

أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت

-دراسة ميدانية-

The Effect Of Strategic Leadership On Employee Performance In Al AlBait University
-A Field Study-

بن أحمد آسية

جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت الأردنية، حيث تمثلت أبعاد القيادة الاستراتيجية في (التوجه الاستراتيجي، القيادة الابتكارية، القيادة التحويلية، المحافظة على الثقافة التنظيمية)، أما ابعاد أداء الموظفين الإداريين فتمثلت في (المعرفة بالعمل، جودة العمل، الانتاجية، علاقات العمل، صنع القرار)، وتمثل مجتمع الدراسة في جامعة آل البيت الأردنية، حيث استخدمت الاستبانة وسيلة لجمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع (78) استبانة، وقد استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود أثر معنوي لكل من التوجه الاستراتيجي والحفاظ على الثقافة التنظيمية على أداء العمال، وعدم وجود أثر معنوي لكل من القيادة الابتكارية والقيادة التحويلية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت.
الكلمات الافتتاحية: القيادة الاستراتيجية، أداء العاملين، جامعة آل البيت.

مقدمة:

ان التحولات والتغيرات السريعة والمعقدة، والتي تجري في البيئة المحيطة بالمنظمات، قد شملت جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية، ولتحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه التحديات استوجب على المنظمات ان تعتمد على قيادتها الاستراتيجية، والتي تسعى الى تكوين تفكير استراتيجي يقود المنظمة الى تحقيق اهدافها ضمن مواردها المتاحة، حيث ان المنظمة التي تنتهج تفكيراً استراتيجياً لديها القدرة على التخطيط الاستراتيجي والذي يمكنها من تطوير منتجاتها وخدماتها والمحافظة على جودتها.

ويلعب القائد الاستراتيجي دوراً جوهرياً في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها، كما أن جودة أداء الموظفين الإداريين وتكوين فريق عمل فعال يعتمد على مدى قدرة القائد الاستراتيجي في توجيه واستغلال القدرات البشرية وفرض العدالة في محيط العمل في خضم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

وبما ان الاردن جزء من البيئة العالمية يتأثر ويؤثر فيها، فهو يشهد تحولات وتغيرات بيئية مختلفة، تؤثر على منظماتها العامة والخاصة على حد سواء، لذا جاءت هذه الدراسة لتعالج مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.

مشكلة الدراسة :

يعتبر القائد الاستراتيجي العمود الفقري لأي مؤسسة، اذ يقع على عاتقه مسؤولية تحقيق الاهداف المتعلقة بالمؤسسة، وبأعلى درجة من الكفاءة و الفاعلية، ويعتبر النمط القيادي الذي يتسم به القائد الاستراتيجي العامل الرئيس في توجيه مسار المؤسسة، وتطوير ادائها، وتحقيق اهدافها، اذ ان نمط السلوك القيادي الفعال غالبا ما يظهر اثره في سلوك الموظفين الاداريين و ادائهم بشكل فعال، كما انه ينعكس على روحهم المعنوية، و رضاهم عن العمل، وتتمثل مشكلة هذه الدراسة في محاولة الكشف عن مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على اداء العاملين، وصيغت اشكالية الدراسة في الاسئلة التالية:

السؤال الرئيسي:

ما هو اثر القيادة الاستراتيجية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت؟

و انبثقت الاسئلة الفرعية التالية :

- ❖ ما هو اثر التوجه الاستراتيجي على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت ؟
- ❖ ما هو اثر القيادة الابتكارية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت ؟
- ❖ ما هو اثر القيادة التحويلية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت ؟
- ❖ ما هو اثر المحافظة على الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت ؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله و يتجلى ذلك فيما يلي:
✓ إبراز اثر القيادة الاستراتيجية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.
✓ المساهمة في تعزيز اثر القيادة الاستراتيجية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت من خلال النتائج التي يتم التوصل اليها.
✓ تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تساهم في تعزيز الدراسات المستقبلية في دراسة اثر القيادة الاستراتيجية على اداء العاملين.

فرضيات الدراسة:

بناء على موضوع الدراسة و استجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها و ما تطرقت له الدراسات السابقة فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات الآتية لاختبارها وهي:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.

و من الفرضية الرئيسية تنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

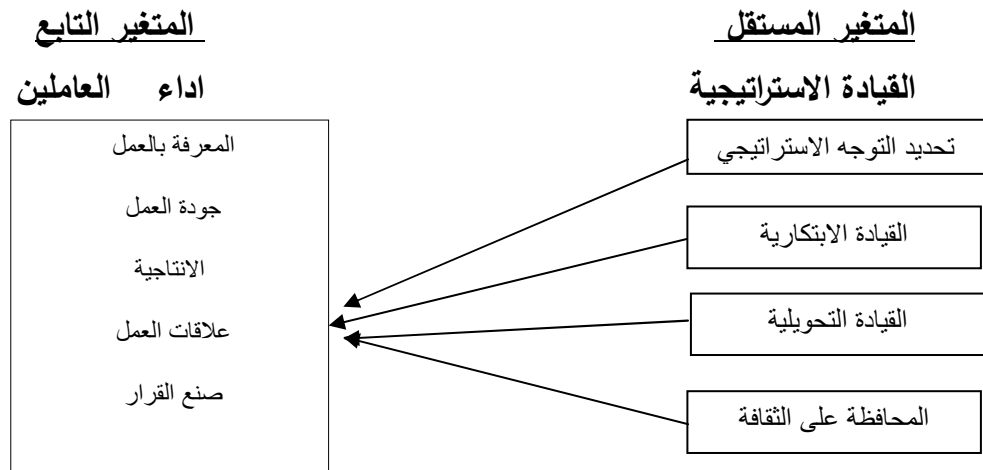
❖ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتوجه الاستراتيجي على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.

