبتها الجديدة التي تسعى الجامعة جاهدة لتزويدها بذخائر الكتب والمراجع والدوريات العلمية والأدبية فتكون للباحثين مرتعاً خصباً ينهلون منه العلم والمعرفة.

أما مجالات الدراسات العليا فقد قامت الجامعة بإنشاء برامج ماجستير في تخصصات اللغة العربية والتربية والحقوق والكيمياء والزراعة. وحرصاً من الجامعة على الإسهام في بناء

الدولة خاضت مجال الدراسات التأهيلية للمواطن الفلسطيني والتطويرية لموظفي المؤسسات المختلفة فأنشأت دائرة التعليم المستمر لهذا الغرض. وفي الإطار تم تطوير برامج الدبلوم المتوسط إلى كليات الدراسات المتوسطة التي تمنح درجة الدبلوم المتوسط في مجالات دراسية مختلفة تلبي حاجات الوطن في إيجاد الإنسان الفلسطيني القادرة على الإسهام في بناء مجتمعه وتطويره على أسس علمية منهجية كما قامت الجامعة بإنشاء عدة مختبرات للاستفادة منها مثل:

مختبر المياه والتربة الذي يجري كافة التحاليل المائية لأغراض البحث وللمؤسسات والسكان.

مختبر تحليل الأغذية الذي يقوم بتحليل الأغذية وبيان مدى صلاحيتها للاستعمال الإنساني وذلك حفاظاً على الإنسان الفلسطيني.

مختبر البحوث والتحاليل الدوائية، الذي يقدم خدماته للقطاع العام والخاص حيث يقوم بتحليل الأدوية ومنحها شهادة الجودة.

أما مجال الاتصال بالعالم الخارجي من خلال شبكة الانترنت فقد عملت الجامعة لتوصيل بياناتها ومعلوماتها إلى الخارج وكذلك ما يفيد الطلبة من معلومات سواء كانت في حقل الاستعلام عن الدرجات أو أمور أخرى، حيث قامت الجامعة بتوفير قاعدة الإمكانات في هذا المجال. أما الطالب المسجل في الجامعة يمكنه عن رقمه الجامعي وكلمة مرور خاصة به والتي يحصل عليها من الجامعة من الدخول على الركن الخاص بالطالب في موقع الجامعة الإلكتروني وذلك لمعرفة:

1. سجل العلامات والمعدل الفصلي والتراكمي.
2. الخطة الدراسية.
3. الحالة المالية.
4. الاتصال بمكتبة الجامعة والاستعارة منها الكرتونيات.

التقويم الجامعي وأهم المعلومات التي تخص الطالب (الموقع الإلكتروني لجامعة الأزهر، 2010).

وتتمتع الجامعة بعضويتها في:

1. اتحاد الجامعات العربية.
2. الاتحاد الدولي لرؤساء الجامعات.

3. الشبكة العربية والأوروبية للبحوث العلمية.
4. الاتحاد الدولي لجامعات البحر المتوسط.
5. المنظمة العربية للمسئولين عن القبول والتسجيل بالجامعات العربية.
6. اتحاد الجامعات الدولية(IAU) (دليل جامعة الأزهر، 2011-2012: 26).

ثالثاً: جامعة فلسطين:

التعريف والنشأة:

جامعة فلسطين مؤسسة أكاديمية من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تأسست من أجل خدمة أبناء الشعب الفلسطيني في الداخل والخارج بشكل خاص والطلبة العرب والأجانب بشكل عام.

تحمل جامعة فلسطين على عاتقها رسالة جليلة وهي توفير مستوى رفيع وعصري من التعليم الجامعي عن طريق تهيئة بيئة تعليمية تساندها تقنيات حديثة وإلكترونية متكاملة ومناهج وضوابط وأنظمة أكاديمية ذات مواصفات عالمية، كما تؤمّن الدعم والمساعدة للطلاب لضمان مستوى عالٍ من الإبداع والتميز، وتهتم بالبحث العلمي والمعرفي والتواصل مع حضارات وعلوم العالم، لترسيخ قيم المواطنة الصالحة والتعاون واحترام الغير بما يحقق رفاهية وسعادة الإنسانية.

أسست جامعة فلسطين بمباركة من فخامة الرئيس الراحل ياسر عرفات – أبو عمار عام 2003، وبدأت ممارسة دورها في المجتمع الفلسطيني جنباً إلى جنب مع نظيراتها من الجامعات المحلية في أوائل شهر مارس من عام 2005 في مدينة غزة، وذلك بتجهيز ملفات اعتماد الكليات والبرامج.

وبمباركة من سيادة الرئيس محمود عباس تم تخصيص أرض للجامعة بمساحة 30 دونم في مدينة الزهراء وسط قطاع غزة، وبدأت الجامعة فور الحصول على الأرض بإنشاء مبانيها والاستقرار فيها.

بعد العمل المتواصل في تجهيز برامج الجامعة وفقاً لمتطلبات وزارة التربية والتعليم العالي، والهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في التعليم العالي، وحصلت الجامعة على الترخيص المبدئي ثم على الاعتماد العام للجامعة بتاريخ 15/07/2007، إلى أن حصلت على الاعتماد النهائي لكلياتها وبرامجها عام 2008 بشهادة تسجيل مؤسسة تعليم عالي رقم/2008 HE1C/02/13 وهي:

الجدول رقم(2.4) يوضح كليات الجامعة وبرامجها

كلية الهندسة التطبيقية والتخطيط العمراني	هندسة البرمجيات	بكالوريوس
	هندسة إدارة الإنشاء والتشييد	بكالوريوس
	الهندسة المدنية	بكالوريوس
	الهندسة المعمارية	بكالوريوس
	هندسة معدات طبية	بكالوريوس
كلية الإعلام وتكنولوجيا المعلومات	نظم المعلومات الإدارية	بكالوريوس
	التعليم الإلكتروني	بكالوريوس
	الوسائط المتعددة	بكالوريوس
	الإعلام والاتصال	بكالوريوس
	رئيسي الإعلام فرعي وسائط متعددة	بكالوريوس
كلية إدارة المال والأعمال	المحاسبة	بكالوريوس
	إدارة الأعمال	بكالوريوس
	الإدارة الصحية	بكالوريوس
كلية القانون	القانون	بكالوريوس
	رئيسي قانون / فرعي إدارة أعمال	بكالوريوس
كلية التربية	التربية / معلم المرحلة الأساسية الدنيا	بكالوريوس
	معلم المرحلة الأساسية العليا تخصص تعليم اللغة الإنجليزية	بكالوريوس
كلية الطب وعلوم الصحة	طب الأسنان	بكالوريوس
	الصيدلة والتكنولوجيا الحيوية	بكالوريوس
	التغذية الصحية	بكالوريوس
كلية الدراسات المتوسطة	التمريض	دبلوم
	مساعد طبيب أسنان	دبلوم

دبلوم	تكنولوجيا الوسائط المتعددة	
دبلوم	العلاقات العامة والتسويق	
دبلوم	المحاسبة المحوسبة	
دبلوم	الإدارة وأتمته المكاتب	
دبلوم	السكرتاريا الطبية	

ولا يزال العمل مستمراً مع وزارة التربية والتعليم العالي للحصول على الاعتماد النهائي لباقي كلياتها.

وقد استطاعت الجامعة خلال هذه الفترة من إتمام بعض منشئاتها في مبنى الخوارزمي ومبنى منيب المصري، إلى أن توقف العمل في إنشاء المباني المتبقية في المدينة الجامعية لجامعة فلسطين وفق التصورات والمخططات التي وضعتها الجامعة لمبانيها بسبب ظروف الحصار المفروض على قطاع غزة ومنع مواد البناء من الدخول إليه.

لماذا جامعة فلسطين ... الجامعة والمجتمع:

تحافظ على هوية المجتمع الوطنية والعربية والإسلامية، ودعم وحدته وتماسكه، ونشر ثقافته والإبقاء على ثوابت، كما تركز على الجمع بين الأصالة والمعاصرة.

تفتح مجالات جديدة توافق رغبات الدارسين واحتياجات الوطن.

تساهم مع الجامعات المحلية في الحركة العلمية.

تواكب حاجة السوق في ضوء النسبة المرتفعة للنمو السكاني، وبالتالي الزيادة الكبيرة في عدد طلاب المدارس في فلسطين.

تشارك القطاع الخاص في بناء المجتمع الفلسطيني وعملية التنمية في فلسطين، حيث إن مشاركة القطاع الخاص في توفير مؤسسات التعليم العالي، سيعمل على تخفيف العبء المالي على السلطة الفلسطينية في ضوء محدودية الموارد المالية لها من ناحية، وتلبية حاجة السوق من ناحية أخرى، على أن يكون ذلك ضمن ضوابط الجودة والنوعية المعتمدة وإشراف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

تساهم في رفع الجودة الأكاديمية للتعليم الجامعي بما توفره الجامعة من تقنيات متطورة وكفاءات، وما توفره كذلك من بيئة تنافسية تسهم في تحسين الأداء العام ورفع الجودة للتعليم الجامعي.

الرؤية والرسالة والأهداف:

الرؤية:

مؤسسة أكاديمية متميزة داعمة للتنمية المستدامة على المستوى الوطني وفق معايير الجودة.

الرسالة:

تسعى جامعة فلسطين للتميز في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال برامج مرتبطة بالتنمية المستدامة وتخريج أجيال محصنة بالقيم الأصيلة، وقادرة على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية ومستجدات العصر، والمنافسة على المستويين المحلي والإقليمي.

الأهداف الاستراتيجية:

1. تعزيز العمل المؤسسي في إدارة الجامعة لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها.
2. تهيئة البيئة الجامعية التي تلبي تطلعات الطلبة للرقى بمستوى التفكير والإبداع والتميز لديهم.
3. ربط برامج الجامعة باحتياجات السوق وتطويرها بما يتلاءم مع تلك الاحتياجات.
4. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الإدارية والفنية والمالية على مستوى الجامعة.
5. تحقيق معايير الجودة والنوعية للبرامج الأكاديمية وفق معايير الجودة المحلية والعالمية.
6. تعزيز علاقة الجامعة بمحيطها الاجتماعي والمؤسساتي وتقوية روابطها وعلاقاتها العلمية والثقافية مع الجامعات العربية والدولية.

عضويات الجامعة:

1. عضوية اتحاد الجامعات العربية.
2. عضوية الاورومتوسطية.
3. عضواً في رابطة وكالات الجودة في العالم الإسلامي.
4. عضوية الشبكة الدولية لوكالات ضمان الجودة في التعليم العالي.
5. عضوية اتحاد جامعات العالم الإسلامي.
6. عضوية برنامج التأثير الأكاديمي للأمم المتحدة (موقع جامعة فلسطين الالكتروني، 2018)

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

- الدراسات الفلسطينية
- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية

الدراسات الفلسطينية:

المحور الأول للدراسات الفلسطينية التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية

1. دراسة (الهجين، 2017) بعنوان: علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على 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، الذي بلغ عددهم (4750) ضابطاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت عينة الدارسة على العينة العشوائية الطبقية التي بلغت (355) ضابطاً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدارسة:

- القيادة الاستراتيجية لها علاقة ارتباط إيجابية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني.
- مجال تحديد الاستراتيجي من أهم وأعلى المجالات عند القيادة الاستراتيجية.
- ضعف تجنب تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة لدى القيادات والضباط في المؤسسة الأمنية.

2. دراسة (إسليم، 2017) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

هدفت الدراسة للتعرف 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) ضابطاً، حيث تم توزيع (137) استبانة، استرد الباحث منها (132) استبانة، وقد بلغت نسبة الاسترداد (96.3%).

وكانت من 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 باســـتثمار جميع الإمكانات لهذا الغرض، وكما لا تعمل على إعداد خطط وبرامج متعددة للتعامل مع الأزمات الأمنية، للوصول لحالة من الوقاية وقد جاءت النتيجة بدرجة كبيرة (69.96%).

3. دراســـة (عبده،2017) بعنوان: ممارســـات القيادة الاســـتراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية علي الكليات الجامعية في محافظات غزة"

هدفت الدراســـة إلى التعرف على ممارســـات القيادة الاســـتراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤســـسي "دراسـة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة"، وقد اعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من جميع المدراء الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة والبالغ عددهم (100) مدير، ولتحقيق أهداف الدراســـة تم تصـميم اسـتبانة كأداة للدراســـة، وقد تم استرجاع (87) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت (87%).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارســـات القيادة الاســـتراتيجية لدى الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي (76.87%).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصـــائية بين ممارســـات القيادة الاســـتراتيجية وتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بعامل ارتباط (0.940).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصـائية بين متوسـطات اسـتجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسـسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة تعزى بالمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، المسـمى الوظيفي، المؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصـائية تعزى بالمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، عدد سنوات الخدمة، مكان العمل).

4.دراسة (أبو سلطان، 2016) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية.

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال، تعزيز الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، وتحديد المعوقات التي تواجهها قيادات الصف الثاني وتحول دون ممارستهم لدور القيادة الاستراتيجية في الوزارات واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، والبالغ عددهم (145) موظفاً، واستخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (69.1%) وهو بدرجة كبيرة، ووجود ضعف في دور الإدارة العليا في تطوير رأس المال البشري في الوزارات الفلسطينية لبناء قيادات الصف الثاني، حيث جاء بوزن نسبي (66.24%) وهو بدرجة متوسطة.

5. دراسة (القانوع، 2016) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني.

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها(تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تمكين العاملين بوزارة الداخلية- الشق المدني في محافظات قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس شعبة حتى وكيل وزارة)، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (214) موظفاً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الدراسة توافر دور القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية – الشق المدني بقطاع غزة كان بوزن نسبي (68.29%)، بينما مستوى التمكين العاملين بوزارة الداخلية – الشق المدني بقطاع غزة كان بوزن نسبي (67.40%)، كما أظهرت النتائج

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين دور القيادة الاستراتيجية وتمكين العاملين بوزارة الداخلية – الشق المدني بقطاع غزة.

6 . دراسة (النفار، 2015) بعنوان: ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة – دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

هدفت الدراسة للتعرف على مدى مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، التعلم التنظيمي، تنفيذ الرقابة المتوازنة) في تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وطبقت على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1909) من العاملين بالجامعات (الإدارة العليا، أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، الإداريون)، وكانت العينة عنقودية وبلغت 320 موظفاً.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الجودة الشاملة وممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة.
- يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة في الجامعات الفلسطينية.
- اتضح أن طبيعة العلاقة طردية موجبة على تطبيق الجودة الشاملة باستثناء ممارستين وهم (استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، والرقابة التنظيمية المتوازنة) فكانت طبيعة التأثير سلبي أي علاقة عكسية على تطبيق الجودة الشاملة.

7. دراسة (القيسي، 2015) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.

هدف هذه الدراسة للتعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، حيث كان مجتمع الدراسة يتكون من العاملين في الوظائف الإشرافية (مدير دائرة حتى وكيل وزارة) ويقدر عددهم بـ (172) موظفاً في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، وكانت عينة الدراسة تعتمد على المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وقد كانت الاستبانة هي

أداة البحث المستخدمة في جمع المعلومات، واستخدام الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم نتائج الدراسة:

بلغت الدراسة الكلية للاستبانة حول واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة وزناً نسبياً (62.4%).

بلغت الدرجة الكلية حول واقع السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة وزناً نسبياً (67.8%).

8. دراسة (النخالة، 2015) بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظة غزة.

هدف الدراسة للتعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظة غزة من خلال المهارات الأربعة للقيادة الاستراتيجية الذهنية، الإنسانية، الفنية، الذاتية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية من وظيفة "مدير دائرة ورئيس قسم للعاملين في الأجهزة الأمنية (الشرطة، الأمن والحماية، الأمن الداخلي) في محافظات غزة وعددهم (1135) منتسباً، ولهذا الغرض تم توزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية عددها (287) وتم استرداد (271) استبانة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- جاء مستوى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قادة الأجهزة الأمنية في محافظة غزة بوزن نسبي (68.88%).
- جاء مستوى الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظة غزة بوزن نسبي (71.26%).
- تبين وجود علاقة طردية إيجابية بين توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قادة الأجهزة الأمنية ومستوى الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة.

9. دراسة (المصري، 2015) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني.

هدف الدراسة إلى التعرف على 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 بـ (177) موظفاً في وزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة مع جميع العاملين في الوظائف الإشرافية.

وقد صمم الباحث أداة الدارسة وهي عبارة عن استبيان مكون من (65) فقرة توزعت على خمسة محاور، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ترتبط القيادة الاستراتيجية وتتأثر معنوياً بالمرونة الاستراتيجية في الوزارة، وذلك لتحديد دور قيادات الوزارة وتوجهها الاستراتيجي.
- بلغت الدرجة الكلية للاستبانة حول واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني بقطاع غزة نسبة (68.45%).
- بينما بلغت الدرجة الكلية حول واقع عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني بقطاع غزة وزناً نسبياً (67.15%).

10. دراسة (صالح، 2015) بعنوان: القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي للمدراء بوزارة الصحة الفلسطينية، والكشف عن مدى ممارستهم للقيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الوزارة، ووضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الاستراتيجية والنهوض بالسلوك الإبداعي لديهم.

وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، واستخدم الباحث طريقة المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة والمكونة من جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي وعددهم (113) من رؤساء الأقسام العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة شمال غزة، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وجمع المعلومات.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- ممارسة مدراء وزارة الصحة الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة.

- ممارسة مدراء 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 مدراء وزارة الصحة الفلسطينية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الوزارة.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة تنمية قدرات مدراء وزارة الصحة الفلسطينية على القيادة الاستراتيجية من خلال إعداد برامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية لديهم.
- ضرورة تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لدى القيادات الاستراتيجية من خلال تنمية القدرات على التفكير التحليلي والناقد الإبداعي لتوظيفها وتشجيعهم على الجرأة واتخاذ المبادرة في العمل.

11. دراسة (أبو غنيمة، 2015) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بالوزارات الفلسطينية.

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية بأبعادها الستة (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير الهياكل التنظيمية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، إدارة التغيير، تمكين العاملين، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة من وظيفة رئيس شعبة وحتى وظيفة وكيل وزارة والبالغ عددهم (3337) موظفاً، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (384) واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة قليلة على أدوار القيادة الاستراتيجية وهي (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير الهياكل التنظيمية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، إدارة التغيير، تمكين العاملين، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة).
- وجود علاقة طردية بين أدوار القيادة الاستراتيجية والحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

12. دراسة (المغربي، 2015) بعنوان: ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري والاجتماعي، دعم الثقافة التنظيمية وتعزيزها، التأكد من الممارسات الأخلاقية، تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة) والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في هذه الجامعات، ومن ثم اختبار العلاقة بين ممارسات القيادات الاستراتيجية والإبداع الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع الدراسة واعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل لجميع إفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (64) عضواً من أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة توفر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة بدرجة مرتفعة، وتوفر أبعاد الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

13 . دراسة (ثابت، 2013) بعنوان: درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية.

هدفت الدراسة الحالية للتعرف إلى درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، كالتعرف إلى درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتطوير أدائهم، وتكون مجتمع الدارسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية والتجارة والعلوم بالجامعات التالية: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى في محافظة غزة والبالغ عددهم (470) عضواً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها (234) منهم، أي بنسبة (50%).

وقد خلصت الدراسة: إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاءت بمتوسط حسابي (3.626) وبوزن نسبي (72.521%)، وهي درجة كبيرة.

المحور الثاني: الدراسات الفلسطينية التي تناولت موضوع التطوير التنظيمي:

1. دراسة (أبو غياض، 2017) بعنوان: مستوى فاعلية التطوير التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقته بالتفكير الاستراتيجي لديهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى فعالية التطوير التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقته بالتفكير الاستراتيجي لديهم من وجهة نظر معلميهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (450) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعام الدراسي (2016-2017) ويمثل (5.5%) من مجتمع الدراسة المكون من (8169) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية بسيطة، واستخدمت الباحثة استبانتين، لجمع البيانات من عينة الدراسة، وهما: استبانة التطوير التنظيمي، وتكونت من (31) فقرة، وموزعة على ثلاث مجالات (التطوير الإداري- تطوير النمو المهني للمعلمين – تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية)، واستبانة التفكير الاستراتيجي وتكونت من (30) فقرة موزعة على مجالين (الرؤية المستقبلية – الإبداع).

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- مستوى فعالية التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس مرتفع، وبوزن نسبي (79.60%).
- وجود ارتباط موجب (0.722) وذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فعالية التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس ودرجة استخدامهم للتفكير الاستراتيجي.

2. دراسة (صرصور، 2017) بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في التطوير التنظيمي لدى السلطة القضائية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور رأس المال الفكري في التطوير التنظيمي لدى المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة، من خلال التعرف على واقع رأس المال الفكري التنظيمي والعلاقة بينهما، والكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين لأبعاد رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة التي أجريت على أصحاب المناسب الإدارية الإشرافية، من درجة مدير حتى درجة رئيس شعبة، بالإضافة لرؤساء المحاكم

والوحدات القضـــائية، والبالغ عددهم (57) موظفاً وموظفة موزعون على كافة المحاكم التابعة للمجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة، وتم توزيع استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض باستخدام أسلوب الحصر الشامل لأنها تتناسب مع مجتمع الدراسة، وتم استرداد (47) استبانة، بنسبة (82.2%).

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها ما يلي:

- واقع رأس المال الفكري جاء بوزن نســـبي (60.324%)، واقع التطوير التنظيمي جاء بوزن نسبي (58.182%) في المجلس الأعلى للقضاء النظامي في قطاع غزة.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وبين التطوير التنظيمي، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي في المجلس الأعلى للقضاء النظامي بقطاع غزة.

3. دراسة (أبو جزر، 2016) بعنوان: دور الإدارة العليا في التطوير التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطيني.

هدفت الدراســـة إلى معرفة دور الإدارة العليا في التطوير التنظيمي لجهاز الشـــرطة الفلسطيني.

واعتمدت الدراســة المنهج الوصــفي التحليلي، تكون مجتمع الدراســة من جميع العاملين في جهاز الشرطة الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية من رتبة رائد فأعلى، والبالغ عددهم (465) موظفاً، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية عددها (211) موظفاً، ولكن تم استرداد (200) استبانة صالحة للتحليل، ما نسبته (94.79%) من عينة الدارسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أظهرت النتائج دور الإدارة العليا بشكل عام بدرجة متوسطة بنسبة (65.910%) من قبل جهاز الشرطة الفلسطيني.
- أظهرت النتائج أن مستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني بشكل عام بدرجة متوسطة بنسبة (67.248%).
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الإدارة العليا والتطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني.

- وأظهرت الدراسة أن: (التخطيط الأمني، الوسائل الفنية والتكنولوجية، التدريب الأمني) تؤثر تأثير ذو دلالة إحصائية في المتغير التابع، كما وأظهرت أن (قرارات الإدارة العليا) ليس له تأثير في المتغير التابع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء المبحوثين حول مستوى توافر التطوير التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطيني تعزى إلى متغيرات: (العمر، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، عدد الساعات التدريبية)، وتوجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. دراسة (اللوح، 2013) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تطوير البناء التنظيمي للوزارات الفلسطينية: دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تطوير البناء التنظيمي للوزارات الفلسطينية، حيث تم تطبيقها على الوظائف الإشرافية بالوزارات الفلسطينية، وعددها (22) وزارة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- يتسم الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية بالمركزية في العمل واتخاذ القرارات، وضعف في عملية التفويض، والتعقيد وعدم مواكبة التغيرات البيئية.
- يوجد تدخل في المهام الوظيفية داخل الوزارات الفلسطينية.
- يتم بناء الخطة التدريبية السنوية للوزارات الفلسطينية بعد مسح الاحتياجات التدريبية الحقيقية.
- التدريب الذي يحصل عليه الموظفين يزيد من معرفتهم وخبرتهم وكفاءتهم في العمل.

5. دراسة (أبو عمرة، 2012) بعنوان: تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تقييم موظفي الإدارة والقيادة بوكالة الغوث بمكتب غزة الإقليمي لعملية التطوير التنظيمي، وبخاصة جانب الإدارة والقيادة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدارسة وقد بلغ مجتمع وعينة الدراسة (99) مديراً.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- هناك تقييم متوسط لدى موظفي مكتب غزة لنتائج مبادرات عملية التطوير المتعلقة بتطوير الإدارة والقيادة.

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصـــائية بين المتغيرات لتحســـين المهارات الإدارية والقيادة، ومستوى الحوار والتواصل مع العاملين والمساءلة والشفافية والرقابة والحشد والتشبيك وجلب التمويل، ومستوى تطور الإدارة والقيادة.

6. دراســـة (أبو زنيد، 2011) بعنوان: تأثير التطوير التنظيمي على الأداء من وجهة نظر الموظفين في دائرة الإغاثة والخدمات الاجتماعية في وكالة الغوث الدولية بالضفة الغربية.

هدفت الدراســـة إلى التعرف إلى مدى تأثير التطوير التنظيمي على الأداء من وجهة نظر الموظفين في دائرة الإغاثة والخدمات الاجتماعية في الضـــفة الغربية، وكذلك التعرف إلى مدى تأثير التطوير التنظيمي على الأداء من وجهة نظر الموظفين في دائرة الإغاثة الاجتماعية في الأونروا في الضـــفة الغربية في كل من المحاور الآتية: التدريب والتطوير والحوافز والإجراءات والعمليات ونظم المعلومات الإدارية، وجودة ونوعية بيئة العمل، والوصف الوظيفي، واللامركزية، وتفويض السلطة، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصـــائية بين متوسطات تقديرات عينة الدارسة تأثير التطوير التنظيمي على الأداء من وجهة نظر الموظفين في دائرة الإغاثة والخدمات الاجتماعية في الأونروا في الضـــفة الغربية تعزى إلى متغيرات: (الجنس، العمر، الوصف الوظيفي، المسمى الوظيفي، الخبرة).

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في دائرة الإغاثة والخدمات الاجتماعية في الأونروا بالضفة الغربية والبالغ عددهم (94) موظفاً حيث جرت الدراسة في العام الدراسي (2011).

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- إن مستوى تأثير التطوير التنظيمي على الأداء في دائرة الإغاثة والخدمات الاجتماعية في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية في المجالات مجتمعة جاء متوسطاً.
- ظهرت الدراســة وجود فروق ذات دلالة إحصـائية في اسـتجابات المبحوثين حول مدى تأثير التطوير التنظيمي على الأداء لدى المبحوثين تعزى لمتغير الجنس والمســـمى الوظيفي، بينما لم تظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مدى تأثير التطوير التنظيمي على الأداء لدى المبحوثين تعزى إلى متغير العمر، وسنوات الخبرة.

ثانياً: الدراسات العربية:

المحور الأول: الدراسات العربية التي تناولت موضوع القيادات الاستراتيجية.

1. دراسة (الجهني، 2015) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة "دراسة مقارنة بين الهيئة الملكية بينبوع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات بالهيئة الملكية بينبوع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، ومعرفة أبعاد الاستدامة المتحققة في الهيئة الملكية بينبوع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، والتعرف على العلاقة ذات الدلالة الإحصائية في آراء المبحوثين بين مستوى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء المبحوثين في الهيئة الملكية بينبوع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض بشأن متغيرات الدراسة، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

حيث تكون مجتمع الدراسة من مجتمعين، الأول: القيادات في الهيئة الملكية بينبوع والذين يشغلون المراتب الوظيفية الآتية: (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم) والبالغ عددهم (141)، والثاني: القيادات في المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض للرتبة الآتية (مقدم، عقيد، عميد، لواء) والبالغ عددهم (275)، وبلغت عينة الدراسة الأولى (108) وبلغت العينة الثانية (162) واستخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي، واستخدم إدارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

- **وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:**
- توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في الهيئة الملكية بينبوع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض بمتوسط (3.4873) وكانت هذه المهارات أكثر توافراً لدى الهيئة الملكية بينبوع بمتوسط (3.7030) عنها لدى قيادات المديرية العامة لحرس الحدود والتي كان متوسط توافرها (3.3449).
- الموافقة على السبل 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 بينبوع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض حول مستوى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية ومستوى

أبعاد الاستدامة المتحققة في المنظمتين محل الدراسة لصالح الذين يعملون بالهيئة الملكية بينبوع.

2. دراسة (ال سعود، 2013) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على منسوبي الاستخبارات العامة في مدين الرياض.

هدفت الدراسة للتعرف 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 في مدينة الرياض، وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة ممثلة للمجتمع الأصلي البالغ عددهم (302) فرداً، واستخدم في جمع البيانات اللازمة للدراسة استبانة صممت لهذا الغرض.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

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

3. دراسة (جوهرة، 2013) بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية-الجزائر.

هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر للممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة التنظيمية، لرأس المال البشري، التصور الاستراتيجي، الرقابة المتوازنة) على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجياتها، والأثر غير المباشر لها من خلال التسويق الداخلي، والتوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت الدراسة على (341) موظف يمثلون جميع المستويات الإدارية في الفنادق العاملة في الجزائر، وكانت العينة عشوائية بسيطة، كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج، ومن أهم نتائج الدراسة وجود أثر غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجياتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي.

4. دراسة (الشهراني، 2012) بعنوان: تعزيز دور القيادات الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم الأزمات التي تتعرض لها قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان الحدودية، وأسباب نشوئها، وكذلك التعرف إلى أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة في حرس الحدود بمنطقة جازان، بالإضافة إلى معرفة طبيعة دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة، وتكون مجتمع الدراسة من ضباط قيادة حرس الحدود بمنطقة جازان من رتبة مقدم إلى رتبة لواء الذين يشغلون مناصب قيادية وعددهم (37) ضابطاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة المقابلة الشخصية لجمع البيانات والمعلومات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- عدم وجود مركز لإدارة الأزمات في قيادة حرس الحدود بمنطقة جازان أثر على حسن مواجهة الأزمة.
- ضعف المنهجية العلمية عند أكثر القائمين على إدارة الأزمات في حرس الحدود في منطقة جازان.
- سهلت العوامل الجغرافية تعميق أزمة التسلسل بمنطقة جازان.

5. دراسة (الزعبي، 2010) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية.

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية من خلال مجموعة من الأبعاد وهي (نشر التعليم التنظيمي، تمكين العاملين، نشر الثقافة التنظيمية، تفعيل التقنيات الحديثة، تطوير الهياكل التنظيمية).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

موافقة أفراد مجتمع الدراسة على دور القيادة 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 تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، بينما توجد فروق دالة إحصائية تجاه محاور الدراسة تبعاً لعدد الدورات في مجالي القيادة وتطوير المنظمات.

6. دراسة (المعاضيدي والطائي، 2011) بعنوان: إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء من القيادات الاستراتيجية في الشركة العاملة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نيوني– الموصل.

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمتمثلة بالآتي (بناء قدرات ديناميكية جوهرية، التركيز على بناء رأس المال البشري، استخدام الثقافة الجدية بفاعلية، الانشغال بالاستراتيجيات الثمينة، وبناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية جديدة) بوصفها متغيرات مستقلة، والمرونة الاستراتيجية بوصفها متغيراً متعمداً لمواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها المنظمات في إطار ممارستها لأعمالها وسعياً لبقائها، فضلاً عن اكتشاف مقدار التباين في تأثير الممارسات المشار إليها في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي واشتملت أداة الدراسة على الاستبانة، كما استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع مجتمع الدراسة البالغ عددهم (35) من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية ترتبط وتؤثر معنوياً على المرونة الاستراتيجية، وأن التركيز على رأس المال البشري وبناء هيكل وثقافة جديدة لهما الدور الأكبر في ممارسة القيادة الاستراتيجية لتحقيق المرونة الاستراتيجية.

7 . دراسة (الفيحان وجلاب، 2006) بعنوان: "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون" – دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية–العراق.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، التصور الاستراتيجي، الرقابة التنظيمية) وخدمة الزبون بهدف الإثراء النظري تارة، وتحديد العلاقة بينهما تارة أخرى، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، واعتمد الباحثان أسلوب المسح الشامل، وطبقت الدراسة على (36) فرد ممن هم بدرجة (مدير مفوض ومدير تنفيذي) في خمسة مصارف أهلية في العراق، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: سيادة نمط الثقافة الداعمة بين المصارف المبحوثة، والاهتمام الملحوظ من جانب مديري المصارف بعوامل المحافظة على رأس المال البشري، وكذلك اهتمام المديرون بوضع تصور مستقبلي واضح لمنظماتهم، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين جوانب خدمة الزبون.

المحور الثاني: الدراسات العربية التي تناولت موضوع التطوير التنظيمي.

1. دراسة (عمومن، 2014) بعنوان: علاقة الأنماط القيادية بمستوى التطوير التنظيمي والإبداع الإداري للمؤسسات الجامعية (الجزائر).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والتطوير التنظيمي والإبداع الإداري للمؤسسة –دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية– لبعض الجامعات الجزائرية من خلال التعرف على النمط القيادي السائد من وجهة نظر الموظفين الإداريين ومستوى الإبداع الإداري لديهم، والتعرف على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي للجامعة، بالإضافة إلى معرفة أثر متغيرات الدراسة (الجنس–الخبرة–المستوى التعليمي) على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي. ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تصميم استبيان للدارسة وتوزيعه على عينة مكونة من (360) موظفاً إدارياً على أساس طبقي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- اتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية إيجابية.
- توجد علاقة ارتباطيه بين أنماط القيادة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي في المؤسسة الجامعية.
- لا تختلف اتجاهات الموظفين نحو التطوير التنظيمي باختلاف الجنس أو الخبرة أو المستوى التعليمي.
- للجامعة استراتيجية جيدة لتطبيق التطوير التنظيمي من مختلف النواحي وهي موضحة كالتالي:

- من الناحية البشرية تعمل الجامعة على تنمية كفاءات العاملين بصورة منتظمة، ويتم التنسيق بين الجامعة والمؤسسات المعنية بتنمية الموارد البشرية لاختيار برامج متخصصة لرفع كفاءاتهم.
- من الناحية التنظيمية التقنية يتم تطوير اللوائح والتشريعات للعمل بصورة متواصلة، ويوجد اهتمام دائم بالتقنيات والتجهيزات الحديثة، بالإضافة إلى تفعيل تطوير الهياكل التنظيمية والإدارات لتحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين، وأخيراً الاستفادة من التقنيات الحديثة لتعزيز التواصل مع العاملين.

2. دراسة (العباسي، 2014) بعنوان: دراسة تقويمية لأساليب دعم التطوير التنظيمي بالمدارس الإعدادية في ضوء الاعتماد المدرسي. (مصر)

هدفت الدراسة إلى دعم التطوير بالمدارس الإعدادية بمصر في ضوء متطلبات الاعتماد المدرسي. ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستبانة للتعرف على أساليب دعم التطوير التنظيمي بالمدارس الإعدادية. ولقد طبقت الدراسة على عينة قوامها(575) فرداً من مديري المرحلة الإعدادية ومعلميها بمدن (بور سعيد – الإسماعيلية – السويس).

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- التأكيد على أهمية التطوير التنظيمي للعمل المدرسي كمتطلب للاعتماد المدرسي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب دعم التطوير التنظيمي بالمدارس الإعدادية وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس – المؤهل العلمي –الخبرة).

3.دراسة (إبراهيم، 2013) بعنوان: التطوير التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمة: دراسة حالة جامعة البويرة (الجزائر).

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أبعاد التطوير التنظيمي وخصائصه وأساليبه الذي تعتمده جامعة البويرة. بالإضافة إلى معرفة أهم مداخل التطوير التنظيمي الذي تعتمد عليها الجامعة في إحداثه. ومعرفة تأثير التطوير التنظيمي على أداء العاملين بالجامعة. ولقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المنطقي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب العملي مستخدمين الاستبيان والمقابلة الشخصية والملاحظة كأدوات للدراسة. ولقد تم تطبيقها على (151) فرداً من العاملين الدائمين في الجامعة.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن للتطوير التنظيمي تأثيراً متوسطاً على أداء العاملين في الجامعة.
- حصلت مجالات التطوير التنظيمي (الهيكل – إدارة الموارد البشرية) على موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة.
- أكدت الدراسة على أن التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة أدت إلى تحسين سرعة إنجاز العمل.

4. دراســة (أبا الخيل، 2012) بعنوان: التطوير التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم في ضــوء متطلبات مجتمع المعرفة (السعودية).

هدفت الدراســة التعرف إلى واقع التطوير التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم، وتحديد متطلبات التطوير التنظيمي ومعوقاته فيها. لإضــافة إلى تقديم تصــور مقترح للتطوير التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم مستندة لخبرات عربية وعالمية في الإدارة التعليمية وفي ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. ولقد اســتخدمت الدراســة المنهج الوصــفي التحليلي معتمدة على اســتبانة كأداة للدراســة. ولقد طبقت أداة الدراســة على عينة مكونة من (13) مديراً عاماً لإدارة التربية والتعليم و(32) مدير دائرة، و(148) مدير مكتب و(690) مشرفاً في مكاتب التربية والتعليم.

ولقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- اســـتفادة مكاتب التربية والتعليم من قدرات العالمين ومعارفهم بما يحقق الأهداف المشتركة للمجتمع.
- اتصـــاف الهيكل التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم بالمرونة التي تجعله قادراً على التكيف في مجتمع المعرفة.
- من أهم معوقات التطوير التنظيمي ضـــعف برامج تطوير مهارات العاملين في مكاتب التربية والتعليم.

5.دراســة (الرشـيدي، 2010) بعنوان: التغيير والتطوير التنظيمي لإدارات المدارس الخاصــة من خلال معايير تقييم الأداء لمجلس أبو ظبي للتعليم. (الإمارات).

هدفت الدارســـة التعرف إلى آراء مديري المدارس ومديراتها الخاصـــة حول التغيير والتطوير التنظيمي انطلاقاً من توجهات مجلس أبو ظبي للتعليم. بالإضـافة إلى معرفة مدى رغبة إدارات المدارس الخاصة في تقييم الأداء وفق المعايير المحددة من قبل مجلس التعليم. وأخيراً معرفة معوقات التغير والتطوير التنظيمي لأداء إدارات المدارس الخاصــــة ولقد اسـتخدمت الدراسـة المنهج الوصـفي التحليلي معتمدة على تطبيق اسـتبانة على عينة ممثلة من المدارس الخاصة بمدينة العين والتي بلغ عددها (30) مدرسة من إجمالي (58) مدرسة تابعة للمكتب التعليمي.

ولقد أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها:

- تصــورات مديري المدارس الخاصــة ومديراتها حول التغيير والتطوير التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة.

- أهمية المكافآت المالية كأداة لتشـــجيع العاملين وتحفيزهم نحو بذل الجهد للارتقاء بالمستوى المهني والتميز في الأعمال المدرسية.
- من أهم معوقات التطوير عدم وضـــوح الرؤية لدى بعض الإدارات فيما يتعلق بفلســفة التقييم وأهدافه.

6.دراسة (الفضيلة، 2008) بعنوان: التطور التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض.

هدفت الدراســـة إلى التعرف إلى مدى تفعيل الجوانب المختلفة للتطوير التنظيمي والتعرف إلى مدى فاعلية استثمار الوقت وكشف العلاقة بين تفعيل برامج التطوير التنظيمي وبين أبعاد إدارة الوقت لدى حالة الدراســة، وقد اســتخدم الباحث المنهج الوصــفي التحليلي لدراسة الحالة والاستبانة كأداة للدراسة وقد بلغ عينة ومجتمع الدراسة (351) ضابطاً.

وكان من أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

- مستوى تفعيل جوانب التطوير التنظيمي جيد وأن مستوى فاعلية استثمار الوقت جيد وأن هناك علاقة بين المتغيرين.

7.دراسة (قحطاني، 2007) بعنوان: معوقات التطور التنظيمي وحلولها دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بالرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهم معوقات التطور التنظيمي وحلولها دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية الســعودية، وإضــافة إلى ذلك الوقوف على أفضــل الحلول لتجاوز تلك المعوقات وقد اعتمدت الدراســة على المنهج المســحي الوصــفي والاســتبانة كأداة لجمع البيانات حيث يشــكل مجتمع دراســة من الموظفين الذين يشغلون المراتب الوظيفية من العاشرة وحتى الخامسة عشر وتم التطبيق على عشر وزارات وهي: الداخلية، النقل، الشــؤون البلدية والقروية، الثقافة والإعلام، وزارة المالية، وزارة المياه والكهرباء، وزارة الاقتصــــاد والتخطيط، ووزارة الزراعة، وزارة العدل، وزارة العمل، وقد بلغت عينة الدراسة (337) موظفاً من العاملين بهذه الوزارات.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- جاءت أهم معوقات التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية حســـب الترتيب التنازلي: (المعوقات الإدارية، معوقات تنمية الموارد البشـــرية، المعوقات الســـلوكية، المعوقات التقنية، المعوقات الاستراتيجية، المعوقات الهيكلية).

- تعتبر كثرة الخطوات الإجرائية للمعاملات، وضـــعف الاهتمام بالبحوث العملية من أهم معوقات التطوير التنظيمي في الجانب الإداري.
- يعتبر ضـــعف الاهتمام بالحوافز المادية المعنوية، وقلة مشـــاركة الموظفين في عملية صنع القرارات التطويرية، ومحدودية الحوافز المادية من أهم المعوقات البشرية.

ثالثا: الدراسات الأجنبية:

المحور الأول: الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية.

1. دراسة (Mina،2016) بعنوان:

The Role of Corporate Governance and Strategies Leadership Practices in Mitigating Risks in Stock Brokerage Firms in Nairobi.

دور الحكومة المؤسسية وممارسات القيادة الاستراتيجية في التخفيف من المخاطر في شركة الوساطة المالية في نيروبي.

هدفت الدراسة إلى تقييم القيادة الاستراتيجية وممارسات حكومة الشركات القائمة في شركات الوساطة المالية وتحديداً ما إذا كانت تلك الممارسات تمكن تلك الشركات من التخفيف من المخاطر وتعظيم عوائد المستثمرين، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة عشوائية بسيطة حيث بلغ عددها (64) مديراً، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن جميع شركات الوساطة لديها مجالس إدارة ومع ذلك فإن غالبية أعضاء مجلس الإدارة لم يكن لديهم المهارات الكافية أو المعرفة أو الخبرة في القيادة الاستراتيجية والتمويل في الوساطة المالية وإدارة المخاطر، وخلصت الدراسة إلى أن حكومة الشركات والممارسات القيادية الاستراتيجية لم تطبق على النحو الأمثل للتخفيف من الخاطر في الشركات قيد الدراسة، وهذا ما يفسر انهيار العديد من الشركات في سوق الأسهم أو معاناتها من ضائقة مالية.

2. دراسة (Deeboonmee&Ariratana،2014) بعنوان:

Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness.

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفاعلية المدرسة-تايلاند.

هدفت الدراسة إلى التعرف علي العلاقة بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تطبيق لاستراتيجية، ثقافة المنظمة، المتابعة والتقييم) ومستوى فاعلية المدرسة من خلال تحديد العلاقة بينهما في المدارس التايلاندية التابعة لسلطة البلديات في تايلاند بناءً على التوجه نحو اللامركزية في تايلاند والذي تم تنفيذه مؤخراً وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة عشوائية حيث بلغ عددها (217) موظفاً من

القيادات الإدارية، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود مستوى عالٍ للقيادة الاستراتيجية، وكانت النتائج مرتبة من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى على النحو التالي:
(تطبيق الاستراتيجية – المتابعة والتقييم – ثقافة المنظمة)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدرسة التايلاندية التابعة لسلطة البلديات.

3. دراسة (Goldman،2012) بعنوان:

Leadership Practices That Encourage Strategic Thinking

"الممارسات القيادية التي تشجع على التفكير الاستراتيجي–أمريكا"

هدفت الورقة البحثية إلى تحديد الممارسات القيادية التنظيمية التي تشجع ثقافة التفكير الاستراتيجي، وقد اعتمد الباحث على عقد مناقشات مع (420) من المديرين التنفيذيين للرعاية الصحية من خلال (10) ندوات تعليمية استمرت على مدار يومين، استخلصت أنه يوجد(18) ممارسة تشجع على التفكير الاستراتيجي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم تقييم هذه الممارسات من خلال حلقات دراسية شارك فيها (117) عضواً، وكانت العينة عشوائية بسيطة برز من خلالها اختلافات في نسب استخدام هذه الممارسات تعزى للاختلاف الديموغرافية، وتوصلت إلى نتائج أهمها أن التعلم والاستثمار في الموارد البشرية هما الأكثر استخداماً واللتان تحفزان على التفكير الاستراتيجي.

4. دراسة (Lear،2012) بعنوان:

Strategic and Leadership the Relationship between Strategic Alignment in High-Performing Companies in South Africa

"العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية في الشركات عالية الأداء جنوب أفريقيا –جنوب أفريقيا"

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية بأبعاد (التوجه الاستراتيجي، الكفاءات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، الرقابة المتوازنة) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستراتيجية كأداة لجمع البيانات حيث تم تصميم استبانتين، الأولى لقياس توافر

القيادة الاستراتيجية، وعلاقتها بالمواءمة الاستراتيجية، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشــامل لجميع أفراد مجتمع الدراســة البالغ عددها(35) مديراً في الإدارات العليا، أما الاستبانة الثانية فتم تصميمها لتحديد مستوى المواءمة الاستراتيجية وبلغ حجم مجتمع الدراسة (600) موظفاً وبلغ حجم العينة (350) موظفاً وكانت العينة عشوائية بسيطة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاســتراتيجية بما يحقق التطور في مســتوى الأداء المؤســســي، وكذلك فإن الممارسات الستة للقيادة الاستراتيجية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الأداء المؤسسي المرتفع للمنظمات.

5. دراسة (Kayak& el،2011) بعنوان:

Strategic Leadership Styles and Organizational Financial Performance Qualitative Study on Private Hospitals.

أنماط القيادة الاستراتيجية الأداء المالي المؤسسي: دراسة على المستشفيات الخاصة-تركيا

هدفت الدراســة للتعرف إلى أنماط القيادة الاســتراتيجية والأداء المالي المؤســســي على المستشفيات الخاصة، وفحص وتقييم أنماط القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بكفاءة الأداء المالي خلال الأزمات المالية، والكشف عن دور وممارسات القادة في التغلب على الأزمات المالية مع تحقيق الحد الأدنى من الخسارة المالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على طريقة المقابلة شبه الهيكلة، وكذلك استخدموا استبانة لتقييم نمط القيادة الاستراتيجية السائد مع خمسة من المدراء العاملين في خمسة من أكبر المستشفيات الخاصة في إسطنبول بتركيا، **وكان من أبرز نتائج الدراسة:**

- اثنان من المديرين العاملين لديهم نمط القيادة التحويلية والأخلاقية معاً، بينما الثلاثة مديرين الباقين لديهم نمط القيادة الأخلاقية فقط.
- وفيما يتعلق ببطاقة النتائج، تبين أن مدير المستشفى A حصل على أعلى النتائج في أسلوب القيادة الإدارية والقيادة السياسية مقارنة بالمديرين الآخرين.

التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: الاهتمام بنمط القيادة الاستراتيجية وتطوير أداء القيادة وفق المفهوم الاستراتيجي، والعمل على توظيف قدرات القادة الاستراتيجيين.

المحور الثاني: الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع التطوير التنظيمي.

1. دراسة (Srivastava،&SainBudhwar,Bhatnagar,2010) بعنوان:

Organizationa change and development in Indi A case of strategic organizational change and transformation.

التغيير والتطوير التنظيمي في الهند حالة تحول وتغيير تنظيمي استراتيجي.