❖ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة التحويلية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.

❖ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للمحافظة على الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.

❖ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الابتكارية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.

نموذج الدراسة:



تعريف المصطلحات:

القيادة الاستراتيجية: القدرة على التوقع، الرؤية و المحافظة على المرونة و تريض السلطة للآخرين لخلق التغير الاستراتيجي كما يلزم. (Hitt et al, 2001)

التوجيه الاستراتيجي: ويقصد به ممارسة الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من خلال التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل الشركة وخدماتها واسواقها القائمة والمستقبلية، ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الانتاجية و إليها و علاقة الشركة مع الاطراف الاخرى في البيئة الخارجية. (منع، 2003)

القيادة التحويلية: تسعى القيادة التحويلية إلى تأمل وفحص ثقافة المنظمة ودفع المرؤوسين لأن ينظروا لأبعد من مجرد اهتماماتهم الشخصية، لصالح مجموعة العمل والمنظمة، وكذلك تساعدهم لأن لا يقتنعوا

بإشباع بسيط محدد بل تسوقهم لإنجاز أكبر يهيئ تحقيق الذات، وتدعوهم للتحول من مجرد النظر لما تحت أقدامهم إلى نظرة بعيدة المدى. (مصطفى، 2000)

القيادة الابتكارية: هي القيادة التي تشجع الفرد على الابتكار و تقييم اداء الفرد و مسؤولياته بطريقة واضحة ومفسرة، كما تدعم انجاز الهام وخلق جو يشجع على الابتكار والابحاث الاستكشافية. (Mumford, 2002)

المحافظة على الثقافة التنظيمية: تعني الحفاظ على مجموعة القيم و العادات والاعتقادات وقواعد السلوك والمعايير التي تحتكم اليها المجموعة. (عبيسات، 2005)

اداء العاملين: هو المدى الذي ينجز فيه العاملون هدفاً مرتبطاً بالعمل كما و نوعاً، و يقصد به في هذه الدراسة المدى المدرك من قبل الافراد المبحوثين. (الهيتي، 2005)

منهج الدراسة :

مجتمع و عينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جامعة آل البيت، إذ تعتبر الجامعات من المنظمات التي تظهر فيها ممارسات القيادة الاستراتيجية بشكل جلي وواضح الأمر الذي يساعد على إجراء الدراسة فيها.

يتمثل أفراد العينة في الموظفون و المدراء الذين لهم القدرة على توفير المعلومات المفيدة للدراسة، حيث تم توزيع (100) استبيان على العينة المحددة (50 استبيان وزعت على المدراء و50 استبيان وزعت على الموظفين) بهدف الوصول لتحقيق أهداف الدراسة.

اداة الدراسة:

كما ذكر سابقا بهدف اجراء الدراسة طورت استبانتان تحت عنوان " اثر القيادة الاستراتيجية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت "، وتكونت من:

القسم الأول وتكون من الاقسام التالية:

الجزء الأول: يوضح المتغيرات الديموغرافية، والتي تمثلت في معلومات عامة عن المجيبين عن أسئلة الاستبانة.

الجزء الثاني : توضح متغير القيادة الاستراتيجية حيث تكونت من (17) فقرة وزعت كما يلي:

المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية	من الفقرة 1 الى 17
التوجه الاستراتيجي	من الفقرة 1 الى 5
القيادة التحويلية	من الفقرة 6 الى 9
القيادة الابتكارية	من الفقرة 10 الى 13
الحفاظ على الثقافة التنظيمية	من الفقرة 14 الى 17

جدول (1-1)

فقرات الاستبانة الاولى

القسم الثاني: و تكون من الاجزاء التالية:

الجزء الأول: يوضح المتغيرات الديموغرافية، و التي تمثلت في معلومات عامة عن المجيبين عن أسئلة الاستبانة.

الجزء الثاني : توضح متغير اداء الموظفين الاداريين حيث تكونت من(15) فقرة وزعت كما يلي:

المتغير التابع: اداء العاملين	الفقرة من 1 الى 15
-------------------------------	--------------------

جدول (1-2)

فقرات الاستبانة الثانية

الدراسات السابقة:

دراسة: (سلمى، ح 2012) " دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين "

يهدف البحث الى دراسة دور مهارات القيادات الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الرؤية، التركيز، التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل الستة (التهيؤ للمواجهة، التأمل للمواجهة، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم الوسيلى البحث عن الدعم الوجداني، تجنب المواجهة)، وتمثلت عينة الدراسة في 42 قائد عسكري في منظمتي الدفاع و الداخلية، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الاستراتيجية و التهيؤ لضغوط العمل.

دراسة: (معن، م، أيمن، ط 2011) " إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى "

استهدفت الدراسة قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمتمثلة ب (بناء قدرات دينامية جوهرية، التركيز على بناء رأس المال البشري، استخدام التقانة الجدية بفاعلية، الانشغال بالاستراتيجيات الثمينة وبناء هيكل وثقافة منظمة جديدة) بوصفها متغيرات مستقلة و(المرونة الإستراتيجية) بوصفها متغير تابع، وتمثلت عينة الدراسة في 40 بين رؤساء الاقسام واعضاء مجلس الادارة، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر للقيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.

دراسة: (ايثار، ف، احسان، ج، 2006) " ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية "

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على موضوعات القيادة الاستراتيجية وخدمة الزبون بهدف الإثراء النظري تارة وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، وتمثل مجتمع الدراسة في المصارف الاهلية، واتخذ الباحث

خمسة مصارف أهلية، وتوصلت الدراسة الى أن نمط الثقافة الداعمة هو النمط السائد في المصارف المبحوثة، مع وجود دور لمديري المصرف في تحديد المسار الاستراتيجي للمصرف فيما غاب دور المصارف في كسب صداقة الزبائن.