هدفت الدراسة إلى فحص التطورات في مجال التغيير التنظيمي في البيئة الهندية، وتلقي الضوء على الحاجة لتحليل هذا الموضوع في البيئة الاقتصادية الهندية الحلية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام المقابلات كأداة للدراسة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من الشخصيات القيادية في شركة طاقة شمال دلهي المحدودة(NDPL)، وتكونت عينة الدراسة من (30) شخصية قيادية من الشركة تمت المقابلات معهم.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة وهي كالتالي:

- دور الموارد البشرية الاستراتيجية الحاسم في مجال التغيير التنظيمي في البيئة الهندية.
- إنشاء الخطط المناسبة للموارد البشرية، وتوفير البيئة المناسبة للارتقاء بها وتدريبها وتطويرها بشكل غير تقليدي، ليتناسب مع مبادرات التغيير التنظيمي.

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

- الحاجة لدمج المجالات ذات العلاقة بالبشر في تغيير استراتيجيات الإدارة.
- أساسية لصانعي السياسات ووكلاء التغيير فيما يتعلق بكيفية تحويل الشركات في بيئة متغيرة بسرعة، وفي أسواق نامية مثل الهند.

2. دراسة: (Guidroz, luce& Denison،2010) بعنوان:

Integrated change: creating synergy between Leader and organizational development.

التغيير المدمج: إنشاء تظافر للجهود بين القيادة والتطوير التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى مشاركة المنظمات طريقة لدمج تغيير الثقافة التنظيمية وتطوير القيادة في مبادرة واحدة متوازنة للشركة، حيث تعرض هذه الدراسة كمثال لتزويد الباحثين بأفكار عن كيفية إنشاء وتطبيق برامج متشابهة في مؤسسات أخرى، واستخدم الباحثون أسلوب دراسة الحالة للقيام بهذه الدراسة، التي توظف قرابة (20000) موظف، وتعمل في(144) موقع موزعة على بلد وخمس قارات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- دمج الثقافة التنظيمية مع تطوير القيادة يمكن أن يساعد في إنشاء خط واحد بين الفرد والمنظمة، وبناء مسؤولية أوسع لنجاح مبادرات التغيير التنظيمي.

واستناداً إلى للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات أهمها:

- الحاجة إلى القيادة في التغيير التنظيمي، والحاجة لتصميم برامج ثقافية وقيادية متكاملة.

3. دراسة: (Ladyshewsky،2010) بعنوان:

The manager as coach as a driver of organizational.

المدير كمدرب وقائد للتطوير التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور المدير كمدرب، وكاستراتيجية للموظفين، بتحديد جوانب العلاقة بين المدير والموظفين التي تجعل من التطوير ناجحاً، حيث أن الهدف من استراتيجية المدير كمدرب للتطوير التنظيمي في بيئة الأعمال، هو مساعدة الموظفين مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية أداء عملهم والقيام بتصرفاتهم بطريقة مختلفة أكثر فعالية، والتي بدورها تعطي نتائج أفضل، لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج التحليلي، وتم تحليل البيانات من خلال استخدام أسلوب التحليل الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (74) مشاركاً ممن لهم خبرة شخصية في عملية التدريب للتطوير التنظيمي.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد التحليل والتفسير لنتائج الدراسة كان من أهمها:

- العوامل التي تساعد على تقوية العلاقة بين المدير كقائد للتطوير والموظفين.

- وجود تعقيدات لدور المدير كمدرب للتطوير التنظيمي.

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

- يجب التأكيد على المدراء في مبادرات التطوير التنظيمي بقيامهم بهذا الدور الذي هو مهارة أساسية مطلوبة منهم.
- تدريب وتطوير الموظفين لدورهم كقائد، وتشجيع القيادة على تبني ممارسات تركز على العلم في مؤسساتهم.

4. دراسة (Ukpata&Olukotun,2008) بعنوان:

" أثر التطوير التنظيمي على الاقتصاد النيجيري"

هدفت الدراسة لتحديد تأثير برامج الحكومة لإعادة الهيكلة على حياة الموظفين النيجيريين، كما تهدف أيضاً إلى التحقق من فعالية تطبيق برامج الحوكمة في نيجيريا، وتحديد إلى أي مدى تغيير البرامج يمكنه أن يساعد على إعادة تموضع المؤسسة كوسيلة للحصول على ميزة تنافسية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (200) موظف حكومي موزعين على الإدارة العليا والإدارة الوسطى والمدراء التنفيذيين ومجموعات أخرى.

وكانت من أهم نتائج الدراسة:

- أكدت الدراسة بنسبة عالية من التأكيد على أن التطوير التنظيمي له تأثير إيجابي على الاقتصاد الوطني النيجيري، بينما الفوائد التي حصل عليها المواطنين من إعادة تشكيل البرامج تعتبر محدودة.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

- غالبية المواطنين النيجيريين لا يوجد لديهم إمكانية الحصول على تعليم جيد، حيث أن تدريب وتطوير رأس المال البشري هو عنصر محوري في التطوير التنظيمي، لم يؤخذ بشكل جدي من موظفي الحكومة القائمين على التطوير التنظيمي.
- يجب وضع إجراءات واضحة لمحاكمة المسئولين والقادة الفاسدين وأيضاً إعادة تشكيل دور الزعماء قبل تطبيق إعادة الهيكلة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة، تتضح أهمية موضوعي القيادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في مختلف قطاعات الأعمال والتي منها الجامعات الفلســـطينية في قطاع غزة والتي تمثل بيئة تطبيق هذه الدراسة، وقد استعرض الباحث—دراسات سابقة واهتم بأن تكون حديثة قدر المستطاع فكانت جميعها خلال الفترة 2006م-2017م وقد تناولت مجالين:

1. القيادة الاستراتيجية.
2. التطوير التنظيمي.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة اتضح للباحث ما يلي:

1. تنوعت الدراسات السابقة في بيئة تطبيقها بين مدرس وكليات وجامعات وبنوك وشركات ومراكز صحية ومؤسسات حكومية، فيما تناولت هذه الدراسة في بيئة تطبيقها الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة واتفقت في ذلك جزئياً مع دراسة (المغربي، 2015) والتي طبقت على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
2. تنوعت أبعاد القيادة الاستراتيجية التي تناولتها الدراسات السابقة، واتفقت هذه الدراسة مع أغلبها في اشتمالها على أبعادها الستة (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة).
3. اتفقت هذه الدارسة مع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي معظم الدراسات.
4. اتفقت هذه الدارسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها أداة جمع المعلومات وهي الاستبانة.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. تلافي تكرار موضوع الدراسة سواء من حيث العنوان أو بيئة ومجال التطبيق.
2. تكون صورة ذهنية شاملة عن موضوع الدراسة أسهم في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها.
3. تكوين محصلة معرفية كبيرة عن متغيرات الدراسة القيادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي.

4. تكوين صورة متكاملة عن إجراءات الدراسة من حيث المنهج والأدوات والأساليب الإحصائية والمجتمع والعينة.
5. بناء الاستبانة التي تعتمد على متغيري الدراسة، وذلك بالاعتماد على تصاميم لمقاييس متوفرة تم إعادة صياغتها بما يتناسب مع البيئة.
6. إثراء الإطار النظري للدراسة، وتوفير الوقت والجهد من خلال الرجوع للكتب والمراجع التي اعتمدن عليها الدراسات.
7. استفاد في التعرف على بناء النتائج والتوصيات الختامية للدراسة.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:

1. تعد هذه الدراسة من الدراسات القلائل (على حد علم الباحث) التي ألقت الضوء على ممارسات القيادة الاستراتيجي وأثرها على التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
2. موضوع الدراسة ضروري أن يطبق على المستوى المحلي للأهمية الكبيرة التي يحملها.
3. تم تطبيق الدراسة على الجامعات الفلسطينية، وهو قطاع حساس وكبير في فلسطين لما يقدمه من خدمات للمجتمع المحلي.

الجدول رقم (3.1) يوضح الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
ركزت على المتغير المستقل: علاقة القيادة الاستراتيجية بمتغيرات متعددة على اعتباره مستقل في بعض الدراسات وتابع في أخرى ومن هذه المتغيرات (إدارة الأزمات، عمليات إدارة المعرفة، الجودة الشاملة، تميز الأداء المؤسسي، تمكين العاملين، تطوير السياسات الإدارية). كان مجال التطبيق (شركات، وزارات حكومية، هيئات محلية) ركزت على المتغير التابع: وذلك بقياسه منفرد أو بعلاقته كتابع أو مستقل مع متغيرات مختلفة منها (التفكير الاستراتيجي، رأس المال الفكري، الإبداع الإداري، الأداء الوظيفي، إدارة المعرفة، فعالية القرارات الإدارية، الكفاءة الإدارية). وكان مجال التطبيق (شركات صناعية، وزارات، جامعات)	قلة وندرة الدراسات –على حد علم الباحث–التي تناولت العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي. تختلف الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث شمولية الأبعاد أو العلاقة فيما بين المتغيرات (ممارسات القيادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي)، حيث أن معظمها إما اعتمدت على أحد الأبعاد بشكل منفرد أو أنها اعتمدت على علاقة متغير يختلف عن المتغير التابع. تختلف معظم الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق، حيث لا يوجد دراسة فلسطينية ركزت على العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.	اهتمت بدراسة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي وذلك من خلال: التعرف على مدى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات في قطاع غزة. الكشف عن مستوى التطوير التنظيمي لدى الجامعات. تحديد الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية تحديد الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية إمكانية الوصول إلى نتائج يمكن في ضوئها تقديم توصيات ذات فائدة لإدارة الجامعات وللباحثين والمهتمين بهذا المجال.

المرجع: من إعداد الباحث بعد الاطلاع على الدراسات السابقة.

الفصل الرابع: المنهجية والإجراءات

- تمهيد
- منهجية وأسلوب الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الاستبانة
- ثبات الاستبانة

تمهيد

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً 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.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنينها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهجية وأسلوب الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:

(1) **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

(2) **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية-جامعة الأزهر-جامعة فلسطين) بقطاع غزة، من أصحاب الوظائف الإشرافية (عميد-نائب عميد – مدير – رئيس قسم) والبالغ عددهم (285) موظفاً، وتم

استخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد تم استثناء الموظفين بالجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية بسبب عدم إمكانية الوصول إليهم وصعوبة التواصل والحصار المفروض على قطاع غزة.

جدول (4.1): مجتمع الدراسة

الجامعة	عميد كلية	نائب عميد	مدير (أكاديمي، إداري)	رئيس قسم	المجموع
الجامعة الإسلامية	**19**	**18**	**28**	**75**	**140**
جامعة الأزهر	**17**	**4**	**32**	**52**	**105**
جامعة فلسطين	**9**	**-**	**9**	**22**	**40**
المجموع الكلي	45	22	69	149	**285**

العينة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) استبانة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية وقد تم إدخالها في التحليل النهائي نظراً لعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات.

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة **ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية** وتتكون استبانة الدارسة من قسمين رئيسين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، مكان العمل).

القســـم الثاني: محاور ممارســـات القيادة الاســـتراتيجية وأثرها على التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية ويتكون من (57) فقرة:

جدول (4.2) توزيع محاور الاستبانة

#			عدد الفقرات
1	ممارسات القيادة الاستراتيجية	البعد الأول: التوجه الاستراتيجي	7
2		البعد الثاني: استثمار القدرات التنافسية	6
3		البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري	7
4		البعد الرابع: دعم الثقافة التنظيمية	7
5		البعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية	6
6		البعد السادس: تنفيذ الرقابة المتوازنة	6
	ممارسات القيادة الاستراتيجية		39
	التطوير التنظيمي		18
	أجمالي محاور الاستبانة		57

جدول رقم (4.3): درجات مقياس

الاستجابة	غير موافق بدرجة كبيرة جدًا	←←←←←←							موافق بدرجة كبيرة جدًا
المقياس	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

اختار الباحث التدرج (1-10) للاســـتجابة، وكلما اقتربت الإجابة من (10) دَّل على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية، وكل تدرج له وزن نسبي (10%) وذلك لمزيد من توزيع أكبر للدرجات.

صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

الصدق الظاهري

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) متخصص في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (4)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية –انظر الملحق رقم (2).

صدق المقياس

الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إلية 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:

المحور الأول: ممارسات القيادة الاستراتيجية

يوضح جدول رقم (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "**التوجه الاستراتيجي**" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية α≤0.05 وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "التوجه الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمجال

#	البعد الأول: التوجه الاستراتيجي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تمتلك إدارة الجامعة رؤية طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.	*0.871	0.000
2	تستخدم إدارة الجامعة التحليل الاستراتيجي في التعامل مع الأحداث وبناء التصورات.	*0.765	0.000
3	تسعى إدارة الجامعة إلى استشراف المستقبل كونها عملية جوهرية ولها تأثيرات إيجابية.	*0.803	0.000
4	تضع إدارة الجامعة بدائل استراتيجية للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة.	*0.699	0.000
5	يوجد توافق بين الأهداف الاستراتيجية الموضوعة والإمكانات المتاحة لدى الجامعة.	*0.757	0.000
6	تقوم إدارة الجامعة بتحديث التصورات الاستراتيجية للجامعة بشكل منهجي يتلاءم مع التنبؤات المستقبلية.	*0.818	0.000
7	تسعى إدارة الجامعة إلى الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية والعربية في تحديد التوجه المستقبلي للجامعة.	*0.663	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة α≤0.05. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.361 ودرجات حرية 28

يوضــــح جدول رقم (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "**اســــتثمار القدرات التنافســـية**" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مســـتوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات استثمار القدرات التنافسية والدرجة الكلية للمجال

	البعد الثاني: استثمار القدرات التنافسية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.	.575*	0.000
2	تعمد إدارة الجامعة إلى تشجيع وتحفيز الموظفين على الابتكار والإبداع في العمل.	.900*	0.000
3	تسعى إدارة الجامعة إلى امتلاك موارد وقدرات تكنولوجية متطورة.	.832*	0.000
4	تحرص إدارة الجامعة على تعزيز مفاهيم الابتكار والإبداع وابتكارات.	.849*	0.000
5	تسعى إدارة الجامعة إلى توفير التمويل الكافي لتنفيذ مشروعات ابتكاريه جديدة.	.755*	0.000
6	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال الجامعة.	.853*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.361 ودرجات حرية 28

يوضح جدول رقم (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "**تطوير رأس المال البشري**" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية α≤0.05 وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات تطوير رأس المال البشري والدرجة الكلية للمجال

	البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري	**معامل بيرسون للارتباط**	**القيمة الاحتمالية (Sig.)**
1	تعمل إدارة الجامعة على مشاركة أكبر عدد ممكن من الموظفين بالدورات التدريبية.	*0.759	0.000
2	تؤمن إدارة الجامعة بأهمية الدورات التدريبية في زيادة الإنجاز وتطوير العمل.	*0.690	0.000
3	توفر إدارة الجامعة الإمكانات المادية المناسبة لتطوير العاملين والعمل.	*0.765	0.000
4	تضع إدارة الجامعة ضمن سياستها استقطاب واختيار الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار في العمل	*0.842	0.000
5	تسعى إدارة الجامعة إلى تزويد الموظفين لديها بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية	*0.841	0.000
6	تكافئ إدارة الجامعة الموظفين ذوي القدرات العالية في تقويم الأداء السنوي.	*0.832	0.000
7	يتم منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم	*0.669	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة α≤0.05. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.361 ودرجات حرية 28

يوضح جدول رقم (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "**دعم الثقافة التنظيمية**" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية α≤0.05 وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات دعم الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمجال

	البعد الرابع: دعم الثقافة التنظيمية	**معامل بيرسون للارتباط**	**القيمة الاحتمالية (Sig.)**
1	تسعى إدارة الجامعة إلى نشر القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة.	*0.788	0.000
2	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على التصرف بحرية واستقلالية.	*0.730	0.000

	البعد الرابع: دعم الثقافة التنظيمية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
3	تعمل الثقافة التنظيمية بالجامعة على غرس الأفكار التي تعزز من قيمة العمل.	0.648*	0.000
4	تولي إدارة الجامعة أهمية كبيرة للأفكار الجديدة وغير المألوفة من الموظفين.	0.861*	0.000
5	تدعم ثقافة الجامعة المبادرات التي تحقق التفوق التنافسي على الجامعات الأخرى.	0.711*	0.000
6	تتقبل إدارة الجامعة أفكار الآخرين ومقترحاتهم عندما تكون بناءة وتصب في مصلحة الجميع.	0.813*	0.000
7	يحصل الموظفون ذوو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	0.733*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.361 ودرجات حرية 28

يوضح جدول رقم (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "**التأكيد على الممارسات الأخلاقية**" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات **التأكيد على الممارسات الأخلاقية** والدرجة الكلية للمجال

	البعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تراعي إدارة الجامعة المعايير الأخلاقية في عملية اتخاذ القرارات.	0.746*	0.000
2	تسعى إدارة الجامعة لتكريس الأخلاق الحميدة والقيم المجتمعية لدى الموظفين.	0.673*	0.000
3	تمثل إدارة الجامعة قدوة للموظفين من خلال ممارساتها الأخلاقية.	0.836*	0.000
4	تنشر إدارة الجامعة أدلة خاصة توضح معايير السلوك الأخلاقي التي تلتزم بها.	0.835*	0.000
5	تعتمد إدارة الجامعة العدالة في التعامل مع المتعاملين.	0.822*	0.000

6	تعتمد إدارة الجامعة نظام الحوافز لتشجيع السلوك الإيجابي للموظفين في الجامعة.	0.711*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05≥α. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.361 ودرجات حرية 28

يوضـــح جدول رقم (4.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "**تنفيذ الرقابة المتوازنة**" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05≥α وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات تنفيذ الرقابة المتوازنة والدرجة الكلية للمجال

	البعد السادس: تنفيذ الرقابة المتوازنة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تعتبر إدارة الجامعة أن الرقابة التنظيمية من الوظائف الأساسية التي تحتاج إلى اهتمام دائم.	0.802*	0.000
2	تقوم إدارة الجامعة بوضع إجراءات وآليات عمل لمتابعة الأنشطة المنفذة ومقارنتها مع المخططة.	0.873*	0.000
3	تهدف الرقابة بالجامعة إلى تصحيح المسار وليس تصيد الأخطاء.	0.791*	0.000
4	تحرص إدارة الجامعة على الاهتمام بالتغذية الراجعة والتي تنعكس بالإيجاب على مجريات العمل داخل الجامعة.	0.815*	0.000
5	تقوم إدارة الجامعة بتطوير أنظمة رقابية تخدم أغراض جميع أصحاب المصالح.	0.849*	0.000
6	يتوفر لدى الجامعة نظام رقابي مالي بجانب الرقابة الاستراتيجية.	0.565*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05≥α. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.361 ودرجات حرية 28

التطوير التنظيمي

يوضح جدول رقم (4.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "**التطوير التنظيمي**" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05≥α وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التطوير التنظيمي والدرجة الكلية للمجال

	التطوير التنظيمي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يتم تنفيذ الاستراتيجيات بما يحقق استقرار الجامعة وتطويرها.	0.742*	0.000
2	تعمل إدارة الجامعة إلى إنجاز الأهداف والبرامج والسياسات التي تم وضعها.	0.696*	0.000
3	تحرص إدارة الجامعة على تغيير هيكلها التنظيمي بشكل دوري وحسب حاجة العمل.	0.760*	0.000
4	يوجد تفويض للصلاحيات على جميع المستويات الإدارية.	0.600*	0.000
5	تمتلك إدارة الجامعة لوائح مكتوبة تحدد العلاقات بين الإدارات والكليات والأقسام.	0.486*	0.001
6	يتم تحديد نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.	0.651*	0.000
7	يتم تحديث أنظمة المتابعة وتقييم الأداء في الجامعة.	0.822*	0.000
8	يتم إعداد الإجراءات المناسبة لتعريف الموظفين بكل المستجدات في مجال المهام والواجبات المطلوبة.	0.773*	0.000
9	تحرص إدارة الجامعة على تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل.	0.763*	0.000
10	تتسم اللوائح والقوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة بالوضوح.	0.745*	0.000
11	يتم تعديل الأنظمة وقواعد العمل في الجامعة عند إجراء عملية التغيير والتطوير.	0.766*	0.000
12	يوجد توثيق للأنظمة واللوائح يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.	0.650*	0.000
13	تمتلك الجامعة شبكة معلوماتية للموظفين تفيدهم في إنجاز الأعمال.	0.652*	0.000
14	توفر الجامعة أحدث الأجهزة والبرامج التي تساعد في عملية التطوير التنظيمي.	0.705*	0.000
15	تسعى الجامعة باستمرار إلى تطوير وتحديث الأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العمل.	0.692*	0.000
16	تسعى إدارة الجامعة باستمرار للتعرف على درجة جودة خدماتها.	0.793*	0.000
17	تسعى إدارة الجامعة إلى التحسين المستمر في مستوى جودة الخدمات التعليمية للطلبة.	0.506*	0.000
18	تستجيب إدارة الجامعة إلى المقترحات والشكاوى المقدمة من قبل المستفيدين في سبيل تطوير أدائها.	0.740*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.361 ودرجات حرية 28

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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

جدول رقم (4.12) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (ممارسات القيادة الاستراتيجية) و(التطوير التنظيمي) والدرجة الكلية للاستبانة

#			معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	ممارسات القيادة الاستراتيجية	البعد الأول: التوجه الاستراتيجي	*0.685	0.000
		البعد الثاني: استثمار القدرات التنافسية	*0.847	0.000
		البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري	*0.848	0.000
		البعد الرابع: دعم الثقافة التنظيمية	*0.948	0.000
		البعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية	*0.883	0.000
		البعد السادس: تنفيذ الرقابة المتوازنة	*0.899	0.000
	إجمالي ممارسات القيادة الاستراتيجية		*0.971	0.000
	إجمالي التطوير التنظيمي		*0.970	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.361 ودرجات حرية 28

يبين جدول رقم (4.12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار

في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (4.13).

جدول رقم (4.13) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

#			عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
	ممارسات القيادة الاستراتيجية	التوجه الاستراتيجي	7	0.858	0.815
		استثمار القدرات التنافسية	6	0.885	0.872
		تطوير رأس المال البشري	7	0.887	0.882
		دعم الثقافة التنظيمية	7	0.862	0.855
		التأكيد على الممارسات الأخلاقية	6	0.857	0.910
		تنفيذ الرقابة المتوازنة	6	0.869	0.863
	إجمالي ممارسات القيادة الاستراتيجية		39	0.965	0.979
	إجمالي التطوير التنظيمي		18	0.938	0.953
	إجمالي محاور الاستبانة		57	0.974	0.985

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (4.13) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لإجمالي الاستبانة حيث بلغت بطريقة ألفا كرونباخ 0.974، بينما بطريقة التجزئة النصفية فبلغت 0.985.

أما لمحاور الاستبانة فبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ محور **ممارسات القيادة الاستراتيجية** حيث تتراوح بين (0.857– 0.887) بينما لجميع المجالات (0.965)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرنباخ حيث تتراوح بين (0.815– 0.910) بينما لجميع المجالات (0.979).

اما لمحاور **التطوير التنظيمي** فبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.938)، اما حسب طريقة التجزئة النصفية (0.953).

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

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمجوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test(K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (4.14).

جدول رقم (4.14) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

#			عدد الفقرات	كولمجوروف-سمرنوف K-(S)	المعنوية Sig.
	ممارسات القيادة الاستراتيجية	البعد الأول: التوجه الاستراتيجي	7	1.158	0.137
		البعد الثاني: استثمار القدرات التنافسية	6	0.624	0.831
		البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري	7	0.890	0.407
		البعد الرابع: دعم الثقافة التنظيمية	7	1.044	0.226
		البعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية	6	0.924	0.355
		البعد السادس: تنفيذ الرقابة المتوازنة	6	1.278	0.076

	إجمالي ممارسات القيادة الاستراتيجية	39	0.947	0.332
	إجمالي التطوير التنظيمي	18	1.100	0.177
	إجمالي محاور الاستبانة	57	1.129	0.156

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (4.14) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

لإنجاز الإطار العملي للبحث استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات وتحليلها واختبار الفروض.