دراسة: Exploring the effects of creative CEO " (Makri, Scandura et, 2010)
" leadership on innovation in high-technology firms

تهدف هذه الدراسة الى تعريف بعدين من ابعاد القيادة الاستراتيجية، " القيادة الابداعية و القيادة التشغيلية. اظهرت النتائج ان القيادة الابداعية تعتبر عاملاً مهماً في تحقيق ميزة تنافسية في المنظمات، كما توصلت الدراسة الى ان ضرورة اضطلاع القائد الاستراتيجي على البيئة الداخلية و البيئة الخارجية، وان يعكس رؤيته الاستراتيجية على الابداع و تطوير المنتج.

وقد اجريت الدراسة على 77 منظمة متطورة تكنولوجياً، وظهرت النتائج ان القيادة الابداعية تعتبر عاملاً مهماً في تحقيق ميزة تنافسية في المنظمات، كما توصلت الدراسة الى ان ضرورة اضطلاع القائد الاستراتيجي على البيئة الداخلية و البيئة الخارجية، وان يعكس رؤيته الاستراتيجية على الابداع و تطوير المنتج.

دراسة: (Kodama 2005) : " Innovation through dialectical leadership case of
"Japanese high-tech companies: studies

تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر القيادة الاستراتيجية و ادارة المعرفة على تطوير المنتج الجديد، وذلك بالاعتماد على دمج مختلف انواع التكنولوجيا، واجريت الدراسة على ثلاثة شركات يابانية، وتوصلت الدراسة الى تأثير القيادة و ادارة المعرفة على تطوير المنتج الجديد و كسب حصة سوقية.

خلاصة و استنتاجات حول الدراسات السابقة:

اجمعت الدراسات السابقة على اهمية القيادة الاستراتيجية في دعم الاداء بشكل عام حيث ان بعض الدراسات السابقة التي اتفقت على اتخاذ القيادة الابتكارية و التحويلية كبعد من ابعاد القيادة الاستراتيجية و هو الامر الذي تناولته الدراسة التي بين يدينا، اما ما يميز هذه الدراسة هو تبنيها لنموذج خاص بها و اجرائها دراسة ميدانية في جامعة آل البيت، الامر الذي لم يذكر في الدراسات السابقة.

الاطار النظري:

سننطلق في هذا الاطار الى ماهية كل من الإدارة الاستراتيجية وابعادها واداء الموظفين الاداريين كما يلي:

1) القيادة الاستراتيجية:

تسعى المنظمات المعاصرة الى مراجعة مواردها وتقييمها من حيث الكم والنوع وذلك حتى تكيفها مع التغيرات المتسارعة والتحولت الجوهرية وتساعد على مواجهة المنافسة واعادة تكوين قدراتها التنافسية، وهنا تأتي الحاجة الماسة للقيادة الاستراتيجية التي لها الدور الاكبر والابرز في توفير وتسخير تلك الامور التي تساعد وتعزز دور المنظمة في المنافسة على المستويين المحلي والدولي، وقبل ان نتطرق الى تعريف القيادة الاستراتيجية نتطرق الى تعريف القيادة.

1. تعريف القيادة: القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة(المنيف،إ،151)، ويمكن تعريف القيادة أيضا بأنها "فن التأثير على الرجال" (بصبوص.ع،33). ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة(سليمان.ح،563)، بناءً على التعاريف السابقة يتضح أن القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب.

تعريف القيادة الاستراتيجية:

تتعلق القيادة الاستراتيجية بصنع قرارات استراتيجية التي تتعلق بالمنتج و الخدمة التي تقدمها المنظمة و السوق واختيار المدراء التنفيذيون الذين يتميزون بالكفاءة، كما تهتم بإيجاد مصدر التمويل وصنع قرارات المنظمة ورسم الأهداف وتحسين توجيه المنظمة مع احترام طبيعة المنظمة، ووضع وتصميم البنى التحتية مثل المكونات والمعلومات ونظم المراقبة كما تُعرف مختلف الاطراف التي تتعامل معها المنظمة كالمؤسسات المالية، الموردون، العمال، الزبائن و التفاوض مع كل جهة (Crossan, 2008).

نظر (Crow, p :10) إلى القيادة الإستراتيجية على أنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء ، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح. وقرنها (Chilcoat 153)، بالفعل أو التصرف الذي يقصد منه التأثير في الأفراد والمنظمات عن طريق الاستخدام المنظم للفن الاستراتيجي، والفن الإستراتيجي هو الغايات (أهداف الأمن القومي والوطني)، والطرائق (التصرفات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف) ، والوسائل(الموارد اللازمة لإسناد هذه التصرفات. وأشار (Finkelstein & Hambrick , 223)، إلى القيادة الإستراتيجية على أنها عمل متعدد الوظائف يستلزم الآخرين إنجازها، وربطها كلاً من(Hill & Jones ,15) بالقدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بشكل تام أو جزء منها، فضلاً عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها، أما (-3،

5 (Beatty & Quinn) فقد أشارتا إلى القيادة الإستراتيجية تمثل قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير، والتصرف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية. من خلال التعاريف السابقة تتجلى طبيعة القيادة الاستراتيجية في تعدد وظائفها، فهي تعنى بالإدارة من خلال الآخرين، ادارة المشاريع بشكل كلي و مواكبة التغير الذي يجري في المحيط الخارجي، و القدرة على ادارة راس المال البشري.

تعريف التوجه الاستراتيجي:

يعرف انه تحديد التصور الإستراتيجي للمنظمة وذلك من خلال تطوير رؤية إستراتيجية طويلة الأمد للقصد الإستراتيجي (Hitt et al , 497) الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذا ما استطاع القائد الإستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الإستراتيجية مما يجعل من القصد الإستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع (Macmillan & Tampoe,74).

تعريف القيادة التحويلية:

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns (1978) في كتابه القيادة. وعرف (Burns,20) القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (Bass, 1985). فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين (Bass 1985). فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى Burns تلك القيم "القيم الداخلية".

من التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة التحويلية كالاتي: قدرة القائد على نقل المرؤوسين نقلة تحويلية، بحيث يضع أهداف عالية ومعايير أداء مرتفعة، ويؤدي في الوقت نفسه ثقته العالية بقدراتهم للوصول إليها.

تعريف القيادة الابتكارية:

يعرفها (Mumford, 2002) هي القيادة التي تشجع الفرد على الابتكار وتقييم اداء الفرد ومسؤولياته بطريقة واضحة و مفسرة، كما تدعم انجاز الهام و خلق جو يشجع على الابتكار و الابحاث الاستكشافية. ويعرفها (Cristman, 1987) على انها تعزيز و دعم التوجه الاستكشافي في اطار التغيير و التأقلم. اما (Marki, 2010) فيرى ان القيادة الابتكارية هي القيادة التي تهتم بجمع الافكار و تطويرها و تطوير استخدام التكنولوجيا، كما تركز القيادة الاستراتيجية على تطوير راس المال البشري والفكري و القدرة على خلق محيط يدعم المنظمة.

تعريف الحفاظ على الثقافة التنظيمية :

يرى (Tsui, 2006) الثقافة التنظيمية على انها نموذج للمفاهيم الاساسية التي يتعلمها فريق العمل و التي يلجئون اليها لحل المشاكل الداخلية للتاقلم و التكامل.

تشير ثقافة المنظمة إلى: "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات." (Hodj.B.

and William.A,444)

وهي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الاسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرووسيتهم ومنظمتهم(هيجان.ع،11).

من التعاريف السابقة يتضح لنا ان الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد التي تكونت في المنظمة والتي يحتكم اليها الموظفون، حيث يلعب القائد دوراً كبيراً في التأثير فيها.

مفهوم اداء العاملين:

ان اهمية ودرجة تقدم اي منظمة تقاس بمدى قدرة موظفيها على تحقيق الاهداف المسطرة ومدى كفاءتهم وفعاليتهم، وفي ما يلي سنستعرض مفهوم الاداء وادارته.

اداء العاملين: إن الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة، وعلى الرغم من ذلك فان هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضاً وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها.

مفهوم الأداء: يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الأداء، حيث يعرف الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته. (باجابر.ع، 24)، كما يعرف الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال. (الماضي.م، 13)

نلاحظ من التعاريف السابقة انها تنظر الى الاداء من منطلق المعالجة الشمولية للمنظمة، كون اهداف المنظمة المختلفة تتحقق بجميع مواردها.

أسلوب الدراسة:

الأساليب الإحصائية:

تم الاعتماد على الاساليب الاحصائية التالية :

1)مقاييس الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): لوصف خصائص عينة الدراسة، والاجابة عن اسئلة الدراسة وترتيب فقرات الاستبانة تنازلي.

(2) اختبار ثبات الاداة (Reliability): تم استخدام اختبار كرونباخ الفا لقياس ثبات اداة الدراسة ومقدار الاتساق الداخلي لها.

(3) اختبار التوزيع الطبيعي (Normal distribution): لبيانات الدراسة (one simple Kolmogorove-Smirnov Test)

(4) مصفوفة عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات المستقلة (Multicollenirity) باستخدام معامل تضخم التباين و اختبار التباين المسموح.

(5) نتائج اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation) باستخدام اختبار Durbin Watson

(6) تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) : لاختبار صلاحية نموذج الدراسة و معنوية تأثير المتغيرات المستقلة على التابع.

تحليل بيانات الدراسة و اختبار فرضياتها:

بعد توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، تم ادخال البيانات الى الحاسوب، بغرض اجراء الاختبار الاحصائي المناسب للدراسة، و لتحليل بيانات الدراسة و اختبار فرضياتها استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي في الاجابة على الاسئلة و ذلك حسب الدرجات التالية:
درجة (1) غير موافق بشدة، درجة (2) غير موافق، درجة (3) محايد، درجة (4) موافق، درجة (5) موافق جداً.

و قد تم تعديل مقياس التحليل بناء على متوسط اجابات افراد العينة في الجامعة المبحوثة على النحو التالي:

الوسيط الحسابي	المدى
من 1 الى اقل او يساوي 2,49	درجة متدنية
من 2,50 الى اقل او يساوي 3,49	درجة متوسطة
من 3,5 الى 5	درجة عالية

الجدول (3)

مقياس التحليل

الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

تم استخدام مقياس ثبات اداة الدراسة الفا كرونباخ لاختبار درجة توافق ردود المستجيبين على فقرات الاستبانة، واختبار الاتساق الداخلي للاستبانة، حيث تكون قيمة الفا مقبولة اذا كانت اعلى من 60%. وللتأكد من ثبات اداة الدراسة فقد تم احتساب معامل الاتساق الداخلي وتراوحت قيم هذا المعامل ما بين (0,61-0,87) في حين بلغ معامل الاداة ككل (0,84) وهو اعلى من (0,6) اي اشارة الى ان فقرات الاستبانة ككل كان بينها اتساق داخلي، مما يؤكد امكانية الاعتماد على الاستبانة في اختبار الفرضيات.