إنَّ الاختبارات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في عملية التحليل ما يلي:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. اختبار التجزئة النصفية (split half)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. استخدام اختبار كولمجوروف–سمرنوف (K–S) Kolmogorov–Smirnov Test يستخدم هذا الاختبار لمعرفة 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 تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T–Test)، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T–Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. 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.
9. اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression.

الفصل الخامس: التحليل والنقاش

- تمهيد.
- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
- تحليل ونقاش فقرات الاستبانة.
- اختبار الفرضيات.

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً 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 متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، مكان العمل) لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية.

- **توزيع عينة الدراسة حسب الجنس**

جدول رقم (5.1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

	التكرار	النسبة %
ذكر	224	88.5
أنثى	29	11.5
المجموع	253	100.0

يتضح من خلال جدول (5.1) أن 88.5% من المبحوثين هم من الذكور ، بينما 11.5% هن من الإناث، ويعزو الباحث إلى هذه الزيادة في نسبة الذكور مقارنة بنسبة الإناث تعود إلى أن هناك توجه لتعيين الذكور أكثر من الإناث، وذلك يرجع إلى العوامل الثقافية السائدة في المجتمع الفلسطيني، لذلك يرى الباحث أن هذه النسبة منطقية نظراً لتوافقها مع التقارير الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2015 حول مسح القوى العاملة في فلسطين، حيث أوضح التقرير أن نسبة المرأة العاملة في فلسطين19.1% حيث بلغت نسبة المرأة العاملة في قطاع غزة 19.7% بينما في الضفة الغربية 18.7%. (الموقع الإلكتروني للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني). كما ويعزو الباحث ذلك بالميل إلى تعيين الذكور في المناصب القيادية، ولطبيعة المتقدمين للوظائف الإشرافية من الذكور أكثر من الإناث لإشغال المناصب الإشرافية في الجامعات الفلسطينية، إضافة إلى ذلك مقدرة الذكور على تحمل ضغط العمل.

توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

جدول رقم (5.2) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

	التكرار	النسبة %
اقل من 30 سنة	5	2.0
من 30-اقل من 40 سنة	27	10.7
من 40 اقل من 50 سنة	124	49.0
من 50 سنة فأكثر	97	38.3
الإجمالي	253	100.0

يتضح من جدول (5.2) أن 49% أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، 38.3% من 50 سنة فأكثر، 10.7% من 30 إلى أقل من 40 سنة، 2%إلى أقل من 30سنة، ويرى الباحث أنه من الطبيعي أن تكون الأعمار قد تجاوزت فئة الشباب (أقل من 30 سنة)، وذلك لأن الباحث استهدف المدراء في الإدارة العليا ولأهمية المنصب وحساسيته الذي يحتاج لخبرة واسعة في مجال العمل والتي تتحقق من خلال السلم الوظيفي داخل الجامعات الفلسطينية، وأن الإدارة العليا تحتاج إلى هذا السن من الرشد الذي يتصف فيه الشخص بالحكمة في اتخاذ القرارات.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (5.3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

	التكرار	النسبة %
دكتوراه	71	28.1
ماجستير	95	37.5
بكالوريوس	87	34.4
الإجمالي	253	100.0

يتضح من جدول (5.3) إن 37.5% مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما 34.4% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 28.1% دكتوراه، **ويرى الباحث** أن العدد الأكبر ممن يشغلون المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية المبحوثة هم من حملة المؤهلات العلمية العليا (ماجستير-دكتوراه)، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة العمل في تلك المناصب والذي يتطلب مؤهلات علمية عليا، وحرص الجامعات على أن يكون أصحاب الوظائف الإشرافية من

الكفاءات وأصـــحاب المؤهلات العلمية، وكذلك اهتمام الجامعات بتطوير كوادرها ســعياً لتحقيق التطوير التنظيمي، كما وتعكس هذه النســـبة وجود كادر وظيفي في الإدارة العليا مؤهل علمياً ولديه توجه للارتقاء.

- **توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة**

جدول رقم (5.4) توزيع عينة الدراسة سنوات الخبرة

	التكرار	النسبة %
أقل من 5سنوات	4	1.6
من 5 اقل من 10 سنوات	18	7.1
من 10 اقل من 15 سنوات	107	42.3
15سنة فأكثر	124	49.0
الإجمالي	253	100.0

يتضـــح من جدول (5.4) أن 49% من عينة الدراســـة ســـنوات خبرتهم من 15 ســـنة فأكثر، بينما 42.3% من 10 إلى أقل من 15 سنة، في حين 7.1% من 5 إلى أقل من 10 سنة، و 1.6% أقل من 5 سنوات، **ويعزو الباحث ذلك** إلى أن من يشغل وظائف إشرافية يجب أن يتمتع بعدد كاف من ســـنوات الخبرة، وخاصـــة لفئات الإدارة العليا، ويرى الباحث أن هذه النســـبة تعكس مدى تمتع الموظفين بالخبرة التي تؤهلهم لممارســـة الوظائف الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية المبحوثة، مما يعطي ذلك مؤشـرات جيدة تلائم طبيعة هذه الدراســة حيث أن ســـنوات الخبرة الطويلة من شـــأنها أن تنتج قيادة فعالة قادرة على تحديد وتحقيق أهدافها الاســـتراتيجية مما يدعم وصـــولها نحو التطوير التنظيمي، **كما ويرى الباحث** أنه من شـــروط الارتقاء وتولي مثل هذه المناصـــب لابد أن يكون لصـــاحبها خبرة طويلة وتدرج وظيفي في الجامعات الفلسطينية.

- **توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل**

جدول رقم (5.5) توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

	التكرار	النسبة%
الجامعة الإسلامية	121	47.8
جامعة الأزهر	96	37.9
جامعة فلسطين	36	14.2
الإجمالي	**253**	**100.0**

يتضح من جدول (5.5) إن 47.8% يعملون في الجامعة الإسلامية، بينما 37.9% جامعة الأزهر، 14.2% جامعة فلسطين، ويرى الباحث أن أعداد الموظفين الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا مختلفة في الجامعات الفلسطينية المبحوثة، ويرى الباحث أن هذه النتيجة طبيعية نظراً لاختلاف حجم كل جامعة وحاجاتها من تلك المناصب، كما أن عدد التخصصات والبرامج المختلفة وأعداد الطلبة في كل برنامج له دور كبير أيضا في تحديد تلك المناصب، كما أن قدم الجامعة من حيث تاريخ نشأتها له دور في ذلك.

- **توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي**

جدول رقم (5.6) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

	التكرار	النسبة %
عميد / نائب	56	22.1
مدير	63	24.9
رئيس قسم	134	53.0
الإجمالي	**253**	**100.0**

يتضح من جدول (5.6) أن 53% مسماهم الوظيفي رئيس قسم، 24.9% مدير، 22.1% عميد/ نائب، ويعزو الباحث ذلك إلى أن النسبة سابقة الذكر تتفق مع طبيعة الهيكل التنظيمي للجامعات الفلسطينية، حيث يكون عدد الوظائف الإشرافية في قمة الهرم أقل ويزداد العدد كلما انخفض المسمى الوظيفي واتجهنا لأسفل.

ثانياً: المحك المعتمد في الدراسة (Ozen,Yaman, &Acar, 2012)

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (5.7)

جدول رقم (5.7) درجات تفسير الإجابة حسب فئات المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1.00 -3.60	اقل من 36%	قليلة جداً
3.60-5.20	من 36-52%	قليلة
5.20- 6.80	من 52% -68%	متوسطة
6.80- 8.40	من 68% -84%	كبيرة
8.40- 10.0	من 84% -100%	كبيرة جداً

تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة متوسطات الاستجابة لجميع الفقرات حيث اعتبرت الدرجة (6) هي الحياد، وهي تمثل (60%) على مقياس الدراسة، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

1. تحليل فقرات ممارسات القيادة الاستراتيجية

- تحليل فقرات بعد التوجه الاستراتيجي

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعملية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة متوسطات درجات الاستجابة.

جدول (5.8) الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد التوجه الاستراتيجي

	البعد الأول: التوجه الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
1	تمتلك إدارة الجامعة رؤية طويلة الأجل تسعى لتحقيقيها.	7.36	1.63	73.64	13.28	0.00	1
2	تستخدم إدارة الجامعة التحليل الاستراتيجي في التعامل مع الأحداث وبناء التصورات.	6.82	1.58	68.18	8.26	0.00	3
3	تسعى إدارة الجامعة إلى استشراف المستقبل كونها عملية جوهرية ولها تأثيرات إيجابية.	6.73	1.71	67.31	6.81	0.00	5
4	تضع إدارة الجامعة بدائل استراتيجية للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة.	6.32	1.58	63.16	3.18	0.00	7
5	يوجد توافق بين الأهداف الاستراتيجية الموضوعة والإمكانات المتاحة لدى الجامعة.	6.80	1.74	67.98	7.26	0.00	4
6	تقوم إدارة الجامعة بتحديث التصورات الاستراتيجية للجامعة بشكل منهجي يتلاءم مع التنبؤات المستقبلي	6.50	1.66	65.02	4.80	0.00	6
7	تسعى إدارة الجامعة إلى الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية والعربية في تحديد التوجه المستقبلي للجامعة.	6.94	1.87	69.45	8.04	0.00	2
	البعد الأول: التوجه الاستراتيجي	6.78	1.27	67.80	9.80	0.00	

يتضح من جدول رقم (5.8) أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات بعد "**التوجه الاستراتيجي**" بشكل عام، حيث تبين أن الوزن النسبي بلغ 67.8% وبمتوسط بلغ (6.78) وانحراف معياري بلغ 1.27.

بينما لفقرات بعد **التوجه الاستراتيجي** كانت الفقرة الأولى (تمتلك إدارة الجامعة رؤية طويلة الأجل تسعى لتحقيقها) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 73.64%، **ويعزو الباحث ذلك** إلى اهتمام قيادات الجامعات الفلسطينية المبحوثة بوضع رؤية مستقبلية تمتاز بالوضوح والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إضافة إلى وجود رؤية تم وضعها في ضوء خطة استراتيجية واضحة لتلك الجامعات حيث أن معظمها تمتلك خطة استراتيجية مكتوبة، وقد يرجع ذلك أيضاً لوجود وحدة التخطيط ورسم السياسات ضمن الهيكل التنظيمي للجامعات، والتي من مهامها إعداد وتجميع الخطط التشغيلية، وقد يدلل ذلك أن المستويات الإدارية العليا تشارك في إعداد وتنظيم وتنفيذ الخطط، عبر لجان واجتماعات وورش عمل.

بينما كانت الفقرة الرابعة (تضع إدارة الجامعة بدائل استراتيجية للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 63.16%، ويعزو الباحث ذلك إلى العوامل الخارجية المحيطة بالجامعات الفلسطينية التي تتسم بدرجة كبيرة من الغموض والتعقيد وعدم الاستقرار وخصوصاً البيئة الاقتصادية والتي تعد هي الأسوء نظراً لظروف الحصار الخانق من قبل الاحتلال الإسرائيلي وظروف الانقسام الفلسطيني الذي يعاني منه قطاع غزة منذ سنوات.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (جوهرة، 2013)، ودراسة (الفيحان وجلاب، 2006)، ودراسة (أبو غنيمة، 2015)، ودراسة (القيسي، 2015)، ودراسة (Lear,2012) التي أظهرت نتائجها درجة موافقة متوسطة، وذلك فيما يخص مجال "التوجه الاستراتيجي" ويعزو الباحث ذلك إلى التغييرات البيئية الديناميكية التي تلزم القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية المبحوثة بزيادة الاهتمام بامتلاك توجهات وتصورات واضحة تحدد مسارها نحو تحقيق أهدافها التنظيمية، ويرجع هذا الاتفاق لوجود معايير واضحة وموضوعية لتحديد الاتجاه الاستراتيجي، وقد يدل ذلك إلى إدراك القيادات العليا بالجامعات الفلسطينية لأهمية تحديد اتجاهات العاملين الاستراتيجية في سير عمل الجامعات.

بينما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الهجين، 2017)، ودراسة (اسليم، 2017)، ودراسة (عبده، 2017)، ودراسة (أبو سلطان، 2016)، ودراسة (القانوع،

2016)، ودراسة (المغربي، 2015) ودراسة (المصري، 2015)، ودراسة (المعاضيدي والطائي، 2011)، ودراسة(Minja،2016) التي أظهرت نتائجها درجة موافقة كبيرة على مجال "التوجه الاستراتيجي" ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف طبيعة المجتمعات التي طبقت عليها الدراسات، وعدم بذل الجهد المطلوب من قبل قادة المؤسسات المبحوثة لإقناع موظفيها بتوجهاتها الاستراتيجية وكسب ولائهم لتصوراتها ورؤيتها، ويعزو الباحث ذلك إلى الظروف الصعبة التي تمر بها المجتمعات المبحوثة والتي لها تأثير على دور القيادات العليا في العمل في الوقت الحالي.

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

جدول رقم (5.9) الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد استثمار القدرات التنافسية

	البعد الثاني: استثمار القدرات التنافسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
1	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.	7.04	1.69	70.44	9.78	0.00	1
2	تعمد إدارة الجامعة إلى تشجيع وتحفيز الموظفين على الابتكار والإبداع في العمل.	6.01	2.01	60.12	0.09	0.93	6
3	تسعى إدارة الجامعة إلى امتلاك موارد وقدرات تكنولوجية متطورة.	6.80	1.72	68.02	7.42	0.00	2
4	تحرص إدارة الجامعة على تعزيز مفاهيم الابتكار والإبداع وابتكارات.	6.15	2.00	61.50	1.20	0.23	5
5	تسعى إدارة الجامعة إلى توفير التمويل الكافي لتنفيذ مشروعات ابتكاريه جديدة.	6.48	1.86	64.78	4.08	0.00	3
6	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال الجامعة.	6.42	1.87	64.24	3.59	0.00	4
	البعد الثاني: استثمار القدرات التنافسية	**6.49**	**1.41**	**64.87**	**5.50**	**0.00**	

يتضح من جدول رقم (5.9) أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات بعد "استثمار القدرات التنافسية" بشكل عام، حيث تبين أن الوزن النسبي بلغ 64.87% وبمتوسط بلغ (6.49) وانحراف معياري بلغ (1.41).

بينما لفقرات بعد استثمار القدرات التنافسية كانت الفقرة الأولى (يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 70.44%، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الجامعات الفلسطينية المبحوثة بالأنظمة المعلوماتية والاتصالات والشبكات الإلكترونية، لما لها من أهمية بالغة في مساعدة وضبط الأمور وتحديد ورسم السياسات التي يتم التوجه إليها وأخذ القرار حيث أصبحت المعلوماتية في هذا العصر هي المهمة في مساعدة رسم السياسة واتخاذ القرار السليم.

بينما كانت الفقرة الثانية (تعمد إدارة الجامعة إلى تشجيع وتحفيز الموظفين على الابتكار والإبداع في العمل) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 60.12%، ويعزو الباحث ذلك إلى حالة عدم الاستقرار في الجامعات في ظل الحصار الخانق، وقلة الإمكانات المادية والمالية، وانخفاض معدل الإنفاق على البحث العلمي، والقصور في عملية تطوير أنظمة المعلومات والاتصالات نتيجة لعدم توفر الإمكانات.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الهجين، 2017)، ودراسة (القانوع، 2016)، ودراسة (القيسي، 2015)، ودراسة (المصري، 2015)، ودراسة (Lear,2012) التي أظهرت درجة موافقة متوسطة على مجال استثمار القدرات التنافسية، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الاهتمام باستثمار القدرات التنافسية لدى العاملين في المنظمات المبحوثة، وقد يرجع ذلك لقلة الإمكانات المادية ولمالية اللازمة نتيجة التحديات والظروف التي تمر بها المنظمات المبحوثة.

بينما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبده، 2017)، ودراسة (أبو سلطان، 2016)، ودراسة (المغربي، 2015) ودراسة (المعاضيدي والطائي، 2011) التي أظهرت نتائجها درجة موافقة كبيرة على مجال "استثمار القدرات التنافسية"، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك القيادات الإدارية حول ضرورة تدريب وتأهيل العاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع في العمل ولكن لا يوجد اهتمام كافي لدى الإدارة العليا بتشجيع وإبراز القدرات الكامنة الموجودة لدى العاملين.

جدول (5.10) الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد تطوير رأس المال البشري

	البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة ا لاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
1	تعمل إدارة الجامعة على مشاركة أكبر عدد ممكن من الموظفين بالدورات التدريبية.	6.86	2.01	68.62	6.82	0.00	2
2	تؤمن إدارة الجامعة بأهمية الدورات التدريبية في زيادة الإنجاز وتطوير العمل.	6.92	1.85	69.25	7.95	0.00	1
3	توفر إدارة الجامعة الإمكانات المادية المناسبة لتطوير العاملين والعمل.	6.17	1.87	61.66	1.42	0.16	5
4	تضع إدارة الجامعة ضمن سياساتها استقطاب واختيار الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار في العمل	6.19	1.75	61.94	1.76	0.08	4
5	تسعى إدارة الجامعة إلى تزويد الموظفين لديها بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية	6.49	1.75	64.94	4.49	0.00	3
6	تكافئ إدارة الجامعة الموظفين ذوي القدرات العالية في تقويم الأداء السنوي.	5.75	2.17	57.51	-1.82	0.07	7
7	يتم منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم	6.07	1.78	60.72	0.64	0.52	6
	البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري	**6.35**	**1.39**	**63.54**	**4.05**	**0.00**	

يتضـــح من جدول رقم (5.10) أن هناك موافقة بدرجة متوســطة من قبل أفراد العينة على فقرات بعد "تطوير رأس المال البشــري" بشــكل عام، حيث تبين أن الوزن النســبي بلغ 63.54% وبمتوسط بلغ (6.35) وانحراف معياري بلغ 1.39.

بينما لفقرات بعد تطوير رأس المال البشـــري كانت الفقرة الثانية (تؤمن إدارة الجامعة بأهمية الدورات التدريبية في زيادة الإنجاز وتطوير العمل) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 69.25%، ويعزو الباحث ذلك بأن أفراد العينة يدركون أهمية البرامج والدورات التدريبية التي من شأنها تعمل على رفع القدرات والمهارات وإمكانات العاملين في الجامعات الفلسطينية.

بينما كانت الفقرة الســـادســـة (تكافئ إدارة الجامعة الموظفين ذوي القدرات العالية في تقويم الأداء الســـنوي) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نســـبي 57.51% ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد العينة بوجوب تطوير رأس المال البشـري إلا أن قلة الإمكانات المادية والمالية أثرت ســـلباً على مكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء الســـنوي، وقد يعود ذلك إلى الأزمة الاقتصـادية الصـعبة وحالة عدم الاستقرار المالي التي يمر بها قطاع غزة نتيجة الحصار الذي انعكست أثاره على الجامعات الفلسطينية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الهجين، 2017)، ودراسة (أبو سلطان، 2016)، ودراسـة (القيسـي، 2015)، ودراسـة (المصـري، 2015)، ودراسـة (Lear, 2012) التي أظهرت نتائجها درجة موافقة متوســـطة على مجال "تطوير رأس المال البشـــري" ويعزو الباحث ذلك إلى الوضـع المالي والسـياسـي الصـعب بسـبب الحصـار المفروض على قطاع غزة حيث أن تطوير رأس المال البشـري يحتاج إلى إمكانات مادية ونفقات تشـغيلية لتنفيذه، سـواء لتوفير مراكز تدريبية لإعداد وتأهيل القادة، أو عقد ورشـــات عمل أو دورات تدريبية للكوادر البشرية في الجامعات الفلسطينية المبحوثة. كما يعزو الباحث هذا الاتفاق إلى ضـرورة الاهتمام بالكوادر الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية المبحوثة وأنه يجب أن يتم منح الموظفين الصــلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم وتزويد الموظفين لديها بالمعارف والمهارات اللازمة.

بينما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبده، 2017)، ودراسة (القانوع، 2016)، ودراســة (المعاضــيدي والطائي، 2011)، ودراســة (الفيحان وجلاب، 2006) التي أظهرت نتائجها درجة موافقة كبيرة على مجال "تطوير رأس المال البشـري"، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف مجتمع التطبيق حيث تم تطبيقها بعض منها على البنوك التجارية والشـــركات الخاصة التي تشجع وتدعم تطوير رأس المال البشري، حيث يظهر ذلك اهتمام القيادات الإدارية العليا بتطوير وصـقل مهارات الكادر الوظيفي وذلك لاعتباره من أصـول المؤسـسـات التي يجب المحافظة عليه واستثماره بشكل مستمر سعياً لامتلاك قدرات وميزات تنافسية تمكنها من المنافسة في سوق أعمالها، وربما يرجع إلى تفوق وضعها المالي واستقراره مقارنة بالجامعات.

جدول (5.11) الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد دعم الثقافة التنظيمية

	البعد الرابع: دعم الثقافة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
1	تسعى إدارة الجامعة إلى نشر القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة.	6.90	1.75	68.97	8.14	0.00	2
2	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على التصرف بحرية واستقلالية.	6.14	1.77	61.39	1.25	0.21	7
3	تعمل الثقافة التنظيمية بالجامعة على غرس الأفكار التي تعزز من قيمة العمل.	6.49	1.52	64.88	5.08	0.00	5
4	تولي إدارة الجامعة أهمية كبيرة للأفكار الجديدة وغير المألوفة من الموظفين.	6.52	1.80	65.24	4.62	0.00	4
5	تدعم ثقافة الجامعة المبادرات التي تحقق التفوق التنافسي على الجامعات الأخرى.	7.10	1.69	71.04	10.34	0.00	1
6	تتقبل إدارة الجامعة أفكار الآخرين ومقترحاتهم عندما تكون بناءة وتصب في مصلحة الجميع.	6.56	1.70	65.56	5.19	0.00	3
7	يحصل الموظفون ذوو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	6.25	1.88	62.54	2.14	0.03	6
	البعد الرابع: دعم الثقافة التنظيمية	**6.56**	**1.27**	**65.64**	**7.03**	**0.00**	

يتضح من جدول رقم (5.11) أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات بعد "دعم الثقافة التنظيمية" بشكل عام، حيث تبين أن الوزن النسبي بلغ 65.64% وبمتوسط بلغ (6.56) وانحراف معياري بلغ 1.27.

بينما لفقرات بعد دعم الثقافة التنظيمية كانت الفقرة الخامسة (تدعم ثقافة الجامعة المبادرات التي تحقق التفوق التنافسي على الجامعات الأخرى) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 71.04%، ويعزو الباحث ذلك إدراك القيادات الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بأهمية المبادرات التي تسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي، خاصة وأن الجامعات تواجه منافسة شديدة

في هذه الفترة، نظراً لازدياد عدد الجامعات وهذا يتطلب منها إيجاد ميزة تنافسية وتفوق في الأداء على الآخرين.

بينما كانت الفقرة الثانية (تشجع إدارة الجامعة الموظفين على التصرف بحرية واستقلالية) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 61.39% ويعزو الباحث ذلك إلى التقيد بالأنظمة والقوانين المتبعة في الجامعات واتباعها نظام المركزية في اتخاذ القرارات وبالتالي لا تعطي العاملين الحرية والاستقلالية في العمل.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (القيسي، 2015)، ودراسة (Lear,2012)، ودراسة (الفيحان وجلاب، 2006) التي أظهرت نتائجها درجة موافقة متوسطة على مجال "دعم الثقافة التنظيمية" ويعزو الباحث ذلك إلى قلة توفر الأدوات والأماكن والدعم النفسي للعاملين من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية، وما تعرضت له الجامعات من أزمات مالية وضغوطات سياسية.

بينما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبده، 2017)، ودراسة (اسليم، 2017)، ودراسة (الهجين، 2017)، ودراسة (أبو سلطان، 2016)، ودراسة (القانوع، 2016)، ودراسة (المصري، 2015)، ودراسة (المغربي، 2015)، ودراسة (المعاضيدي والطائي، 2011) التي أظهرت نتائجها درجة موافقة كبيرة على مجال "دعم الثقافة التنظيمية" ويعزو الباحث إلى اختلاف طبيعة المجتمعات التي طبقت عليها الدراسات، والتي تتوفر لديها الإمكانات المالية التي تؤهلها لدعم ثقافة تنظيمية تشجع على التميز في الأداء بما يحقق التفوق التنافسي على الآخرين.