المحور	عدد الاسئلة	قيمة معامل ألفا
التوجه الاستراتيجي	5	0,797
القيادة التحويلية	5	0,81
الثقافة التنظيمية	5	0,61
القيادة الابتكارية	5	0,65
الاستبانة الاولى	20	0,86
اداء العاملين	15	0,87
**الاستبانة ككل	35	0,84

الجدول (4)

معامل الفا لأداة الدراسة (تحليل الثبات)

وصف خصائص عينة الدراسة:

في هذه الفقرة سيتم عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالمعلومات الديموغرافية لأفراد العينة من حيث النوع، السن، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة والتي تم استخلاصها من المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة:

النوع				النوع
النسبة		التكرار		
الاستبانة 2	الاستبانة 1	الاستبانة 2	الاستبانة 1	
76	56	38	28	ذكر
24	44	12	22	انثى
السن				السن
النسبة		التكرار		
الاستبانة 2	الاستبانة 1	الاستبانة 2	الاستبانة 1	
10	5	28	14	30 سنة او اقل
34	17	44	22	من 30 الى اقل من 40 سنة
44	22	20	10	من 40 الى اقل من 50 سنة
12	6	8	4	50 سنة فأكثر
المؤهل العلمي				

النسبة		التكرار		المؤهل العلمي
الاستبانة 1	الاستبانة 2	الاستبانة 1	الاستبانة 2	
4	14	7	12	ثانوي
20	14	7	10	دبلوم
24	50	25	12	بكالوريوس
32	25	11	16	دراسات عليا
الخبرة العملية				
النسبة		التكرار		الخبرة العملية
الاستبانة 1	الاستبانة 2	الاستبانة 1	الاستبانة 2	
16	24	12	8	5 سنوات او اقل
8	20	10	4	من 6 الى 10 سنوات
36	24	12	18	من 11 الى 15 سنة
40	32	16	20	من 16 سنة فأكثر

الجدول (5)

توزيع المستجيبين حسب المتغيرات الديموغرافية

يوضح الجدول ان نسبة الذكور كانت اكبر من نسبة الاناث في كلا المجتمعين، حيث بلغت نسبة الذكور في مجتمع الموظفين 56% ونسبة الاناث 44%، بينما جاءت نسبة الذكور 76% و 24% بالنسبة للاناث و نلاحظ ان نسبة الاناث جاء متدنية نظرا لقلّة مساهمة المرأة في المستويات الإدارية الوسطى و العليا خاصة و هذه النتيجة جاءت مطابقة لدراسة (المبيضين، 2009).

يوضح الجدول رقم (5) ان نسبة الموظفين الذين كانت اعمارهم اقل من 30 سنة كانت 5% بينما جاءت نسبة الموظفين الذين تتراوح اعمارهم بين 30 الى اقل من 40 سنة 17% و كانت بالنسبة الذين تراوحت اعمارهم من 40 الى اقل من 50 سنة 22% بينما كانت نسبة اعمار من هم اكثر من 50 سنة 6%، اما بالنسبة للمدراء فكانت اعمار من هم دون 30 سنة 10% و جاءت نسبة الذين تتراوح اعمارهم بين 30 الى اقل من 40 سنة 34% اما من تتراوح اعمارهم بين 40 الى اقل من 50 سنة فكانت نسبتهم 44% و جاءت نسبة من هم اكثر من 50 سنة 12% نلاحظ ان اعمار الموظفين كانت متوسطة نوعا ما بينما كانت اعمار المدراء مرتفعة نوعا ما.

نلاحظ من خلال الجدول (5) ان المؤهل العلمي للموظفين الاداريين الذين لديهم مستوى ثانوي كانت 14% بينما بالنسبة للمدراء كانت 4% اما بالنسبة لحملة شهادة الدبلوم فكانت بالنسبة للموظفين 14% و 20% بالنسبة للمدراء و بلغت نسبة حملة شهادة البكالوريوس 50% بين الموظفين الاداريين و

32% بالنسبة للمدراء، وكانت نسبة من هم من حملة شهادات الدراسات العليا 25% بالنسبة للموظفين الإداريين و 32% للمدراء و نلاحظ من خلال هذه النسب التأهيل العلمي للموظفين الإداريين الذين كانت أغلبهم من حملة شهادة البكالوريوس و جاءت نسبة المدراء حملة شهادة الدراسات العليا مرتفعة أيضا و هذا يعكس حرص الإدارة على تعيين الأشخاص ذوي الكفاءة في مناصب الإدارة العليا.

يبين الجدول رقم (5) ان نسبة الموظفين الإداريين الذين بلغت سنوات خبرتهم 5 سنوات او اقل 24% و بلغت بالنسبة للمدراء 16% اما بالنسبة للذين تراوحت سنوات خبرتهم بين 6 الى 10 سنوات 20% بالنسبة للموظفين الإداريين و 8% بالنسبة للمدراء و بلغت نسبة الموظفين الإداريين الذين تراوحت سنوات خبرتهم من 11 الى 15 سنة 24% بالنسبة للموظفين و 36% بالنسبة للمدراء اما من هم ذوو خبرة عملية اكثر من 16 سنة فقد بلغت 32% بالنسبة للموظفين و 40% بالنسبة للمدراء، مما سبق تبين ان اغلبية المستجيبين من ذوي الخبرة العالية مما يعزز القدرة العلمية و العملية على استيعاب فقرات الاستبانة و الاجابة عليها بصورة مناسبة تساعد في تدعيم الحكم على فرضيات الدراسة.

مناقشة نتائج التحليل:

لدراسة القيادة الاستراتيجية في جامعة آل البيت، خصصت القسم الاول من الاستبانة لهذا الغرض:

التوجه الاستراتيجي				
العامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
للمنظمة رسالة تعبر عن الرؤية المستقبلية لها .	1,78	0,67	متدنية	5
تهتم ادارة المنظمة بالنمو و الابتكار مثل اهتمامها بالانتاج و تخفيض التكاليف	2,52	0,99	متوسطة	2
يتم صياغة اهداف استراتيجية طويلة المدى بناء على التحليل البيئي الداخلي و الخارجي	2,58	0,9	متوسطة	1
يخاطب التوجه الاستراتيجي اصحاب المصالح (موظفين و طلاب)	2,34	0,89	متوسطة	3
يتكون التوجه الاستراتيجي من اهداف واقعية يمكن تحقيقها .	1,9	0,76	متدنية	4
المجال الكلي	2,2	0,63	متدنية	
القيادة التحويلية				
العامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة

5	متدنية	1,04	2,12	يشجعني القائد على اقتراح طرق جديدة للقيام بالعمل .
4	متدنية	1,18	2,3	يعطي القائد للموظف الحرية للقيام ببعض التغييرات في العمل.
2	متوسطة	1,11	2,58	تتابع الادارة مدى التقدم الذي يحرزها الموظفون في تطبيق الاهداف الاستراتيجية .
1	متوسطة	0,96	2,62	لدينا برامج تدريبية ناضجة تتمكن بموجبا احلال النقص بالمهارات و الكفاءات
3	متدنية	0,96	2,38	يتمتع القادة و المديرين بمهارات تساعد الادارة على تحقيق الاهداف و تحسين النتائج .
متدنية		0,82	2,4	المجال الكلي
الثقافة التنظيمية				
	الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
5	منخفضة	0,96	1,96	المديرون يديرون الاوراق اكثر مما يديرون الأفراد فهم يهتمون باللوائح و الاجراءات اكثر مما يهتمون بالإنجازات .
4	منخفضة	1,08	2,4	تسود العلاقات غير رسمية بين الموظفين.
3	منخفضة	1,03	2,42	يسعى الموظفون ليكونوا رياديين في عملهم.
1	متوسطة	1,3	3,42	يحصل الموظفون ذوو القدرات الادارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي .
2	متوسطة	1,22	3,02	القوة الدافعة للعمل هي المنافسة بين الموظفين لتحقيق الانجازات المطلوبة منهم
متدنية		0,71	2,5	المجال الكلي
القيادة الابتكارية				
	الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
5	متوسطة	1,01	2,6	ياتي المدير في المنظمة بافكار جديدة دائما .
3	متوسطة	1,27	2,82	تهتم الادارة بتوفير فرص التعلم و التطور المستمر.
1	عالية	1,32	3,54	يتم تكريم الموظفين و الاحتراف بهم ممن يسهمون ببناء

				المعرفة و تبادلها.
2	متوسطة	1,11	3,44	يتم تشجيع المخاطرة و الجرأة و البحث عن المغامرات في العمل.
4	متوسطة	1,16	2,68	تتبنى الادارة اساليب تكنولوجية متطورة في العمل.
	متوسطة	0,76	3,01	المجال الكلي

جدول (7)

نتائج تحليل القيادة الاستراتيجية في جامعة آل البيت

1. تحليل الآراء بشأن التوجه الاستراتيجي للقادة الاستراتيجيين:

يلاحظ من الجدول (7) ما يلي:

1. حصلت الفقرة الثالثة و التي تنص على صياغة اهداف استراتيجية طويلة المدى بناء على التحليل البيئي الداخلي و الخارجي من بين جميع الفقرات على الرتبة الاولى و ذلك بدرجة موافقة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (2,58)، بينما جاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة الاولى و التي تنص على ان للمنظمة رسالة تعبر عن الرؤية المستقبلية لها حيث حصلت على درجة موافقة (متدنية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (1,78).

2. اما الفقرتين الثانية و الرابعة فقد حصلت على درجة موفقة متوسطة، حيث حلت الفقرة الثانية في المرتبة الثانية و التي تنص على اهتمام ادارة المنظمة بالنمو و الابتكار مثل اهتمامها بالإنتاج و تخفيض التكاليف، بمتوسط حسابي بلغ (2,52)، بينما حلت الفقرة الرابعة في المرتبة الثالثة و التي نصت على تكوين التوجه الاستراتيجي من اهداف واقعية يمكن تحقيقها و ذلك بمتوسط حسابي بلغ (2,34).

3. بينما حلت الفقرة الخامسة في المرتبة الرابعة بدرجة موفقة متدنية و التي نصت على تكوين التوجه الاستراتيجي من اهداف واقعية يمكن تحقيقها و ذلك بمتوسط حسابي بلغ (1,9).

4. لقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقة افراد العينة على المجال الكلي للتوجه الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة (2,2) مما يعني ان التوجه الاستراتيجي في جامعة آل البيت كان متدني.

2. تحليل اراء المستجيبين بشأن القيادة التحويلية :

1. حصلت الفقرة الرابعة التي تنص على الاحتواء على برامج تدريبية ناضجة يتمكن بموجبها احلال النقص بالمهارات و الكفاءات على الرتبة الاولى بمتوسط حسابي 2,62 ، بينما جاء الفقرة الاولى و التي تنص على تشجيع القائد على اقتراح طرق جديدة للقيام بالعمل في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2,12 .

2. حصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الثانية و التي كانت تتعلق بمتابعة الادارة مدى التقدم الذي يحرزه الموظفون في تطبيق الاهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (2,58) .

3. بينما جاءت الفقرات الخامسة و الثانية في المرتبتين الثالثة و الرابعة على التوالي و اللتان كانت تتصان على تمتع القادة و المديرين بمهارات تساعد الادارة على تحقيق الاهداف و تحسين النتائج واعطاء القائد للموظف الحرية للقيام ببعض التغييرات في العمل ، و ذلك بمتوسط حسابي بلغ (2,38) و (2,3) على التوالي.

4. بلغ المتوسط الحسابي لإجابات افراد العينة على المجال الكلي (2,4) مما يعني ان ممارسة القيادة التحويلية في ادارة جامعة آل البيت متدنية.

3. تحليل اراء المستجيبين بشأن الحفاظ على الثقافة التنظيمية:

4. حصلت الفقرة الرابعة على الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة (متوسطة) و التي كانت تتص على ان المدراء يديرون الاوراق اكثر مما يديرون الأفراد فهم يهتمون باللوائح و الاجراءات اكثر مما يهتمون بالإنجازات، بمتوسط حسابي بلغ (3,42)، بينما جاءت الفقرة الاولى في الرتبة الخيرة بدرجة موافقة (متدنية) و بمتوسط حسابي بلغ (1,96) .