جدول رقم (5.12) الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية

	البعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
1	تراعي إدارة الجامعة المعايير الأخلاقية في عملية اتخاذ القرارات.	7.29	1.79	72.94	11.50	0.00	2
2	تسعى إدارة الجامعة لتكريس الأخلاق الحميدة والقيم المجتمعية لدى الموظفين.	7.58	1.72	75.79	14.61	0.00	1

	البعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
3	تمثل إدارة الجامعة قدوة للموظفين من خلال ممارساتها الأخلاقية.	7.04	1.85	70.40	8.91	0.00	3
4	تنشر إدارة الجامعة أدلة خاصة توضح معايير السلوك الأخلاقي التي تلتزم بها.	6.79	1.72	67.90	7.27	0.00	4
5	تعتمد إدارة الجامعة العدالة في التعامل مع المتعاملين.	6.27	1.84	62.70	2.33	0.02	5
6	تعتمد إدارة الجامعة نظام الحوافز لتشجيع السلوك الإيجابي للموظفين في الجامعة.	5.62	2.21	56.22	-2.71	0.01	6
	البعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية	**6.77**	**1.35**	**67.67**	**9.04**	**0.00**	

يتضـــح من جدول رقم (5.12) أن هناك موافقة بدرجة متوســـطة من قبل أفراد العينة على فقرات بعد "التأكيد على الممارسات الأخلاقية" بشكل عام، حيث تبين أن الوزن النسبي بلغ 67.67% وبمتوسط بلغ (6.77) وانحراف معياري بلغ 1.35.

بينما لفقرات بعد التأكيد على الممارســـات الأخلاقية كانت الفقرة الثانية (تســـعى إدارة الجامعة لتكريس الأخلاق الحميدة والقيم المجتمعية لدى الموظفين) احتلت المرتبة الأولى بوزن نســـبي بلغ 75.79%، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد العينة بأن تكريس الأخلاق الحميدة والقيم المجتمعية لدى الموظفين سينعكس على صورة وسمعة الجامعات الفلسطينية المبحوثة في أعين الغير والتي تمثل المحرك الأول والأساس للقيادات الاستراتيجية وجعلها أقدر على تحقيق أهدافها الاســـتراتيجية، ويعود الســـبب في ذلك إلى أن المعاملة الأخلاقية تجذب ولاء المتعاملين وأصـحاب المصـالح، إضـافة إلى الثقافة التنظيمية الأخلاقية السـائدة في المجتمع الفلسـطيني بشـــكل عام، وإيجاد بيئة عمل تمكن من التعامل مع جميع العاملين باحترام في إطار معايير أخلاقية.

بينما كانت الفقرة السادسة (تعتمد إدارة الجامعة نظام الحوافز لتشجيع السلوك الإيجابي للموظفين في الجامعة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نســـبي 56.22% ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الإمكانات المادية والمالية التي أثرت ســـلباً على تشـــجيع الســـلوك الإيجابي للموظفين في الجامعات، والناتج عن الأزمة الاقتصـادية الصعبة التي يمر بها قطاع غزة نتيجة الحصار، مما انعكس على القصور في تقديم الحوافز للموظفين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الهجين، 2017)، ودراسة (القيسي، 2015)، ودراسة (Lear,2012) التي أظهرت نتائجها درجة موافقة متوسطة على مجال "التأكيد على الممارسات الأخلاقية".

ويعزو الباحث ذلك أن هناك مساهمة للقيادة الاستراتيجية المشاركة في التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وقد يرجع هذا الاتفاق إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني المحافظ، وأهمية الممارسات الأخلاقية وأثرها الإيجابي على الجامعات الفلسطينية.

ولكن بحاجة إلى مضاعفة الاهتمام لدى الجامعات الفلسطينية المبحوثة خاصة فيما يتعلق بتنفيذ برامج تدريبية تتعلق بالممارسات الأخلاقية، إضافة إلى أن الجامعات بحاجة إلى إيجاد مدونات وقواعد أخلاقية مكتوبة.

بينما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبده، 2017)، ودراسة (أبو سلطان، 2016)، ودراسة (القانوع، 2016)، ودراسة (المصري، 2015)، ودراسة (المغربي، 2015) التي أظهرت نتائجها درجة موافقة كبيرة على مجال "التأكيد على الممارسات الأخلاقية" ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف بيئة التطبيق حيث أن أغلبها كانت على الوزارات الفلسطينية التي تدرك القيادات الاستراتيجية لديها بضرورة ترسيخ الأخلاق الحميدة والقيم المجتمعية، سعياً لتحسين صورتها لدى المتعاملين وأصحاب المصالح.

جدول رقم (5.13) الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد تنفيذ الرقابة المتوازنة

	البعد السادس: تنفيذ الرقابة المتوازنة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
1	تعتبر إدارة الجامعة أن الرقابة التنظيمية من الوظائف الأساسية التي تحتاج إلى اهتمام دائم.	6.92	1.67	69.17	8.69	0.00	2
2	تقوم إدارة الجامعة بوضع إجراءات وآليات عمل لمتابعة الأنشطة المنفذة ومقارنتها مع المخططة.	6.63	1.55	66.35	6.48	0.00	3
3	تهدف الرقابة بالجامعة إلى تصحيح المسار وليس تصيد الأخطاء.	6.12	1.88	61.23	1.04	0.30	6

	البعد السادس: تنفيذ الرقابة المتوازنة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
4	تحرص إدارة الجامعة على الاهتمام بالتغذية الراجعة والتي تنعكس بالإيجاب على مجريات العمل داخل الجامعة.	6.48	1.56	64.78	4.86	0.00	5
5	تقوم إدارة الجامعة بتطوير أنظمة رقابية تخدم أغراض جميع أصحاب المصالح.	6.51	1.77	65.06	4.54	0.00	4
6	يتوفر لدى الجامعة نظام رقابي مالي بجانب الرقابة الاستراتيجية.	7.36	1.81	73.60	11.96	0.00	1
	البعد السادس: تنفيذ الرقابة المتوازنة	6.67	1.30	66.68	8.16	0.00	

يتضح من جدول رقم (5.13) أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات بعد "تنفيذ الرقابة المتوازنة" بشكل عام، حيث تبين أن الوزن النسبي الإجمالي بلغ 66.68% وبمتوسط بلغ (6.67) وانحراف معياري بلغ 1.3، بينما لفقرات مجال تنفيذ الرقابة المتوازنة كانت الفقرة السادسة (يتوفر لدى الجامعة نظام رقابي مالي بجانب الرقابة الاستراتيجية) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 73.6%، يعزو الباحث ذلك إلى حرص الجامعات الفلسطينية المبحوثة على توافر نظام رقابي مالي سواء للعمل الأكاديمي أو الإداري، وإدراكهم بضرورة الموازنة بين الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية سعياً وراء تنفيذ وتحقيق استراتيجية الجامعات الفلسطينية المبحوثة، وقناعة الإدارة العليا بمتابعة سير العمل وتبني استراتيجية واضحة للرقابة على الأداء وتحسينه.

بينما كانت الفقرة الثالثة (تهدف الرقابة بالجامعة إلى تصحيح المسار وليس تصيد الأخطاء) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 61.23% ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود خطة رقابية شاملة لسير العمل يمكن السير عليها وفق إجراءات سليمة ومحددة من أجل تصحيح الأخطاء.

واتفقت هذه النتائج مع الدراسات كدراسة (الهجين، 2017)، ودراسة (اسليم، 2017)، ودراسة (Lear,2012)، ودراسة (الفيحان وجلاب، 2006) التي أظهرت نتائجها بدرجة موافقة متوسطة على مجال "تنفيذ الرقابة المتوازنة" ويعزو الباحث ذلك إلى اقتناع القيادات الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة بأهمية تطوير أنظمة رقابية توازن الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية،

وكذلك تنفيذ الإجراءات اللازمة لمتابعة الأنشطة المنفذة ومقارنتها بما هو مخطط لها، والعمل على تصحيح مسار سير العمل في حال حدوث أية انحرافات أثناء التنفيذ لما لذلك من أهمية بالغة في تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح ويعود هذا الاتفاق إلى أهمية الرقابة المتوازنة داخل المنظمات.

بينما اختلفت هذه النتائج مع الدراسات كدراسة (عبده، 2017)، ودراسة (أبو سلطان، 2016)، ودراسة (القانوع، 2016)، ودراسة (القيسي، 2015)، ودراسة (المصري، 2015)، ودراسة (المغربي، 2015) التي أظهرت نتائجها بدرجة موافقة كبيرة على مجال "تنفيذ الرقابة المتوازنة"، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف طبيعة وثقافة مجتمع الدراسة حيث طبقت غالبية هذه الدراسات على الوزارات الفلسطينية، والتي يهتم القادة الاستراتيجيون بشكل أكبر بعملية الرقابة الإدارية والمالية، نظراً لوجود جسم رقابي موحد للوزارات وهو هيئة الرقابة الإدارية والمالية وديوان الموظفين العام وكذلك والرقابة العسكرية، ما يستدعي من القادة الإيعاز للموظفين بضبط الأمور الإدارية والمالية.

جدول رقم (5.14) الوسط الحسابي والوزن النسبي لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية

	المحور الأول: ممارسات القيادة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
1	البعد الأول: التوجه الاستراتيجي	6.78	1.27	67.80	9.80	0.00	1
2	البعد الثاني: استثمار القدرات التنافسية	6.49	1.41	64.87	5.50	0.00	5
3	البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري	6.35	1.39	63.54	4.05	0.00	6
4	البعد الرابع: دعم الثقافة التنظيمية	6.56	1.27	65.64	7.03	0.00	4
5	البعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية	6.77	1.35	67.67	9.04	0.00	2
6	البعد السادس: تنفيذ الرقابة المتوازنة	6.67	1.30	66.68	8.16	0.00	3
	إجمالي محور ممارسات القيادة الاستراتيجية	**6.60**	**1.17**	**66.02**	**8.20**	**0.00**	

من خلال جدول رقم (5.14) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور ممارسات القيادة الاستراتيجية بلغ 66.02% وبمتوسط بلغ (6.6) وانحراف معياري بلغ (1.17)، وهذا يعني أن

هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات ممارسات القيادة الاستراتيجية بشكل عام، بينما احتل البعد الأول التوجه الاستراتيجي المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 67.8% وبمتوسط بلغ (6.78) وانحراف معياري بلغ (1.27)، بينما احتل البعد الثالث تطوير رأس المال البشري المرتبة الأخيرة بوزن بلغ 63.54% وبمتوسط بلغ (6.35) وانحراف معياري بلغ (1.39).

وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن التساؤل الفرعي الأول "ما مدى توفر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟" كما تمكن الباحث من تحقيق الهدف الأول للدراسة وهو "التعرف على مدى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الهجين، 2017)، ودراسة (القيسي، 2015)، ودراسة (Lear,2012)، ودراسة(الفيحان وجلاب، 2006)، التي أظهرت نتائجها موافقة بدرجة متوسطة على فقرات ممارسات القيادة الاستراتيجية بشكل عام، ويعزو الباحث سبب هذا الاتفاق إلى أن القيادات الاستراتيجية في جميع المنظمات التي طبقت عليها الدراسات تعي تماماً أنها تعمل في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغيير وتعمل في ظل تحديات وصعوبات تواجهها أثر على سير العمل وقصور في بعض الجوانب الأمر الذي يتطلب زيادة الاهتمام بامتلاك توجهات وتصورات واضحة تحدد مسار تلك المنظمات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما يتطلب ذلك ضرورة توفير مناخ تنظيمي يعزز مفاهيم الإبداع والابتكار ويشجع على امتلاك قدرات ومؤهلات متميزة بما يحقق التطوير التنظيمي في ظل ثقافة تنظيمية تشجع على الأداء ويحكمها المعايير والقواعد الأخلاقية مع ضرورة الموازنة بين مجالات الرقابة المالية والاستراتيجية سعياً لتحقيق التطوير التنظيمي.

بينما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبده، 2017)، ودراسة (اسليم، 2017) ودراسة (المغربي، 2015)، ودراسة (أبو سلطان، 2016)، ودراسة (القانوع، 2016)، ودراسة (المصري، 2015)، ودراسة (المعاضيدي والطائي، 2011) التي أظهرت نتائجها بدرجة موافقة كبيرة على فقرات ممارسات القيادة الاستراتيجية بشكل عام، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف طبيعة مجتمع الدراسة حيث طبقت هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وما يعانيه من ظروف سياسية واقتصادية صعبة أثرت سلبياً على بيئة مجتمع الدراسة.

والجدول رقم (5.15) يُلخص اتفاق واختلاف نتائج مجال "ممارسات القيادة الاستراتيجية" مع الدراسات السابقة.

جدول رقم (5.15) اتفاق واختلاف مجالات ممارسات القيادة الاستراتيجية مع الدراسات السابقة

مجالات ممارسات القيادة الاستراتيجية	درجة الموافقة	الدراسات السابقة التي اتفقت نتائجها مع نتائج هذه الدراسة	الدراسات السابقة التي اختلفت نتائجها مع نتائج هذه الدراسة
تحديد التوجه الاستراتيجي	متوسطة	(جوهرة، 2013)، (القيسي، 2015) (الفيحان وجلاب، 2006)، (أبو غنيمة، 2015)، (Lear,2012)	(الهجين، 2017)، (اسليم، 2017)، (عبده، 2017)، (أبو سلطان، 2016)، (القانوع، 2016)، (المغربي، 2015) (المصري، 2015)، (المعاضيدي والطائي، 2011)، (Minja،2016)
استثمار القدرات التنافسية	متوسطة	(الهجين، 2017)، (القانوع، 2016)، (القيسي، 2015)، (المصري، 2015)، (Lear,2012)	(عبده، 2017)، (أبو سلطان، 2016)، (المغربي، 2015)، (المعاضيدي والطائي، 2011)
تطوير رأس المال البشري	متوسطة	(الهجين، 2017)، (أبو سلطان، 2016)، (القيسي، 2015)، (المصري، 2015)، (Lear,2012)	(عبده، 2017)، (القانوع، 2016)، (المعاضيدي والطائي، 2011)، (الفيحان وجلاب، 2006)
دعم الثقافة التنظيمية	متوسطة	(القيسي، 2015)، (Lear,2012)، (الفيحان وجلاب، 2006)	(عبده، 2017)، (اسليم، 2017)، (الهجين، 2017)، (أبو سلطان، 2016)، (القانوع، 2016)، (المصري، 2015)، (المغربي، 2015)، (المعاضيدي والطائي، 2011)
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	متوسطة	(الهجين، 2017)، (القيسي، 2015)، (Lear,2012)	(عبده، 2017)، (أبو سلطان، 2016)، (القانوع، 2016)، (المصري، 2015)، (المغربي، 2015)

مجالات ممارسات القيادة الاستراتيجية	درجة الموافقة	الدراسات السابقة التي اتفقت نتائجها مع نتائج هذه الدراسة	الدراسات السابقة التي اختلفت نتائجها مع نتائج هذه الدراسة
تنفيذ الرقابة المتوازنة	متوسطة	(الهجين، 2017)، (اسليم، 2017)، (Lear,2012)، (الفيحان وجلاب، 2006)	(عبده، 2017)، (أبو سلطان، 2016)، (القانوع، 2016)، (القيسي، 2015)، (المصري، 2015)، (المغربي، 2015)

المصدر: جُرد بواسطة الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة

جدول رقم (5.16) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التطوير التنظيمي

	التطوير التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p- value	ترتيب الفقرة
1	يتم تنفيذ الاستراتيجيات بما يحقق استقرار الجامعة وتطويرها.	7.10	1.74	71.00	9.99	0.00	5
2	تعمل إدارة الجامعة إلى إنجاز الأهداف والبرامج والسياسات التي تم وضعها.	7.13	1.69	71.26	10.63	0.00	4
3	تحرص إدارة الجامعة على تغيير هيكلها التنظيمي بشكل دوري وحسب حاجة العمل.	6.28	1.81	62.81	2.47	0.01	16
4	يوجد تفويض للصلاحيات على جميع المستويات الإدارية.	6.03	1.99	60.28	0.22	0.83	18
5	تمتلك إدارة الجامعة لوائح مكتوبة تحدد العلاقات بين الإدارات والكليات والأقسام.	6.89	1.61	68.93	8.81	0.00	10
6	يتم تحديد نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.	7.00	1.67	70.04	9.56	0.00	7

	التطوير التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p- value	ترتيب الفقرة
7	يتم تحديث أنظمة المتابعة وتقييم الأداء في الجامعة.	6.55	1.68	65.45	5.15	0.00	15
8	يتم إعداد الإجراءات المناسبة لتعريف الموظفين بكل المستجدات في مجال المهام والواجبات المطلوبة.	6.66	1.61	66.64	6.55	0.00	13
9	تحرص إدارة الجامعة على تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل.	7.13	4.75	71.30	3.79	0.00	3
10	تتسم اللوائح والقوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة بالوضوح.	7.22	1.71	72.21	11.39	0.00	1
11	يتم تعديل الأنظمة وقواعد العمل في الجامعة عند إجراء عملية التغيير والتطوير.	6.65	1.64	66.51	6.29	0.00	14
12	يوجد توثيق للأنظمة واللوائح يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.	6.97	1.68	69.72	9.22	0.00	8
13	تمتلك الجامعة شبكة معلوماتية للموظفين تقيدهم في إنجاز الأعمال.	7.06	1.61	70.63	10.50	0.00	6
14	توفر الجامعة أحدث الأجهزة والبرامج التي تساعد في عملية التطوير التنظيمي.	7.17	1.51	71.71	12.27	0.00	2
15	تسعى الجامعة باستمرار إلى تطوير وتحديث الأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العمل.	6.94	1.65	69.40	9.07	0.00	9

	التطوير التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p- value	ترتيب الفقرة
16	تسعى إدارة الجامعة باستمرار للتعرف على درجة جودة خدماتها.	6.79	1.60	67.94	7.87	0.00	12
17	تسعى إدارة الجامعة إلى التحسين المستمر في مستوى جودة الخدمات التعليمية للطلبة.	6.81	1.67	68.13	7.72	0.00	11
18	تستجيب إدارة الجامعة إلى المقترحات والشكاوى المقدمة من قبل المستفيدين في سبيل تطوير أدائها.	6.27	1.84	62.74	2.36	0.02	17
	المحور الثاني: التطوير التنظيمي	**6.81**	**1.18**	**68.14**	**11.00**	**0.00**	

يتضح من جدول رقم (5.16) تبين أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال التطوير التنظيمي بشكل عام، حيث تبين أن الوزن النسبي لإجمالي مجال التطوير التنظيمي بلغ 68.14% وبمتوسط بلغ (6.81) وانحراف معياري بلغ 1.183.

بينما لفقرات مجال التطوير التنظيمي احتلت الفقرة العاشرة (تتسم اللوائح والقوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة بالوضوح) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 72.21%، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود استقرار إداري في الأنظمة والتشريعات المعمول بها في الجامعات الفلسطينية المبحوثة، كما أن وضوح الأنظمة واللوائح والسياسات الإدارية لها دور كبير في عملية التطوير التنظيمي وأن التشريعات والقواعد والأنظمة المتبعة في الجامعات الفلسطينية المبحوثة توفر بيئة عمل مناسبة تجعل عملية التطوير التنظيمي ذات فاعلية كبيرة.

بينما كانت الفقرة الرابعة (يوجد تفويض للصلاحيات على جميع المستويات الإدارية) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 60.28%، ويرجع الباحث ذلك إلى اختلاف الأنماط الإدارية السائدة في الجامعات الفلسطينية والتي تتبع النمط المركزي، ما يشير إلى ضرورة السعي إلى تفويض الصلاحيات وذلك لتمكين الموظفين باعتبارهم مورد أساسي في عملية التطوير الإداري.

اتفقت هذه النتائج مع الدراسات كدراسة (أبو غياض، 2017)، ودراسة (الرشيدي، 2010) التي أظهرت نتائجها موافقة بدرجة كبيرة على فقرات التطوير التنظيمي بشكل عام، ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام الكبير الموجه من قبل الجامعات الفلسطينية والمؤسسات التعليمية سواء الحكومية أو وكالة الغوث بإرساء مبادئ التطوير التنظيمي من خلال توفير أحدث البرامج التكنولوجية وكذلك إعداد مجمعات تدريبية، لأنها تدرك أن نجاحها واستمراريتها يتوقف بشكل كبير على هذه الأسس.

بينما اختلفت هذه النتائج مع الدراسات كدراسة (صرصور، 2017)، ودراسة (أبو جزر، 2016)، ودراسة (أبو عمرة، 2012) التي أظهرت نتائجها موافقة بدرجة متوسطة على فقرات التطوير التنظيمي بشكل عام، ويرى الباحث أن هذه النسبة بالرغم من تدنيها نوعاً ما إلا أنها تعكس سعي هذه المؤسسات إلى التطوير التنظيمي المستمر، ولكن ربما الظروف الاقتصادية الصعبة التي تعاني منها المؤسسات الحكومية كالسلطة القضائية والشرطة تحد من تمكنها من إرساء مبادئ التطوير التنظيمي بشكل أكبر.

وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن التساؤل الفرعي الثاني "ما مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟"، كما تمكن الباحث من تحقيق الهدف الثاني للدراسة وهو "التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى):

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

يبين جدول رقم (5.17) أن معامل الارتباط يساوي 0.844، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ويشير ذلك أن زيادة الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية قد يؤدي إلى زيادة في مستوى التطوير التنظيمي.

جدول رقم (5.17) معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.	0.844*	0.000	دال إحصائياً

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

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تحديد التوجه الاستراتيجي والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

يبين جدول رقم (5.18) أن معامل الارتباط يساوي 0.661، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية بين تحديد التوجه الاستراتيجي والتطوير التنظيمي في الجامعات

الفلسطينية بقطاع غزة، ويرى الباحث أن زيادة الاهتمام بامتلاك تصورات وتوجهات استراتيجية واضحة بالاستناد إلى نتائج تحليل استراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية قد يؤدي إلى زيادة في مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

جدول رقم (5.18) معامل الارتباط بين تحديد التوجه الاستراتيجي والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) بين تحديد التوجه الاستراتيجي والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.	0.661*	0.000	دال إحصائياً

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة α≤0.05.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) بين استغلال واستثمار القدرات التنافسية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

يبين جدول رقم (5.19) أن معامل الارتباط يساوي 0.716، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة α≤0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية بين استغلال واستثمار القدرات التنافسية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ويرى الباحث أن زيادة الاهتمام باستثمار القدرات التنافسية الفريدة في مختلف المجالات الوظيفية بحيث يضمن مخرجات تلائم مع سوق العمل التنافسية قد يؤدى إلى زيادة مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

جدول رقم (5.19) معامل الارتباط بين استغلال واستثمار القدرات التنافسية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) بين استغلال واستثمار القدرات التنافسية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.	0.716*	0.000	دال إحصائياً

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة α≤0.05.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha\leq0.05$) بين تطوير رأس المال البشري والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

يبين جدول رقم (5.20) أن معامل الارتباط يساوي 0.718، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha\leq0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية بين تطوير رأس المال البشري والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ويرى الباحث أن زيادة الاهتمام بإدارة وتطوير رأس المال البشري باعتباره أحد الركائز الأساسية لدى الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة قد يؤدي إلى زيادة مستوى التطوير التنظيمي.

جدول رقم (5.20) معامل الارتباط بين تطوير رأس المال البشري والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha\leq0.05$) بين تطوير رأس المال البشري والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.	0.718*	0.000	دال إحصائياً

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha\leq0.05$.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha\leq0.05$) بين مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

يبين جدول رقم (5.21) أن معامل الارتباط يساوي 0.803، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha\leq0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية بين مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ويرى الباحث أن زيادة الاهتمام بتعزيز ودعم ثقافة تنظيمية تتصف بالمرونة تشجع على اغتنام الفرص ذات العلاقة بطبيعة العمل في الأكاديمي والإداري لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة قد يؤدي إلى زيادة مستوى التطوير التنظيمي.