5. كما جاءت الفقرة الخامسة في المرتبة الثانية بدرجة موافقة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (3,02) .

6. بينما جاءت الفقرتان الثالثة و الثانية في المرتبتين الثالثة و الرابعة بدرجة موافقة متدنية و اللتان كانت تتعلقان بكل من (يسعى الموظفون ليكونوا رياديين في عملهم) و(تسود العلاقات الغير رسمية بين الموظفين) بمتوسط حسابي بلغ 2,42 و 2,4.

7. بلغ المتوسط الحسابي في المحور ككل 2,5 بدرجة موافقة متوسطة اي ان المدراء يحافظون على الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة.

4. تحليل اراء المستجيبين بشأن القيادة الابتكارية:

1. حصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الاولى بدرجة موافقة عالية و التي تعلقت بتكريم الموظفين و الاحتفاء بهم ممن يسهمون ببناء المعرفة و تبادلها بمتوسط حسابي بلغ 3,54، بينما جاءت الفقرة الاولى في الرتبة الاخيرة بدرجة موافقة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (2,6) .

2. كما حصلت الفقرة الثانية و الرابعة و الخامسة على المراتب الثالثة و الثانية و الرابعة على التوالي بدرجة موافقة متوسطة و التي كانت تتعلق ب (تشجيع المخاطرة و الجرأة و البحث عن المغامرات في العمل) و (اهتمام الادارة بتوفير فرص التعلم و التطور المستمر) و(تبنى الادارة اساليب تكنولوجية متطورة في العمل) بمتوسطات حسابية بلغت (2,68، 3,44، 2,82) على التوالي.

3. كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور القيادة الابتكارية ككل 3,01 بدرجة موافقة متوسطة، اي ان ممارسة القيادة الابتكارية كانت متوسطة في جامعة آل البيت.

تحليل اراء المستجيبين بشأن اداء الموظفين في جامعة آل البيت:

و لدراسة اداء الموظفين في جامعة آل البيت، خصصت القسم الثاني من الاستبانة لهذا الغرض:

رقم الفقرة	العامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يبدل الموظفون أقصى جهودهم عند القيام بالعمل	2,54	1,11	متوسطة	8
2	يتميز الموظفون بالكفاءة و الفاعلية الوظيفية	2,88	0,96	متوسطة	4
3	لدى الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات	3,3	0,99	متوسطة	1
4	ينجز الموظفون العمل اليومي المطلوب منهم	2,34	1,02	منخفضة	12
5	يواظب الموظفون على الدوام	2,1	1,11	منخفضة	15
6	يهتم الموظفون بطرح افكار جديدة	3,24	1,04	متوسطة	2
7	لدى الموظف القدرة على التصرف في في المواقف الحرجة	2.24	1,22	منخفضة	13
8	يتميز العمل المنجز بالجودة	2,48	0,95	منخفضة	9
9	لدى الموظف الاستعداد لتحمل المسؤولية	2,72	1,01	متوسطة	5
10	يملك الموظف المعلومات الكافية عن العمل	2,16	0,91	منخفضة	14
11	يتميز الموظف بسرعة الملاحظة و الفهم	2,96	1,09	متوسطة	3
12*	يملك الموظف الرغبة في التعاون	2,64	1,04	متوسطة	7
13	لدى الموظف مهارات التواصل مع الاخرين	2,42	0,85	منخفضة	10
14	يعتمد الموظف على نفسه في انجاز العمل	2,68	1,11	متوسطة	6
15	يتقيد الموظف بقواعد و اجراءات العمل	2,4	1.08	منخفضة	11
	المجال الكلي	2,68	0,61	متوسطة	

جدول (8)

نتائج تحليل آراء المدراء حول اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت

1. حصلت الفقرة الثالثة على الرتبة الاولى بدرجة موافقة متوسطة و متوسط حسابي بلغ 3,3، بينما حصلت الفقرة الخامسة على الرتبة الاخيرة بموافقة متدنية بلغ متوسطها الحسابي 2,1 .
2. حصلت الفقرات (1,2,6,9,11,12,14) على درجة موافقة متوسطة حيث كانت الفقرة الاولى في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 2,54، و جاءت الفقرة الثانية في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2,88، و كانت الفقرة السادسة في الفقرة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,34 بينما جاءت الفقرة التاسعة في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2,1، و كانت الفقرة الحادي عشر في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,96، و جاءت الفقرة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ 2,64، بينما حصلت الفقرة الرابع عشر على الرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 2,68.

3. بينما حصلت بقية الفقرات (4،7،8،10،13،15) على درجات موافقة متدنية حيث حصلت الفقرة الرابعة على الرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ 2,34 و جاءت الفقرة السابعة في الرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ 2,24 كما جاءت الفقرة الثامنة في الرتبة التاسعة و قد بلغ متوسطها الحسابي بلغ 2,48، كما جاءت الفقرة العاشرة في الرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ 2,16، كما كانت الفقرة الثالثة عشر في الرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 2,42، و في الاخير كانت الفقرة الخامس عشر في الرتبة الحاي عشر بمتوسط حسابي بلغ 2,4.

4. و بلغ متوسط الحسابي للاداء ككل 2,68 بدرجة موافقة متوسطة اي ان اداء الموظفين في جامعة آل البيت في وجهة نظر المدراء كان متوسط.

مناقشة نتائج الاختبار:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة ان كان هناك اثر ذو دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة (التوجه الاستراتيجي، القيادة التحويلية، الحفاظ على الثقافة التنظيمية، القيادة الابداعية) على المتغير التابع (اداء الموظفين الاداريين) عند مستوى احصائية $\alpha = 5\%$.