جدول رقم (5.21) معامل الارتباط بين مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة	0.803*	0.000	دال إحصائياً

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

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تعزيز الممارسات الأخلاقية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

يبين جدول رقم (5.22) أن معامل الارتباط يساوي 0.756، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية بين تعزيز الممارسات الأخلاقية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ويرى الباحث أن الالتزام بالمعايير والقواعد الأخلاقية التي تدعم بيئة العمل بروح الفريق وزيادة الإنتاجية لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة قد يؤدي إلى زيادة مستوى التطور التنظيمي.

جدول رقم (5.22) معامل الارتباط بين تعزيز الممارسات الأخلاقية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تعزيز الممارسات الأخلاقية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.	0.756*	0.000	دال إحصائياً

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

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

يبين جدول رقم (5.23) أن معامل الارتباط يساوي 0.792، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، يرى الباحث أن زيادة الاهتمام بتنفيذ الرقابة والموازنة بين الرقابة المالية والاستراتيجية لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة قد يؤدي إلى زيادة التطوير التنظيمي.

جدول رقم (5.23) معامل الارتباط بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.	*0.792	0.000	دال إحصائياً

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

وبذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الفرعي الثالث للدراسة "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، كما تمكن الباحث من تحقيق الهدف الثالث للدراسة وهو بيان العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

الفرضية الرئيسة الثانية:

تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات

الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

للوقوف على مستوى تأثير أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) مُجتمعة على التطوير التنظيمي، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي:

يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن التطوير التنظيمي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، تعزيز الممارسات الأخلاقية، استغلال واستثمار القدرات التنافسية).

تم استبعاد المتغير (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري) لعدم وجود تأثير ذا دلالة إحصائية حسب طريقة Stepwise مع التطوير التنظيمي.

أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغت 0.861، بينما بلغ معامل التحديد المعدل 0.741 وهذا يعني أن 74.1% من التغير في التطوير التنظيمي يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، تعزيز الممارسات الأخلاقية، استغلال واستثمار القدرات التنافسية) والباقي 25.9% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع التطوير التنظيمي.

جدول رقم (5.24) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي

المتغير التابع	(R) الارتباط	معامل (التحديد R²)	المحسوبة F	DF درجات الحرية		Sig. مستوى الدلالة	ß معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
التطوير التنظيمي	0.861	0.741	177.03	الانحدار	4	0.000	المقدار الثابت	1.214	5.662	0.000
				البواقي	247		مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية	0.328	5.876	0.000
							تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	0.301	5.745	0.000
							تعزيز الممارس ات الأخلاقية	0.119	2.310	0.022
							استغلال واستثمار القدرات التنافسية	0.099	2.233	0.026
							المتغير المستبعد من المعادلة لعدم الدلال الإحصائية			
							تحديد التوجه الاستراتيجي	0.011	0.220	0.826
							تطوير رأس المال البشري	0.47	0.806	0.421

معادلة التأثير:

- **التطوير** التنظيمي =1.214+ 0.328* (مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية) + 0.301 *(تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) + 0.119*(تعزيز الممارسات الأخلاقية) + 0.099*(استغلال واستثمار القدرات التنافسية).
- عند زيادة (مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (التطوير التنظيمي) بمقدار (0.328).
- عند زيادة (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (التطوير التنظيمي) بمقدار (0.301).
- عند زيادة (تعزيز الممارسات الأخلاقية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (التطوير التنظيمي) بمقدار (0.119).
- عند زيادة (استغلال واستثمار القدرات التنافسية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (التطوير التنظيمي) بمقدار (0.099).
- وهذا ما يدعو المعنيين إلى الاهتمام بالمحاور (مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، تعزيز الممارسات الأخلاقية، استغلال واستثمار القدرات التنافسية).

بذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الفرعي الرابع للدراسة "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"؟، كما تمكن الباحث من تحقيق الهدف الرابع للدراسة وهو معرفة أثر القيادة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزي للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى للجنس.

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين اكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي محور (ممارسات القيادة الاستراتيجية) حيث كانت قيمة المعنوية 0.215 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن كلا الجنسين ينظر بنفس المنطق والموضوعية، حول ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهذا يعني أن متغير الجنس لم يكن له تأثير على الإجابات، أي أن لهم نفس التصور والتوجه.

واتفقت هذه النتائج مع الدراسات كدراسة (عبده، 2017)، ودراسة (القيسي،2015)، ودراسة (المصري، 2045)، ودراسة (المغربي، 2015) التي أظهرت نتائجهم عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى تطبيق الدراسات على المجتمع الفلسطيني في فترة زمنية متقاربة.

وبينما اختلفت هذه النتائج مع الدراسات كدراسة (أبو سلطان، 2016) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف مجتمع الدراسة.

جدول رقم (5.25) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين– الجنس

	المتوسطات		قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	ذكر	أنثى		
البعد الأول: التوجه الاستراتيجي	6.87	6.46	1.659	0.099
البعد الثاني: استثمار القدرات التنافسية	6.54	6.17	1.340	0.181
البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري	6.43	6.08	1.298	0.196
البعد الرابع: دعم الثقافة التنظيمية	6.62	6.27	1.418	0.158

	المتوسطات		قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	ذكر	أنثى		
البعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية	6.8	6.66	0.519	0.604
البعد السادس: تنفيذ الرقابة المتوازنة	6.71	6.63	0.306	0.760
إجمالي محور ممارسات القيادة الاستراتيجية	6.66	6.38	1.243	0.215

1.توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى للعمر.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05≥α بالنسبة لإجمالي محور (**ممارسات القيادة الاستراتيجية**) حيث كانت مستوى الدلالة 0.067 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور ممارسات القيادة الاستراتيجية لمتغير الفئة العمرية، ويعزو الباحث ذلك إلى النظرة الموحدة للذين يشغلون المناصب الإدارية العليا حول ممارسات القيادة الاستراتيجية، وهذا يعني أن متغير العمر لم يكن له تأثير على الإجابات أي أن لديهم نفس التوجه.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبده، 2017)، ودراسة (المصري، 2015) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور ممارسات القيادة الاستراتيجية لمتغير الفئة العمرية.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المغربي، 2015)، ودراسة (ثابت، 2013) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للفئة العمرية وذلك لصالح الذين أعمارهم أقل من 30 سنة، ويعزو الباحث ذلك لاختلاف طبيعة وبيئة مجتمع الدراسة وأهدافه.

جدول رقم (5.26) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA الفئة العمرية

	المتوسطات				قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	اقل من 30 سنة	30-اقل من 40 سنة	40-اقل من 50 سنة	60 من فأكثر		
البعد الأول: التوجه الاستراتيجي	5	6.93	6.84	6.75	3.607	0.014
البعد الثاني: استثمار القدرات التنافسية	4.93	6.65	6.54	6.45	2.269	0.081
البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري	5.69	6.5	6.38	6.32	0.507	0.678
البعد الرابع: دعم الثقافة التنظيمية	5.77	6.86	6.6	6.48	1.303	0.274
البعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية	5.47	6.93	6.83	6.7	1.880	0.134
البعد السادس: تنفيذ الرقابة المتوازنة	5.33	7.02	6.76	6.51	3.138	0.026
إجمالي محور ممارسات القيادة الاستراتيجية	5.37	6.81	6.66	6.53	2.413	0.067

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى المؤهل العلمي.

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي محور (ممارسات القيادة الاستراتيجية) حيث كانت مستوى الدلالة 0.057 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور ممارسات القيادة الاستراتيجية لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب الفئة المبحوثة لها نفس النظرة بالنسبة لأهمية دو القيادة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهذا يعني أن متغير المؤهل العلمي لم يكن له تأثير على الإجابات، أي أن لديهم نفس التصور، إضافة إلى أنهم يشعرون بموقع المسؤولية التي تقع على عاتقهم في هذا الجانب.

واتفقت هذه النتائج مع الدراسات كدراسة (عبده، 2017)، ودراسة (القيسي، 2015)، ودراسة (المصري، 2015) التي أظهرت نتائجها بعدم وجود فروق حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (5.27) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المؤهل العلمي

	المتوسطات			قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس		
البعد الأول: التوجه الاستراتيجي	6.98	6.7	6.71	1.216	0.298
البعد الثاني: استثمار القدرات التنافسية	6.82	6.47	6.26	3.121	0.046
البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري	6.68	6.37	6.11	3.511	0.031
البعد الرابع: دعم الثقافة التنظيمية	6.8	6.49	6.49	1.529	0.219
البعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية	7.05	6.71	6.62	2.167	0.117
البعد السادس: تنفيذ الرقابة المتوازنة	6.93	6.65	6.5	2.243	0.108
إجمالي محور ممارسات القيادة الاستراتيجية	6.88	6.56	6.44	2.896	0.057

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى لسنوات الخدمة.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي محور (ممارسات القيادة الاستراتيجية) حيث كانت مستوى الدلالة 0.132 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور ممارسات القيادة الاستراتيجية لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك أن القيادة الإدارية العليا باختلاف سنوات خدمتهم غالباً ما تكون هذه الفئة في مرحلة النضج والذروة في المسار الوظيفي والهيكل التنظيمي بالتالي لديهم نظرة أكثر وضوحاً ومشاركة أكثر فاعلية فيما يتعلق بتحديد التوجه الاستراتيجي وتطوير رأس المال البشري ودعم الثقافة التنظيمية واستثمار القدرات التنافسية، أما الجوانب الأخرى وهي الممارسات الأخلاقية وتنفيذ الرقابة المتوازنة فالجميع غالباً ما ينظر لها نفس النظرة نظراً لارتباطها بتشريعات وقوانين ولوائح تنظم ذلك.

واتفقت هذه النتائج مع الدراسات كدراسة (المغربي، 2015)، ودراسة (المصري، 2015) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

بينما اختلفت هذه النتائج مع الدراسات كدراسة (عبده،2017)، ودراسة (القيسي، 2015) التي أظهرت نتائجها وجود فروق حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف طبيعة مجتمع الدراسة وبيئته.

جدول رقم(5.28) نتائج اختبار " التباين الأحادي"ANOVA سنوات الخدمة

	المتوسطات				قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	اقل من 5 سنوات	من 5- اقل10سنوات	من 10- اقل15سنوات	15 فأكثر		
البعد الأول: التوجه الاستراتيجي	5.14	6.43	6.96	6.71	3.682	0.013
البعد الثاني: استثمار القدرات التنافسية	4.42	6.36	6.52	6.53	3.073	0.028
البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري	6.04	6.17	6.5	6.24	0.838	0.474
البعد الرابع: دعم الثقافة التنظيمية	5.64	6.33	6.62	6.57	0.954	0.415
البعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية	5.75	6.59	6.91	6.69	1.380	0.249
البعد السادس: تنفيذ الرقابة المتوازنة	5.58	6.61	6.75	6.63	1.128	0.338
إجمالي محور ممارسات القيادة الاستراتيجية	5.43	6.42	6.71	6.56	1.889	0.132

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى للمسمى الوظيفي.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي محور (ممارسات القيادة الاستراتيجية) حيث كانت مستوى الدلالة 0.018 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور ممارسات القيادة الاستراتيجية لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح المسمى عميد بوسط حسابي بلغ 6.99، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العمداء لهم نظرة تختلف نسبياً عن غيرهم بالنسبة لأهمية دور القيادة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ويرجع هذا إلى طبيعة التسلسل الهرمي لهيكل الجامعة التنظيمي، وزيادة

المسؤوليات لدى الفئة العليا، وكذلك مشاركتهم في صنع القرارات، والمشاركة في التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (القيسي، 2015) التي أظهرت نتائجها وجود فروق حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

بينما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبده، 2017) ودراسة (المصري، 2015)، ودراسة (المغربي، 2015) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف مجتمع التطبيق.

جدول رقم (5.29) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المسمى الوظيفي

	المتوسطات			قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	عميد/نائب	مدير	رئيس قسم		
البعد الأول: التوجه الاستراتيجي	7.05	6.59	6.76	2.094	0.125
البعد الثاني: استثمار القدرات التنافسية	6.88	6.62	6.26	4.258	0.015
البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري	6.8	6.12	6.28	4.169	0.017
البعد الرابع: دعم الثقافة التنظيمية	6.92	6.51	6.44	2.870	0.059
البعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية	7.27	6.52	6.67	5.571	0.004
البعد السادس: تنفيذ الرقابة المتوازنة	7.01	6.53	6.59	2.553	0.080
إجمالي محور ممارسات القيادة الاستراتيجية	6.99	6.48	6.5	4.059	0.018

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى مكان العمل.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي محور (ممارسات القيادة الاستراتيجية) حيث كانت مستوى الدلالة 0.025 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور ممارسات القيادة الاستراتيجية لمتغير مكان العمل، وكانت الفروق لصالح الجامعة الإسلامية بوسط بلغ 6.76، ويعزو الباحث ذلك التقدم إلى الانفتاح الكبير لمواكبة التطور والحداثة، والاهتمام بوحدة الجودة الشاملة وتطوير الأداء، واستقطاب الكفاءات والاستفادة من خبراتهم، وتعزيز وتشجيع التنافس الداخلي بين الكليات والذي بدوره يؤدي للتطوير والتحسين للأداء، كما

ويتمتع القائمين عليها بكافة الخصـــــائص القيادية والكفاءة العلمية والأكاديمية والإدارية، ووجود مجلس أمناء واحد مكنها من الاستفادة من الخبرات الطويلة للجامعة الإسلامية.

واتفقت هذه النتائج مع الدراســات كدراســة (عبده، 2017) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى إلى متغير مكان العمل.

بينما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراســات كدراســة (القيســي، 2015)، ودراســة (المغربي، 2015)، ودراســـة (جوهرة، 2013) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق حول ممارســـات القيادة الاســـتراتيجية تعزى إلى متغير مكان العمل، ويعزو الباحث ذلك لاختلاف مجتمع الدراسة وطبيعته وأهداف الدراسة.

جدول رقم (5.30) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA مكان العمل

	المتوسطات			قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	الإسلامية	الأزهر	فلسطين		
البعد الأول: التوجه الاستراتيجي	6.85	6.54	7.17	3.651	0.027
البعد الثاني: استثمار القدرات التنافسية	6.73	6.27	6.19	3.774	0.024
البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري	6.57	5.99	6.47	5.101	0.007
البعد الرابع: دعم الثقافة التنظيمية	6.72	6.38	6.48	1.974	0.141
البعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية	6.96	6.45	6.92	4.096	0.018
البعد السادس: تنفيذ الرقابة المتوازنة	6.75	6.42	6.98	2.993	0.052
إجمالي محور ممارسات القيادة الاستراتيجية	**6.76**	**6.34**	**6.7**	**3.763**	**0.025**

بذلك يكون الباحث قد أجاب على التســاؤل الفرعي الخامس للدراســة "هل توجد فروق ذات دلالة إحصــائية بين متوســطات اســتجابات أفراد العينة حول ممارســة القيادة الاســتراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المســمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل)؟"، كما تمكن الباحث من تحقيق الهدف الخامس للدراسة وهو تحديد الفروق الإحصــائية بين متوســطات تقديرات أفراد العينة حول القيادة الاســتراتيجية في الجامعات الفلســطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، ســنوات الخدمة، المســمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

الفرضية الرئيسة الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى للجنس.

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين اكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي محور (التطوير التنظيمي) حيث كانت قيمة المعنوية 0.430 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المهام والأدوار التي تقوم بها القيادات الإدارية واحدة ذكوراً وإناثاً من حيث الجوانب الإدارية من تخطيط وتنفيذ وتوجيه ومتابعة ومراقبة وتقييم فهي غير مقصورة على جنس دون الأخر وكذلك الوظائف التي يقومون بها واحدة، وكذلك حجم المسؤوليات والأعباء واحدة لا تتأثر بالجنس، كما أن العاملين في الجامعات الفلسطينية يتعاملون على أساس مهني وكفاءة وليس الجنس، وكون المبحوثين يعملوا في بيئة عمل واحدة، وكانوا على اطلاع بمبادرات التطوير التنظيمي بنفس المستوى ويخضعوا لنفس ظروف العمل، وبالتالي جاءت الإجابات بالاتجاه نفسه.

واتفقت هذه النتائج مع الدراسات كدراسة (غياض، 2017)، ودراسة (صرصور، 2017)، ودراسة (أبو عمرة، 2012)، ودراسة (عمومن، 2014) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

بينما اختلفت هذه النتائج مع الدراسات كدراسة (صرصور، 2017) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك لاختلاف مجتمع الدراسة.

جدول رقم (5.31) نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين– الجنس

	المتوسطات		قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	ذكر	أنثى		
إجمالي محور التطوير التنظيمي	6.86	6.68	0.791	0.430

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة α≤0.05 بالنسبة لإجمالي محور (التطوير التنظيمي) حيث كانت مستوى الدلالة 0.044 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور التطوير التنظيمي لمتغير الفئة العمرية وكانت الفروق لصالح 30–أقل من 40 سنة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الفئة هي الأقدر على التخطيط والتنفيذ والمتابعة لعملية التطوير التنظيمي بكافة جوانبه من خلال خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم.

واتفقت هذه النتائج مع الدراسات كدراسة (صرصور، 2017)، ودراسة (أبو جزر، 2016) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التطوير التنظيمي تعزى للمتغير العمر.

جدول رقم (5.32) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA الفئة العمرية

	المتوسطات				قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	اقل من 30 سنة	30–اقل من 40 سنة	40–اقل من 50 سنة	60 من فأكثر		
إجمالي محور التطوير التنظيمي	5.86	7.19	6.89	6.67	2.737	0.044

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى المؤهل العلمي.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة α≤0.05 بالنسبة لإجمالي محور (التطوير التنظيمي) حيث كانت مستوى الدلالة 0.061 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور التطوير التنظيمي لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المبحوثين في الجامعات الفلسطينية يعملون في بيئة عمل واحدة، ويعملون ضمن خطط استراتيجية واحدة والسعي إلى

تحقيق أهداف الجامعة، كما أن غالبية العاملين في المناصب الإشرافية هم من فئة حملة شهادة الدكتوراه، وهذا مؤشر واضح على ما يتميز به الكادر البشري في الجامعات الفلسطينية من توفر للمعارف والمهارات والقدرات لديهم، وإلمام ذوي الدراسات العليا بمفاهيم متطورة في مجال التخطيط والتطوير التنظيمي.

واتفقت هذه النتائج مع الدراسات كدراسة (أبو عمرة، 2012)، التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التطوير التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي.

وبينما اختلفت هذه النتائج مع الدراسات كدراسة (غياض، 2017)، ودراسة (العباسي، 2014)، ودراسة (صرصور ، 2017)، دراسة (أبو جزر ، 2016) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التطوير التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف مجتمع الدراسة وبيئته.

جدول رقم (5.33) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المؤهل العلمي

	المتوسطات			قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس		
إجمالي محور التطوير التنظيمي	7.07	6.82	6.63	2.836	0.061

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى لسنوات الخدمة.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي محور (التطوير التنظيمي) حيث كانت مستوى الدلالة 0.717 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور التطوير التنظيمي لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك إلى عينة الدراسة جميعها يتفق على أن التطوير التنظيمي مطلوب وضروري من الجميع بدون استثناء بغض النظر عن سنوات الخدمة، وهذا ما يعزز تحقيق الهدف المنشود في التحسين والتطوير التنظيمي.

واتفقت هذه النتائج مع الدراسات كدراسة (أبو غياض، 2017)، ودراسة (أبو جزر ، 2016)، ودراسة (العباسي، 2014)، ودراسة (عمومن، 2014) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التطوير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وبينما اختلفت هذه النتائج مع الدراسات كدراسة (صرصور، 2017) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التطوير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف مجتمع الدراسة.

جدول رقم (5.34) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخدمة

	المتوسطات				قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	اقل من 5 سنوات	من 5- اقل10سنوات	من 10- اقل15سنوات	15 فأكثر		
إجمالي محور التطوير التنظيمي	6.29	6.66	6.87	6.79	0.451	0.717

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى للمسمى الوظيفي.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05≥α بالنسبة لإجمالي محور (التطوير التنظيمي) حيث كانت مستوى الدلالة 0.068 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور التطوير التنظيمي لمتغير المسمى الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أصحاب المناصب الإشرافية يعملون في بيئة عمل واحدة، كما ويخضعون إلى نفس ظروف وضغوط العمل بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية ومستوياتهم الإدارية، وأن اكتساب المعرفة والخبرة والمهارة والإلمام بمستلزمات التطوير التنظيمي هي من المتطلبات الأساسية للعاملين في المناصب الإشرافية.

واتفقت هذه النتائج مع الدراسات كدراسة (صرصور، 2017)، ودراسة (أبو عمرة، 2012) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التطوير التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (5.35) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المسمى الوظيفي

	المتوسطات			قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	عميد/نائب	مدير	رئيس قسم		
إجمالي محور التطوير التنظيمي	7.13	6.78	6.7	2.720	0.068

توجد فروق ذات دلالة إحصـــائية في متوســـطات اســـتجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى مكان العمل.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مســـتوى الدلالة α≤0.05 بالنســـبة لإجمالي محور (التطوير التنظيمي) حيث كانت مســـتوى الدلالة 0.084 مما يوضـــح عدم وجود فروق معنوية بين اســـتجابات المبحوثين حول إجمالي محور التطوير التنظيمي لمتغير مكان العمل، ويعزو الباحث ذلك إلى تشـابه بيئة العمل في الجامعات الفلسطينية المبحوثة، والتي يسعى قادتها الاستراتيجيون إلى التطوير التنظيمي بشكل مستمر، للوصول إلى التميز والريادة وتحقيق الأهداف.

جدول رقم (5.36) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA مكان العمل

	المتوسطات			قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	الإسلامية	الأزهر	فلسطين		
إجمالي محور التطوير التنظيمي	6.97	6.61	6.78	2.503	0.084

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

- تمهيد
- النتائج
- التوصيات
- مقترحات دراسات مستقبلية

تمهيد:

تناول الباحث في هذه الدراسة ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة محل الدراسة، من خلال ما تطرق إليه من تأصيل مفاهيمي في الإطار النظري وأدبيات الدراسة بالإضافة إلى ما تم جمعه من بيانات أولية من خلال استبانة مُعدة لهذا الخصوص، وبعد التحليل الإحصائي لمجالات الدراسة من بيانات الاستبانة الممثلة للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتغير المستقل والمتغير التابع، وتفسير هذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة، خلُصت الدراسة إلى مجموعة النتائج والتوصيات وبعض الاقتراحات لدراسات مستقبلية على النحو التالي:

أولاً: نتائج الدراسة: -

خلُصت الدراسة لمجموعة من النتائج مصنفة كالآتي: النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات القيادة الاستراتيجية)، والنتائج المتعلقة بالمتغير التابع (التطوير التنظيمي) والنتائج المتعلقة باختبار الفرضيات، ونتائج تحقيق الأهداف.

1. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات القيادة الاستراتيجية)

أظهرت نتائج الدراسة وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الستة لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، حيث اتضح ذلك من خلال حصول مجال ممارسات القيادة الاستراتيجية ككل على وزن نسبي (66.2%)، وجاء ترتيبها على النحو الآتي:

1. المرتبة الأولى: تحديد التوجه الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (67.80%).
2. المرتبة الثانية: التأكيد على الممارسات الأخلاقية بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (67.67%).
3. المرتبة الثالثة: تنفيذ الرقابة المتوازنة بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (66.68%).
4. المرتبة الرابعة: دعم الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (65.64%).
5. المرتبة الخامسة: استثمار القدرات التنافسية بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (64.87%).
6. المرتبة السادسة (الأخيرة): تطوير رأس المال البشري بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (63.54%).

2. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (التطوير التنظيمي)

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل عينة الدراسة على مجال التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث اتضح ذلك من خلال حصوله على وزن نسبي (68.14%).

3. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

أ. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
2. يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد التوجه الاستراتيجي والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استغلال واستثمار القدرات التنافسية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
4. يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطوير رأس المال البشري والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
5. يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية قوية طردية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
6. يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية قوية طردية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تعزيز الممارسات الأخلاقية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

7. يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية قوية طردية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

ب. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية (مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، تعزيز الممارسات الأخلاقية، استغلال واستثمار القدرات التنافسية) تؤثر تأثيراً جوهرياً في التطوير التنظيمي، وتفسر ما نسبته (74.1%) من التغير في المتغير التابع (التطوير التنظيمي)، والباقي 25.9% يعود لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة.
2. تم استبعاد المتغيرين (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري) لعدم وجود تأثير ذا دلالة إحصائية حسب طريقة Stepwise مع التطوير التنظيمي.

ج. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محور ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محور ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية المسمى الوظيفي لصالح مسمى (عميد)، وكذلك لمكان العمل لصالح (الجامعة الإسلامية).

د. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصـــائية عند مســـتوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوســـطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، مكان العمل).
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الـديموغرافيـة الفئـة العمريـة لصالح الفئة من 30 – أقل من 40 سنة.

هـ. النتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف

الجدول الآتي يُوضـح النتائج المتعلقة بالأهداف فكل هدف موضـح مدى ومجال تحققه في الدراسة

جدول رقم (6.1) نتائج تحقيق أهداف الدراسة

م	الهدف	مدى تحققه	مجال تحققه
1	التعرف على مدى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.	تحقق	من خلال تحليل مجالات الدراسة (فقرات الاستبانة)، كما هو موضح في جدول رقم (5.14)، (5.8)، (5.9)، (5.10)، (5.11)، (5.12)، (5.13)
2	التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.	تحقق	من خلال تحليل مجال التطوير التنظيمي، كما هو موضح في جدول رقم (5.16).
3	معرفة أثر القيادة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية كما هو موضح في جدول رقم(5.24).
4	بيان العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى. كما هو موضح في جدول رقم (5.17)، (5.18)، (5.19)، (5.20)، (5.21)، (5.22)، (5.23).

م	الهدف	مدى تحققه	مجال تحققه
5	تحديد الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل).	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة كما هو موضح في جدول رقم (5.25)، (5.26)، (5.27)، (5.28)، (5.29)، (5.30).
6	التعرف على دلالة الفروق في متوسطات تقديرات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل).	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة. كما هو موضح في جدول رقم (5.31)، (5.32)، (5.33)، (5.34)، (5.35)، (5.36).
7	تقديم توصيات ذات فائدة لإدارة الجامعات تعزز مستوى التطوير التنظيمي لدى جامعاتها، بما يعود بالنفع على المجتمع، وللباحثين والمهتمين بهذا المجال.	تحقق	التوصيات التي قدمها الباحث في ضوء نتائج الدراسة كما هو موضح في جدول رقم (6.2).

المصدر: جُرد بواسطة الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الحالية

ثالثاً: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم استخلاص التوصيات التي تتعلق بتعزيز كافة أبعاد وجوانب ممارسات القيادة الاستراتيجية وكذلك التطوير التنظيمي على النحو التالي.

جدول رقم (6.2) التوصيات الخاصة بكافة ممارسات القيادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي

التوصيات الخاصة بتعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية
أولاً: تحديد التوجه الاستراتيجي
1. السعي الحثيث لتأهيل الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة لتمكينهم من وضع تصورات وتوجهات استراتيجية واضحة ومحددة. 2. العمل على تحديث ومراجعة التصورات الاستراتيجية للجامعات بشكل منهجي ومستمر من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعات واستشراف المستقبل. 3. العمل على إيجاد بدائل استراتيجية للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة انسجاماً مع الظروف الغير مستقرة في قطاع غزة. 4. الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية والعربية المتميزة في تحديد التوجه المستقبلي للجامعات.
ثانياً: استثمار القدرات التنافسية
1. السعي نحو توفير تمويل كافي لتغطية لتنفيذ مشروعات ابتكارية جديدة. 2. تعزيز مفاهيم الابتكار والإبداع لدى الموظفين والطلبة في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة وتشجيعهم على تسجيل براءات اختراع وابتكارات لصالح جامعاتهم. 3. العمل على توفير مناخ تنظيمي سليم وملائم يُفسح المجال للكوادر المتميزة في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة للإبداع والتميز. 4. العمل على تركيز الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة على تسخير القدرات والكوادر المتميزة عند وضع استراتيجياتها لتحقيق أهدافها.
ثالثاً: تطوير رأس المال البشري
1. الاهتمام بإدارة وتطوير رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية باعتباره مصدر قوة وميزة تنافسية لها تمكنها من صياغة استراتيجياتها وتنفيذها بنجاح 2. العمل على تحديد معايير دقيقة لاستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة واختيارهم وتعيينهم بمعايير الترقية على أساس الكفاءة والقدرات 3. العمل على توفير الإمكانات المادية والفنية اللازمة لتطوير مستوى أداء الموظفين في كافة المجالات المختلفة. 4. العمل على تحفيز الكفاءات ذوي التقديرات العالية في التقويم السنوي وإعدادهم وتهيئتهم للقيام بالأدوار والمهام الاستراتيجية باعتبارهم القيادات الاستراتيجية المستقبلية.

5. العمل على منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم وتطوير قدراتهم.
رابعاً: دعم الثقافة التنظيمية
1. زيادة اهتمام الإدارة العليا للجامعات الفلسطينية بنشر القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة لديها، من خلال إتاحة المجال للموظفين للتصرف بحرية واستقلالية بعيداً عن القيود المنظمة، وتمكينهم من خلال إشراكهم في صناعة القرار. 2. تشجيع الموظفين على التفكير الواسع وحثهم على التحلي بروح المبادرة وتجربة أفكار ابتكاريه مبدعة وخلاقة سعياً لتقديم خدمات جيدة مميزة. 3. أن تتقبل الإدارة العليا أفكار الموظفين ومقترحاتهم البناءة، وأن تدعم المبادرات التي تحقق التفوق التنافسي على الجامعات الأخرى.
خامساً: التأكيد على الممارسات الأخلاقية
1. الحرص على إيجاد مدونة سلوك أخلاقي للجامعات الفلسطينية محل الدراسة ونشر أدلة لوصف المعايير والقواعد التي ينبغي أن يلتزم الموظفون واتباعها في كافة المستويات الإدارية. 2. إرساء مبدأ العدالة في التعامل مع الموظفين والعمل على ربط العمل بالنزاهة والشفافية المهنية. 3. تصميم واعتماد نظم مكافآت واضحة تعمل على تشجيع السلوك الأخلاقي للموظفين في الجامعات محل الدراسة.
سادساً: تنفيذ الرقابة المتوازنة
1. ضرورة الاهتمام بإيجاد نظام رقابي متكامل إداري ومالي بجانب الرقابة الاستراتيجية، والعمل على تحديثه باستمرار والذي يهدف إلى اكتشاف الأخطاء أول بأول ومعالجتها وتصحيحها. 2. استحداث دائرة رقابية جديدة تكون مهمتها الأساسية التأكد من أن مخرجات العملية التعليمية وفقاً للخطة المعمول بها وتصحيح المسار. 3. الاهتمام بالتغذية الراجعة وتزويد الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة بالتقارير التي توضح سير العمليات وآليات تنفيذها وفقاً للجداول الزمنية المخططة. 4. العمل على وضع إجراءات وآليات عمل لمتابعة الأنشطة المنفذة ومقارنتها مع المخططة.
التوصيات المتعلقة بالتطوير التنظيمي
1. أن تسعى الإدارة العليا للجامعات محل الدراسة باستمرار إلى تنفيذ الاستراتيجيات بما يحقق استقرارها وتطويرها. 2. السعي إلى إنجاز أهدافها وبرامجها وسياساتها التي تم وضعها. 3. أن تحرص الإدارة العليا على تغيير وتحديث هيكلها التنظيمي بشكل دوري. 4. العمل على إيجاد لوائح مكتوبة وواضحة تحدد العلاقات بين الإدارات والكليات والأقسام، وتحديد نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.

5. العمل الجاد على تحديث أنظمة المتابعة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية.
6. الحرص على تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل.
7. رفد الجامعات بأحدث الأجهزة والبرامج وتطوير شبكة المعلوماتية التي تساعد في عملية التطوير التنظيمي، والسعي باستمرار إلى تطوير وتحديث المعدات اللازمة لإنجاز العمل.
8. السعي إلى التحسين المستمر في مستوى جودة الخدمات التعليمية للطلبة والتعرف على درجة جودة خدماتها باستمرار.
9. الاستجابة إلى المقترحات والشكاوى المقدمة من قبل المستفيدين في سبيل تطوير أدائها.
10. تعريف الموظفين بكل المستجدات في مجال المهام والواجبات المطلوبة، وتفويض الصلاحيات لهم بما يضمن تحسين قدراتهم وبالتالي التطوير التنظيمي للجامعات.

المصدر: من إعداد الباحث

وبذلك يكون الباحث قد تمكن من تحقيق الهدف للدراسة وهو تقديم توصيات لإدارة الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

رابعاً: خطة عمل زمنية لتنفيذ توصيات الدراسة:

جدول رقم (6.3) خطة عمل زمنية لتنفيذ توصيات الدراسة

أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية (محل الدراسة)			
التوصيات	**آليات التنفيذ**	**الجهة المسئولة عن التنفيذ**	**الإطار الزمني**
التوصية الخاصة بالبعد الأول (تحديد التوجه الاستراتيجي)	1. إيجاد نظام تدريبي للقيادات العليا لتحسين قدراتهم في مجال وضع التصورات والتوجهات الاستراتيجية تتضمن (استشراف المستقبل، التنبؤ الاستراتيجي، تقدير الموقف، التحليل الاستراتيجي) 2. عقد ورش عمل لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعات. 3. صياغة خطة استراتيجية بما يتلاءم مع مخرجات الاستشراف والتحليل والتنبؤ للبيئة الاستراتيجية.	الإدارة العليا للجامعات مع توزيع المهام على: - وحدة التخطيط والجودة - عمادة البحث العلمي والتطوير - عمداء الكليات - إدارة التدريب	خلال 6 شهور

أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية (محل الدراسة)			
التوصيات	آليات التنفيذ	الجهة المسئولة عن التنفيذ	الإطار الزمني
	3. إنشاء إدارة مختصة بالبحث والتطوير لدراسة والاستفادة من التجارب العالمية والعربية المتميزة وابتعاث وفد من الجامعات الفلسطينية للتبادل المنفعي والمعلوماتي فيما يختص بتحديد التوجه الاستراتيجي.		
التوصية الخاصة بالبعد الثاني (استثمار القدرات التنافسية)	تعزيز الموارد المالية اللازمة لعمل الجامعات من خلال تقديم تصورات للمانحين لتسويق مشاريع ابتكارية وريادية. خلق البيئة المناسبة لتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي عبر تنظيم ورش عمل لبيان أهمية إشراك الجهات ذات الأفكار الإبداعية ووضع آليات المشاركة. إيجاد نظام لمكافئة المبدعين والمتميزين لتعزيز إنجاز العاملين بما يحقق ميزة تنافسية للجامعات	الإدارة العليا للجامعات مع توزيع المهام على: – وحدة التخطيط والجودة – الدائرة المالية – الموارد البشرية – عمداء الكليات – إدارة التدريب	خلال عام
التوصية الخاصة بالبعد الثالث (تطوير رأس المال البشري)	تنظيم ورش عمل تهدف إلى تقديم مراجعة شاملة لمعايير اختيار الموارد البشرية في الجامعات تخصيص وحدة لإدارة الشؤون الإدارية في الجامعات لمتابعة عملية الوصف الوظيفي وتقديم الاقتراحات اللازمة. عقد دورات التدريبية اللازمة لصقل مهارات وتطوير قدرات الموظفين في الجامعات. إيجاد نظام حوافز مادية ومعنوية	الإدارة العليا للجامعات مع توزيع المهام على: – وحدة التخطيط والجودة – عمادة البحث العلمي والتطوير – عمداء الكليات – إدارة التدريب	مستمر

أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية (محل الدراسة)			
التوصيات	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الإطار الزمني
	إيجاد نظام معلوماتي متكامل		
التوصية الخاصة بالبعد الرابع (دعم الثقافة التنظيمية)	تبني رؤية ورسالة وقيم الجامعات والعمل على نشرها تنفيذ اللوائح الضابطة بعدل ومساواة. غرس مفاهيم ضرورة التغيير من أجل التطوير والتميز والتجديد والحداثة. خلق قيم مشتركة لدى الموظفين تُعزز السلوك الإيجابي داخل جامعاتهم. تفعل دور اللامركزية ومبدأ العمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرارات.	الإدارة العليا للجامعات مع توزيع المهام على: – وحدة التخطيط والجودة – وحدة الشئون القانونية	6 شهور
التوصية الخاصة بالبعد الخامس (التأكيد على الممارسات الأخلاقية)	تشكيل لجان لدراسة السلوكيات الإيجابية والسلبية لكافة المستويات الإدارية في الجامعات. تطوير دليل أخلاقيات العمل إيجاد برامج توعوية ودينية، ونشر المعايير والقواعد البناءة لترسيخ الأخلاق الحميدة لدى الموظفين. وضع نظام مكافآت خاص بمكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل وفق معايير السلوك الأخلاقي للجامعات.	الإدارة العليا للجامعات مع توزيع المهام على: – الشؤون القانونية – الموارد البشرية	3 شهور
التوصية الخاصة بالبعد السادس (تنفيذ الرقابة المتوازنة)	تصميم نظام رقابي متخصص يتوافق مع طبيعة العمل في الجامعات الفلسطينية ونشر لوائح عقوبة المخالفين ومكافأة الملتزمين في مهامهم، وكذلك متابعة	الإدارة العليا للجامعات مع توزيع المهام على: – وحدة الرقابة الداخلية	9 شهور

أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية (محل الدراسة)			
التوصيات	**آليات التنفيذ**	**الجهة المسئولة عن التنفيذ**	**الإطار الزمني**
	المخرجات الرقابية وتنفيذ نتائجها بموضوعية. إيجاد برامج توعوية تستهدف كافة المستويات الوظيفية توضح أهمية الرقابة في العمل الجامعي بهدف تصحيح المسار وليس تصيد الأخطاء. تشكيل لجان متخصصة لتحديد ومتابعة مؤشرات قياس واضحة، وعمل لقاءات كتغذية راجعة	- الشؤون الإدارية - الشؤون المالية	
تحسين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية (محل الدراسة)			
1. أن تسعى الإدارة العليا للجامعات باستمرار إلى تنفيذ الاستراتيجيات بما يحقق استقرارها وتطويرها.	تأصيل مبدأ الشراكة في إعداد الخطط الاستراتيجية لكافة المستويات الإدارية داخل الجامعة وخارجها. تشكيل اللجان المختصة لإعداد وإيضاح الخطة التنفيذية للجامعة (المهام التفصيلية، مسؤولية التنفيذ، الموارد اللازمة، زمن التنفيذ، مؤشرات الأداء) وذلك لكل برنامج أو نشاط.	الإدارة العليا للجامعة وحدة التخطيط والتطوير الشؤون الإدارية الشؤون المالية	مستمر
2. السعي إلى إنجاز أهدافها وبرامجها وسياساتها التي تم وضعها.	تحديد القضايا الأساسية وتحديد الأهداف الاستراتيجية ومن ثم التعرف على النتائج المحققة في إطار الخطة الاستراتيجية للجامعة ومراجعتها تشكيل فرق عمل لتحديد الاستراتيجيات والمشاريع لردم الفجوة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المستقبلية	الإدارة العليا للجامعة وحدة التخطيط والتطوير الشؤون الإدارية الشؤون المالية	مستمر

أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية (محل الدراسة)			
التوصيات	آليات التنفيذ	الجهة المسئولة عن التنفيذ	الإطار الزمني
	إعداد نماذج متابعة تنفيذ الخطة والتأكد من تحقيق الأهداف		
3. أن تحرص الإدارة العليا على تغيير وتحديث هيكلها التنظيمي بشكل دوري.	تشكيل لجان مختصة لمراجعة وتحديث الهياكل التنظيمية. وضع دليل لتصميم الهياكل التنظيمية.	الإدارة العليا للجامعة وحدة التخطيط والتطوير الشؤون الإدارية الشؤون المالية	6 شهور
4. العمل على إيجاد لوائح مكتوبة وواضحة تحدد العلاقات بين الإدارات والكليات والأقسام، وتحديد نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.	تشكيل لجنة قانونية وإدارية مشتركة لدراسة كافة الأنظمة واللوائح والقوانين المتعلقة بتنظيم وسير العمل. عرض المقترحات والتعديلات على إدارة الجامعة لإقرارها وفق المتطلبات والمتغيرات المستجدة.	الإدارة العليا للجامعة الدائرة القانونية الشؤون الإدارية الشؤون المالية	3 شهور
5. العمل الجاد على تحديث أنظمة المتابعة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية.	تنظيم ورش عمل تهدف إلى تقديم شرح مفصل لأنظمة المتابعة ولمعايير تقييم الأداء في الجامعات. تشكيل لجان لدراسة المعايير وتعديلها بما يعزز التطوير التنظيمي.	الإدارة العليا للجامعة وحدة التخطيط والتطوير الشؤون الإدارية الشؤون المالية	6 شهور
6. تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل.	إعداد دليل إرشادي لإجراءات العمل. إعادة تصميم العمليات الإدارية لتحسين جودة الخدمة وتبسيط الإجراءات. تحديد مسؤوليات الموظفين وفقاً للهيكل التنظيمي وللتسلسل الإداري السليم.	الإدارة العليا للجامعة الشؤون الإدارية الشؤون المالية	9 شهور

أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية (محل الدراسة)			
التوصيات	**آليات التنفيذ**	**الجهة المسئولة عن التنفيذ**	**الإطار الزمني**
7. رفد الجامعات بأحدث الأجهزة والبرامج وتطوير شبكة المعلوماتية التي تساعد في عملية التطوير التنظيمي، والسعي باستمرار إلى تطوير وتحديث المعدات اللازمة لإنجاز العمل.	تطوير شبكة الاتصالات والانترنت وموقع الجامعة والإدارة الإلكترونية في الجامعة. تحديث قواعد البيانات لكل من الطلاب والموظفين الجامعات المنافسة، الأبحاث تنمية مهارات موظفي الجامعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	الإدارة العليا للجامعة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات الشؤون المالية	مستمر
8. السعي إلى التحسين المستمر في مستوى جودة الخدمات التعليمية للطلبة والتعرف على درجة جودة خدماتها باستمرار.	المقارنة المرجعية على مستوى الجامعة والكليات والأقسام في مجال البرامج والخطط والمناهج بهدف التجويد والتحسين المستمر توصيف وتطوير مخرجات التعليم في البرامج التعليمية توفير بيئة عمل ملائمة لإنجاح العملية التعليمية لتحقيق التطوير التنظيمي	الإدارة العليا للجامعة وحدة الجودة وحدة الرقابة الداخلية الشؤون المالية	6 شهور
9. الاستجابة إلى المقترحات والشكاوى المقدمة من قبل المستفيدين في سبيل تطوير أدائها.	إنشاء صندوق شكاوى، وكذلك الرد الكرتونيات على شكاوى المستفيدين من خلال موقع الجامعة وإجراء عملية المتابعة والتقييم لسير العملية.	الإدارة العليا للجامعة الشؤون القانونية وحدة الشكاوى الشؤون الإدارية	مستمر
10. تعريف الموظفين بكل المستجدات في مجال المهام والواجبات المطلوبة، وتفويض الصلاحيات لهم بما يضمن تحسين قدراتهم وبالتالي التطوير التنظيمي للجامعات.	إيجاد برامج تدريبية متخصصة تستهدف تحسين قدرات ومهارات كافة الموظفين.	الإدارة العليا للجامعة الشؤون القانونية الشؤون الإدارية الشؤون المالية	مستمر

*المصدر: من إعداد الباحث

المصادر والمراجع

❖ المصادر:

- القرآن الكريم.
- السنة النبوية.

المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد (2012):"**مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز**" المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة مصر.
- أبو بكر، مصطفى محمود(2001): **التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ابن تيمية، تقي الدين أحمد(2001):" **مجموعة الفتاوي**" اعتنى بها وخرج أحاديثها عامر الجزار وأنور الباز، ط2، المجلد الثامن والعشرون، المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- برسيم، مها عارف(2010):"**تأثير التفكير الاستراتيجي والأبداع التسويقي في القرارات التسويقية، دراسة استطلاعية لا راء العاملين في المصارف الأهلية في بغداد**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في الاقتصاد–دراسات مستقبلية–، الجامعة المستنصرية، العراق.
- تركي، مصطفى أحمد(1986): "**بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية**"، دار اللم للنشر والتوزيع، الكويت.
- جاد الرب، سيد محمد(2012):"**القيادة الاستراتيجية**" مصر: دار الكتب المصرية.
- جربن برج وجيرالد، بارون، روبرت(2004): **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة: رفاعي محمدو الرياض، دار المريخ.
- حريم، حسين(2016):"**مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة** "دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن.
- حسن، راوية(2000)"**إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حسين، ميسون علي(2013): **الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول: مجلة العلوم الإنسانية**، مجلد21، العدد 2، جامعة بابل.

- الحليم، لطيسه عبد(2015):**"دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي-دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية"**، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بن خضير بسكرة، الجزائر.
- حمود، خضير كاظم(2002): **السلوك التنظيمي**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حمود، ميرغني عبد العال(1987):**"التطوير التنظيمي والخصوصية العربية"**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية عمان.
- الحنيطي، أحمد يوسف(2014):**"أثر جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في توجيه المؤسسات الأردنية المشاركة بالجائزة نحو التطوير التنظيمي"**، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، مجلد21، أل عدد2، الأردن.
- الخفاجي، نعمة عباس(2008):**"دور الفكر الاستراتيجي: قرات معاصرة"**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- الخفاجي، نعمة عباس(2008):**" الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة"**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- داغر، منقذ حمد وصالح، عادل حرحوش(2000):**" نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي**، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- دودين، أحمد(2012):**"إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دودين، أحمد(2014):**"إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- الدوري، زكريا مطلك(2005):**"الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"** دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن.
- ديسلر، جاري(2003):**"إدارة الموارد البشرية"**، ترجمة عبد العال، محمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، الرياض.
- الراجحي، هاني بن ناصر بن حمد(2003):**"التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي-في إدارة الجوازات منطقة الرياض"**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الرصن، رعد حسن(2000): **إدارة الابتكار والأبداع**، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء الأول، سلسلة الرضا للمعلومات.

- رمضـــان، مريم(2005):"**إدارة التغيير في التطوير التنظيمي**"، كلية الإدارة والاقتصـــاد، جامعة بغداد، قسم الإدارة العامة.
- الســفلان، علي مشـــهور(1997):"**الهياكل التنظيمية للمدن والبلديات**"، دورية الإداري، السنة(19)، العدد(68)، مسقط.
- الســـكارنة، بلال خلف(2009):"**التطوير التنظيمي والإداري**"، دار المســـيرة للنشـــر والتوزيع، عمان.
- السلمي، علي(2001):"**إدارة الموارد البشرية**"، القاهرة، دار غريب للنشر وللطباعة.
- ســـموعي، رفـاه فرج(2006):"**التركيـب العضـــوي والمعتقـدات وأثرهـا في التطوير التنظيمي**"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الصــفية، فهد إبراهيم حمد(2004): "**التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامج دراســة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض**" رسـالة ماجسـتير، جامعة نايف العربة للعلوم الأمنية، السعودية.
- طارق، بوربي(2015):"**الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي**"، رسـالة ماجسـتير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإنسـانية والاجتماعية، جامعة محمد بن خضـير بسـكرة، الجزائر.
- الطجم، عبد الله عبد الغني(1996):"**التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الأســـس**"، جدة: دار النوابغ للنشر والتوزيع.
- العبادي، هاشم وعباس، فاضل والاسدي، افنان(2009)"**دور الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري**"، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة.
- عبود، نازك نجم(2006):"**أبعاد وممارسـات القيادة الاسـتراتيجية في فكر الإمام على**"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق.
- عريفي، سامي(2001)"**الإدارة التربوية المعاصرة**" عمان: دار الفكر.
- علما، أســـامة محمد(2004): "**أســـاليب ومناهج التطوير التنظيمي**"، دراســـة في إدارة الأعمال.
- العميان، محمود سـليمان(2002):"**السـلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- عواد، فتحي أحمد (2013): "**إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية التطبيق**". دار صـفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

- عواد، فتحي(2012): "**إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة**". دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- عوض، عاطف محمود(2012):"**دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي**"، بحث منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد د28، العدد الأول، جامعة دمشق.
- فتح الله، خالصة(2012):"**إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي- مدخل تحليلي**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- فرنس وندل، بيل، سيسل(2000):"**تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة**"، ترجمة: وحيد أحمد الهندي، ومراجعة أحمد عبد الرحمن أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الفضيلة، محمد بن عبد الله(2008):"**التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت**"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- فيحان، يثار وجلاب، حسان(2006)"**ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لا راء عينة من مديري المصارف الأهلية**". مجلة الإدارة والاقتصاد، ال عدد59.
- الفيحان، يثار وجلاب، حسان(2006)."**ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون**" (دراسة تحليلية لا راء عينة من مديري المصارف الأهلية" مجلة الإدارة والقيادة، العدد التاسع والخمسون.
- القاسم، فيصل بن عبد الله بن محمد(2015): "**التطوير التنظيمي وعلاقته بمستويات الالتزام التنظيمي-من جهة نظر موظفي أمارة منطقة الرياض**"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية.
- القحطاني، سالم(1996):"**التطوير الإداري: المفهوم والمداخل والأساليب**"، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- القريوتي، محمد قاسم(1993):"**السلوك التنظيمي**"، ط2، عمان
- الكبيسي، عامر(2004):"**سيكولوجية التدريب: الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات**" الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- كنعان، نواف (1999):"**القيادة الإدارية**"، كلية الحقوق الجامعة الأردنية، مكتب دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان.

- اللوزي، موسى(2002):"**التنظيم وإجراءات العمل**"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- اللوزي، موسـي(2012):"**التطوير التنظيمي أسـاسـيات ومفاهيم حديثة**"، ط5، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- ماهر، احمد(2002):"**السـلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**"، الدار الجامعية، ط8، الإسكندرية، مصر.
- ماهر، أحمد(2003):"**السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات**"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
- ماهر، أحمد(2007):"**تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتمييز الإداري وإدارة التغيير**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- المربع، صـالح بن سـعد(2012)" **القيادة الاسـتراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية**"، الرياض، السعودية، مركز الدراسات والبحوث.
- المغربي، كامل وآخرون(1995):"**أساسيات في الإدارة**"، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- نجم، نجم (2011):"**القيادة الإدارية في القرن الواحد ولعشـرين**" دار صـفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- نجم، نجم، (2012):"**القيادة وإدارة الابتكار**"، جامعة الزيتونية الأردنية الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان.
- الهواري، سيد(2002):"**الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن أل 21**"، توزيع مكتبة عين شمس، القاهرة.
- هيوز، ريتشـارد وبيتي، كاثرين(2007):'**كيف تصـبح قائدا اسـتراتيجيا ترجمة معين الأمام**"، الرياض، مكتبة العبيكان.
- إبراهيم، حسناوي. (2013): بعنوان: "**التطوير التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمة: دراسة حالة جامعة البويرة**"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أكلى مهند أولحاج، البويرة، الجزائر.
- أبو بكر، مصطفى محمود. (2005): "**التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري لمنشئات المتخصصة**"، الإسكندرية: الدار الجامعية.

- أبو حجير، طارق. (2014): "**القيادات الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات (دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية)**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الإسماعلية: جامعة قناة السويس، مصر.
- جاد الرب، سيد محمد. (2013): "**القيادة الاستراتيجية**"، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 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.
- دودين، أحمد يوسف. (2012): "**إدارة الأعمال الحديثة**" وظائف المنظمة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- جوهرة، أقطي. (2013):"**أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة**" (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- حبتور، عبد العزيز صالح. (2012): "**الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير**"، ط2.عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسوني، أثير. (2010): "**ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية**"، بغداد، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد
- الخضر، عثمان. (2005):"**علم النفس التنظيمي**"، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- دودين، أحمد. (2011): "**أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي**"(نظريا وتطبيقيا)، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الرشيدي، نورة. (2010): "**التغيير والتطوير التنظيمي لإدارات المدارس الخاصة من خلال معايير تقييم الأداء لمجلس أبو ظبي للتعليم**"، رسالة ماجستير، الإمارات.

- عبد السميع محمد، مصطفى. (2003): "**نحو نموذج تطويري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي** " دراسة مقدمة في المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، مصر
- الزعبي، محمد. (2010): "**دور القيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية**"، رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الأعرج، عاصم والعزام، زياد. (2003): "**اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات دراسة ميدانية**". المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلد23وع2.
- السكارنة، بلال. (2011): "**القيادة الإدارية الفعالة**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الشهراني، علي. (2012): "**تعزيز دور القيادات الاستراتيجية في إدارة الأزمات**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- الطائي، محمد. (2009): "**المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**" (ادرأه تكنولوجيا المعلومات)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العباسي، أحمد. (2014): "**دراسة تقويمية لأساليب دعم التطوير التنظيمي بالمدارس الإعدادية**" في ضوء الاعتماد المدرسي. رسالة ماجستير، جامعة قناة السويس، مصر.
- العجمي، محمد. (2010): "**الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- العزاوي، نجم، جواد، عباس. (2010): "**تطور إدارة الموارد البشرية**" (المفهوم-الاستراتيجية-المواقع التنظيمية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عمومنا، رمضان. (2014): "**علاقة الأنماط القيادية بمستوى التطوير التنظيمي والإبداع الإداري للمؤسسات الجامعية**"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائرية.

- قحطاني، محمد الباني(2007): "**معوقات التطور التنظيمي وحلولها دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بالرياض**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
- المعاضيدي، معن والطائي، أيمن(2011): "**إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الإعمال**": دراسة لآراء من القيادات الاستراتيجية في الشركة العاملة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نيوني–الموصل، رسالة ماجستير
- يونس، طارق شريف (2002): "**الفكر الاستراتيجي للقادة**"، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الرسائل المحلية:

- المزين، محمد حسن(2009): "**دور الجامعات الفلسطينية في تعزيز قيم التسامح لدى طلبتها من وجهة نظرهم**"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- شعبان، مصطفى رجب(2012):"**رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال**"، (رسالة ماجستير)، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شلبي، جمانة(2011): "**واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي**"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الدهدار، مروان حمودة(2006):"**العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية**، (رسالة ما جسير غير منشورة)، كلية الإدارة الجامعة الإسلامية، غزة.
- حرب، نعيمه(2011):"**واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**" رسالة ماجستير، دارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة
- أبو سلطان، حنان(2016):"**دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية**"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة

- أبو عمرة، عبد ربه إســـماعيل(2012): "**لا تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة**، رســالة ماجســتير في العلوم الإدارية كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة
- أبو الريش، ريم(2016):"**واقع العلاقات الاجتماعية بين أعضـــاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقته بجودة الأداء**.
- عبد الاله، سـمير (2006):"**واقع الثقافة التنظيمية السـائدة في الجامعات الفلسـطينية بقطاع غزة وأثرها على مســتوى التطوير التنظيمي للجامعات**: دراســة مقارنة، رســالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو جزر، محمد. (2016): "**دور الإدارة العليا في التطوير التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطيني**"، غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- أبو زنيد، سمير. (2011): "**بعنوان: تأثير التطوير التنظيمي على الأداء من وجهة نظر الموظفين في دائرة الإغاثة والخدمات الاجتماعية في وكالة الغوث الدولية بالضفة الغربية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- أبو عساكر، فوزي. (2008): "**أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية**"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو غنيمة، حنان. (2015): "**دور القيادة الاستراتيجية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بالوزارات الفلسطينية**"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- أبو غياض، سهام. (2017): "**مستوى فاعلية التطوير التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقته بالتفكير الاستراتيجي لديهم**"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- إسليم، محمد. (2017): "**دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني**"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

- الأغا، وفيق الحلمي. (2010): "**القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطور والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في المحافظات الجنوبية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين
- ثابت، رائد. (2013): "**درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية**". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الجرجاوي، زياد. (2010): "**القواعد المنهجية لبناء الاســـتبيان**"، ط2، مطبعة "أبناء الجراح، فلسطين.
- صالح، ماهر. (2015): "**القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة**". رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- صرصور، محمود. (2017): "**رأس المال الفكري ودوره في التطوير التنظيمي لدى السلطة القضائية**، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- عبده، رنا. (2017): "**ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة**" رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- القانوع، أسامة(2017): "**دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني–الشق المدني. رسالة ماجستير**"، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين
- القيسي، محمد(2015): "**دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية**". رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين
- اللوح، نبيل. (2013): "**دور إدارة المعرفة في تطوير البناء التنظيمي للوزارات الفلسطينية**"، دراسة ميدانية، نشر في مجلة جامعة القدس المفتوحة، رقم البحث 1476.

- المصري، سلمان(2015): "**دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني**". رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- مطر، عصام(2008): "**التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في المحافظات الجنوبية**"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المغربي، رامي (2015): "**ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا**"، في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- النفار، حسام نعيم (2015): "**ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة**"، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
- الهجين، محي الدين(2017): "**علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطينية**". رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

الدوريات وأورق العمل:

- أبو بكر، مصـــــطفى وحيدر، معالي(1997): "**متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية**"، ورقة عمل، مؤتمر الأبداع والتجديد في الإدارة العربية، القاهرة.
- المصـري، رفيق(2007):"تقييم الدور التنموي لوظائف جامعة الأقصـى من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية" مجلة جامعة الأقصى، أل عدد1، مج11، ص1-37
- الكبيســي، عامر(2007)" الدور الاســتراتيجي لإدارة الموارد البشـرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته. ورقة مقدمة للملتقى الســادس للغرفة التجارية الصــناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء في الفترة الواقعة من16-2007/1/17 جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

المراجع الأجنبية:

- Adair, John (2002): "Effective strategic leadership" firsted, London.
- Al-Dujaili M (2012): Infuence of Intellectual Capital in the Organizational Innovation, international Journal of Innovation Management and Technology vol.,3,Issue 2.
- Bass, Bemard m. (2007): executive and strategic leadership, international journal of business, Vol (12), (1), P (36).
- Bennis, Warren, &Goleman, Daniel, &Toole, James (2010): "Transparency" How Leaders Create ACulture of candor. Pubishing systems pty. Ltd.
- BernadBumes, (2009). Managing chang. A strategic Approach to.
- Boonstra , J.(2004):Dynamics of Organizational Change and learning .San Francisco , WileyBlackwell.
- Competitiveness, (2nd Ed), Chicago, U.S.A, McGraw – Hill Com.

- Correlations model between strategic leadership and business execution-an empirical research of top managers os small and medium enterprises in Taiwan, proceedings of the 13thasia pacific management conference, Melbourne, Australia.

Creating competitive Advantage, MC oraw –Hill, 3rd, New rork, U...A.

- Crow, W.J. (1993): Strategic Leadership, N .Y .Simon & Schuster

Daft, Richard L., (2000), "Management", 5th Ed, the Dryden Press, Harcoyrt College Publishers, USA.

- Davies , j. Barbara & Davies, Brent (2006): developing a Modelfor Strategic leadership in schools, educational management leadership, Vol (34), No (1).

Dess, GergoryG, Lumpkin, Gt.& Eisner, Alan B.2007. Strategic management: Execution-An Empirical Research of Top Managers of Small and

French, W, L, & Bell C, H, 1978, (A definition and history of organization development Allyn and Bacon, 1991.

- Gosling, Jonathan &Jones, Stephanie & Sutherland, lan (2012): keyconcepts ln leadership, first ed, London.
- 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 (3), No (3), P (2563).
- Hax, A. (1990). “Redefining the Concept of Strategy”. Planning

Hodge, B.; Anthony, W., "Organization Theory A strategic Approach", 4th ed.

- Ivancevich, J, Lorenzo, P & Skinner, S, (1997), Management quality And

Kogut, B, (1999), what make a company global, Harvard Business Review, Jan

Leadership, Pubic Administration Review, Vol. (64), N(5).

- Mattew, R, fairholm (2004): perspectives on practice of leadership, pubic administration review, Vol. (64), No (5).
- Lee, Yuan -Dune& Chen, Shih - Hao (2007): A Study of the Macmillan, H. and Tampoe, M. (2000). “Strategic Manageme nt.

Matthew, R, Fairholm (2004): Perspectives on Practice of
Medium Enterproses in Taiwan, Proceedings of the 13th Asia

- Morrill, Richard I. (2007). Strategic Leadership Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities. ACE/ Praeger Series on Higher. Education, greenwood Publishing Group, USA.

Mungonge, goliath (2007) Acase study of strategic leadership in the creation & development of A privately owned newspaper in Zambia. Zambia

- Northouse, Peter .G (2012): introduction to leadership concepts and practice, 2ed sage publications, London.
- Philbin, A., &Mikush, S. (2002). A Framework for Organizational Development:The Why, What and How of OD Work (Electronic).
- Pisapia, John (2009). The Strategic Leader – New Tactics for A Globalizing World. Information Age Publishing, USA.
- Rost, Joseph c (1993): leadership for the twenty-first century, foreword by James Macgregor bums, british library cataloguing in publication data is available, London. some comment), Academy of management proceeding, 140 -153.
- Wanasika, J, (2009)," Strategic Leadership and Relationale for Economizing Strategizing Principles" Unpublishb thesis Submitted to the Reqiurements for the Dgree of Doctor of Field of Concentratio: Management, New Mexico State Univrsity.
- Westem, Simon (2013): leadership a critical text, 2ed, sage publications, London.

ملحق (2) الاستبانة في صورتها النهائية

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

برنامج الدراسات العليا المشترك

مع جامعة الأقصى

جامعة الأقصى

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

السادة الأفاضل: القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية حفظهم الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: **"ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية"** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة، وذلك بوضع الدرجة على كل عبارة من العبارات الواردة.

- يتقدم الباحث من سيادتكم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لجهودكم في تشجيع البحث العلمي، ولتعاونكم في إنجاح هذه الدراسة، والذي يتوقف على مساهمة سيادتكم بالآراء البناءة التي ستدلون بها من إجابات علماً بأن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

والله من وراء القصد،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث

جهاد أحمد ياسين

جوال 0599087626

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس: □ ذكر □ أنثى

العمر: □ أقل من 30 سنة □ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

□ من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة □ 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: □دكتوراه □ماجستير □بكالوريوس

عدد سنوات الخدمة: □ أقل من 5 سنوات □ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

□ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة □ 15 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي: □ عميد/ نائب □ مدير □ رئيس قسم

□ أخرى(..............)

مكان العمل: □ الجامعة الإسلامية □ جامعة الأزهر □ جامعة فلسطين

ثانيا: ممارسات القيادة الاستراتيجية

ملاحظة: التدرج من (1–10) علماً بأن الدرجة (1) أدنى درجة موافقة، والدرجة (10) أعلى درجة موافقة

م	الفقرة	درجة الموافقة من (1–10)
البعد الأول: التوجه الاستراتيجي		
1	تمتلك إدارة الجامعة رؤية طويلة الأجل تسعى لتحقيقيها.	
2	تستخدم إدارة الجامعة التحليل الاستراتيجي في التعامل مع الأحداث وبناء التصورات.	
3	تسعى إدارة الجامعة إلى استشراف المستقبل كونها عملية جوهرية ولها تأثيرات إيجابية.	
4	تضع إدارة الجامعة بدائل استراتيجية للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة.	
5	يوجد توافق بين الأهداف الاستراتيجية الموضوعة والإمكانات المتاحة لدى الجامعة.	
6	تقوم إدارة الجامعة بتحديث التصورات الاستراتيجية للجامعة بشكل منهجي يتلاءم مع التنبؤات المستقبلية.	
7	تسعى إدارة الجامعة إلى الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية والعربية في تحديد التوجه المستقبلي للجامعة.	
البعد الثاني: استثمار القدرات التنافسية		
1	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.	
2	تعمد إدارة الجامعة إلى تشجيع وتحفيز الموظفين على الابتكار والإبداع في العمل.	
3	تسعى إدارة الجامعة إلى امتلاك موارد وقدرات تكنولوجية متطورة.	
4	تحرص إدارة الجامعة على تعزيز مفاهيم الابتكار والإبداع وابتكارات.	
5	تسعى إدارة الجامعة إلى توفير التمويل الكافي لتنفيذ مشروعات ابتكاريه جديدة.	
6	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال الجامعة.	
البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري		

م	الفقرة	درجة الموافقة من (1-10)
1	تعمل إدارة الجامعة على مشاركة أكبر عدد ممكن من الموظفين بالدورات التدريبية.	
2	تؤمن إدارة الجامعة بأهمية الدورات التدريبية في زيادة الإنجاز وتطوير العمل.	
3	توفر إدارة الجامعة الإمكانات المادية المناسبة لتطوير العاملين والعمل.	
4	تضع إدارة الجامعة ضمن سياستها استقطاب واختيار الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار في العمل	
5	تسعى إدارة الجامعة إلى تزويد الموظفين لديها بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية	
6	تكافئ إدارة الجامعة الموظفين ذوي القدرات العالية في تقويم الأداء السنوي.	
7	يتم منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم	
البعد الرابع: دعم الثقافة التنظيمية		
1	تسعى إدارة الجامعة إلى نشر القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة.	
2	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على التصرف بحرية واستقلالية.	
3	تعمل الثقافة التنظيمية بالجامعة على غرس الأفكار التي تعزز من قيمة العمل.	
4	تولي إدارة الجامعة أهمية كبيرة للأفكار الجديدة وغير المألوفة من الموظفين.	
5	تدعم ثقافة الجامعة المبادرات التي تحقق التفوق التنافسي على الجامعات الأخرى.	
6	تتقبل إدارة الجامعة أفكار الآخرين ومقترحاتهم عندما تكون بناءة وتصب في مصلحة الجميع.	

م	الفقرة	درجة الموافقة من (1-10)
7	يحصل الموظفون ذوو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	
البعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية		
1	تراعي إدارة الجامعة المعايير الأخلاقية في عملية اتخاذ القرارات.	
2	تسعى إدارة الجامعة لتكريس الأخلاق الحميدة والقيم المجتمعية لدى الموظفين.	
3	تمثل إدارة الجامعة قدوة للموظفين من خلال ممارساتها الأخلاقية.	
4	تنشر إدارة الجامعة أدلة خاصة توضح معايير السلوك الأخلاقي التي تلتزم بها.	
5	تعتمد إدارة الجامعة العدالة في التعامل مع المتعاملين.	
6	تعتمد إدارة الجامعة نظام الحوافز لتشجيع السلوك الإيجابي للموظفين في الجامعة.	
البعد السادس: تنفيذ الرقابة المتوازنة		
1	تعتبر إدارة الجامعة أن الرقابة التنظيمية من الوظائف الأساسية التي تحتاج إلى اهتمام دائم.	
2	تقوم إدارة الجامعة بوضع إجراءات وآليات عمل لمتابعة الأنشطة المنفذة ومقارنتها مع المخططة.	
3	تهدف الرقابة بالجامعة إلى تصحيح المسار وليس تصيد الأخطاء.	
4	تحرص إدارة الجامعة على الاهتمام بالتغذية الراجعة والتي تنعكس بالإيجاب على مجريات العمل داخل الجامعة.	
5	تقوم إدارة الجامعة بتطوير أنظمة رقابية تخدم أغراض جميع أصحاب المصالح.	
6	يتوفر لدى الجامعة نظام رقابي مالي بجانب الرقابة الاستراتيجية.	

ثالثاً: التطوير التنظيمي

م	الفقرة	درجة الموافقة من (1-10)
1	يتم تنفيذ الاستراتيجيات بما يحقق استقرار الجامعة وتطويرها.	
2	تعمل إدارة الجامعة إلى إنجاز الأهداف والبرامج والسياسات التي تم وضعها.	
3	تحرص إدارة الجامعة على تغيير هيكلها التنظيمي بشكل دوري وحسب حاجة العمل.	
4	يوجد تفويض للصلاحيات على جميع المستويات الإدارية.	
5	تمتلك إدارة الجامعة لوائح مكتوبة تحدد العلاقات بين الإدارات والكليات والأقسام.	
6	يتم تحديد نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.	
7	يتم تحديث أنظمة المتابعة وتقييم الأداء في الجامعة.	
8	يتم إعداد الإجراءات المناسبة لتعريف الموظفين بكل المستجدات في مجال المهام والواجبات المطلوبة.	
9	تحرص إدارة الجامعة على تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل.	
10	تتسم اللوائح والقوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة بالوضوح.	
11	يتم تعديل الأنظمة وقواعد العمل في الجامعة عند إجراء عملية التغيير والتطوير.	
12	يوجد توثيق للأنظمة واللوائح يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.	
13	تمتلك الجامعة شبكة معلوماتية للموظفين تفيدهم في إنجاز الأعمال.	
14	توفر الجامعة أحدث الأجهزة والبرامج التي تساعد في عملية التطوير التنظيمي.	
15	تسعى الجامعة باستمرار إلى تطوير وتحديث الأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العمل.	
16	تسعى إدارة الجامعة باستمرار للتعرف على درجة جودة خدماتها.	

م	الفقرة	درجة الموافقة من (1-10)
17	تسعى إدارة الجامعة إلى التحسين المستمر في مستوى جودة الخدمات التعليمية للطلبة.	
18	تستجيب إدارة الجامعة إلى المقترحات والشكاوى المقدمة من قبل المستفيدين في سبيل تطوير أدائها.	

ما هي مقترحاتكم لتحقيق التطوير التنظيمي في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة التي تعملون بها؟

....

....

....

....

....

....

والله ولي التوفيق،

ملحق (3) مخاطبة السادة المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة

برنامــج القيــادة والإدارة

جامعة الأقصى –غزة

السيد/ .... حفظه الله ورعاه،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ تحكيم استبانة

بداية يطيب لي أن أهديكم أطيب التحيات والتمنيات لكم بموفور الصحة والعافية وبعد، بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، يقوم الباحث/ جهاد أحمد ياسين بإعداد دراسة الماجستير في القيادة والإدارة، بعنوان: ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية"، والدراسة بإشراف الدكتور/ ايمن راضي.

وبناءً على خبرتكم ومعرفتكم العلمية الطويلة أضع بين يديكم الاستبانة بهدف تحكيمها قبل البدء بتوزيعها ميدانياً.

لذا أرجو منكم التكرم بالاطلاع على فقرات الاستبانة وإبداء رأيكم وملاحظاتكم حولها ولكم جزيل الشكر.

- **مرفق (الاستبانة، فرضيات الدراسة)**

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

جهاد ياسين

ملحق (4) أسماء المحكمين

م	اسم المحكم	الجهة التي يتبعها
1	أ.د عصام البحيصي	جامعة فلسطين–غزة
2	أ.د. نهاية التلباني	جامعة الأزهر–غزة
3	أ.د. محمد المدهون	رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا–غزة
4	د. علاء الرفاتي	الجامعة الإسلامية–غزة
5	د. وسيم الهبيل	الجامعة الإسلامية–غزة
6	د. ياسر الشرفا	الجامعة الإسلامية–غزة
7	د. محمد فارس	جامعة الأزهر–غزة
8	د. رامز بدير	جامعة الأزهر–غزة
9	د. منصور الأيوبي	كلية فلسطين التقنية
10	د. خليل ماضي	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا–غزة
11	د. محمود الشنطي	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا–غزة
12	د. ياسر أبو مصطفى	جامعة فلسطين–غزة