لكن قبل اجراء اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، قامت الباحثة باجراء بعض الاختبارات و ذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار و ذلك على النحو التالي:

1. التوزيع الطبيعي لعناصر العينة و ذلك باستخدام اختبار (One_Simple Kolmogrove_Smirnove Test)

2. كما تم التأكد من قوة نموذج الدراسة عن طريق:

• مصفوفة عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات المستقلة (Multicollenirity) باستخدام معامل تضخم التباين و اختبار التباين المسموح.

• نتائج اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation) باستخدام اختبار Durbin Watson

1. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) :

حتى يمكن الاعتماد على البيانات التي تم استقصاؤها من اجابات الافراد العينة في اثبات او نفي فرضيات الدراسة، فقد تم استخدام اختبار (One_Simple Kolmogrove_Smirnove Test) لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

الفرضية الصفرية H0: البيانات تخضع لتوزيع طبيعي.

الفرضية البديلة H1: البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

المحور	K-S	Sig. K-S	التوزيع
التوجه الاستراتيجي	0,833	0,492	طبيعي
القيادة التحويلية	0,893	0,402	طبيعي

طبيعي	0,461	0,853	الحفاظ على الثقافة التنظيمية
طبيعي	0,756	0,673	القيادة الابداعية
طبيعي	0,982	0,466	اداء الموظفين الاداريين

جدول (9)

نتائج التوزيع الطبيعي (One_Simple Kolmogrove_Smirnove Test)

يمثل الجدول اعلاه نتائج استخدام اختبار (Kolmogrove_Smirnove Test) لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، فقد كانت قيمة المعنوية لمحاور الدراسة اكبر من مستوى الدلالة 5%، و منه يتم قبول الفرضية الصفرية الدالة على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

اختبار قوة النموذج:

اولا- اختبار الارتباط الخطي: (Multicollenirity)

لاختبار فرض عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، قامت الباحثة باجراء اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance لكل متغير من المتغيرات المستقلة، اذ لا بد ان تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، لذا نلجأ لهذا الاختبار لاستبعاد المتغيرات المستقلة التي تعاني من مشكلة التعدد الخطي كأحد الطرق للتغلب على هذه المشكلة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم للقيمة (10) و قيمة اختبار التباين المسموح اكبر من (0,05).

و الجدول التالي يظهر نتائج هذا التحليل:

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين (VIF)
التوجه الاستراتيجي	0,713	1,4
القيادة التحويلية	0,557	1.795
الحفاظ على الثقافة التنظيمية	0,755	1.325
القيادة الابداعية	0,610	1,639

الجدول (10)

اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) و اختبار التباين المسموح Tolerance

تشير البيانات الواردة في الجدول (16) الى ان قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات تقل عن (10) و تتراوح بين (1,325، 1,795) و ان قيم اختبار التباين المسموح به تتراوح بين (0,557، 0,775) و

هي اكبر من (0,05)، و لذلك يمكن القول انه لا توجد مشكلة تتعلق بوجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة.

ثانيا- اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation):

تظهر مشكلة الارتباط الذاتي في النموذج اذا كانت المشاهدات المتجاورة مترابطة، مما سيؤثر على صحة النموذج، اذ سينتج اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بدرجة كبيرة من جراء ذلك الارتباط، و قد تم اختبار الارتباط الذاتي لنموذج الدراسة، و ظهرت النتائج التالية:

المتغير	اختبار Durbin Watson
نموذج الدراسة	2,462

الجدول (11)

نتائج اختبار الارتباط الذاتي

من نتائج التحليل السابق نلاحظ ان قيمة Durbin Watson الاحصائية تقع ضمن المجال (1,5-2,5)، و بالتالي نستنتج عدم وجود ارتباط ذاتي بين متغيرات المستقلة للدراسة و بالتالي صلاحية النموذج . مما سبق نلاحظ عدم وجود مشاكل ارتباط ذاتي و لا وجود ارتباط متعدد بالإضافة الى التوزيع الطبيعي للبيانات، و منه ننتقل الى المرحلة التالية من الاختبار و هو اختبار فرضيات الدراسة.

اختبار الفرضيات بشأن تأثير عوامل القيادة الاستراتيجية على اداء الموظفين الإداريين :
تشير الجداول التالية الى نتائج اختبار الانحدار المتعدد، وذلك على النحو التالي:

نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:

يمثل الجدول (18) نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:

Std. Error of the Estimate	AdjustedR Square	R Sq	R	Model
0,56991	0,133	0,0452	0,204	1

جدول (12)

جدول ملخص النموذج (Model Summary)

يوضح الجدول رقم(12) قيم معاملات الارتباط الثلاث التي تم حسابها لنموذج الانحدار المقدر و هي: معامل الارتباط البسيط (R) حيث بلغ (0,452) و معامل التحديد (R- Square) و الذي يساوي 0,204، اي ان المتغيرات المستقلة استطاعت تفسير 20,4% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع و الباقي يعزى الى عوامل اخرى، كما بلغ تعيين خطأ التقدير Std. Error of the Estimate القيمة (0,56991) و الذي كلما كان اقل دل على خطأ أقل للنموذج.

اختبار المعنوية الاجمالية لنموذج الانحدار:

يمثل الجدول (19) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الاختبار

Sig	F	Mean square	Df	Sum of square	Model
0,033	2,885	0, 937	4	3,749	Regression
		0, 325	45	14,616	Residual
			49	18,364	Total

جدول(13)

جدول تحليل التباين ANOVA

يمثل هذا الجدول تحليل التباين و الذي يمكن من معرفة صلاحية النموذج و ذلك بالاعتماد على احصائية F .

H0 : نموذج الانحدار المتعدد غير معنوي.

H1: نموذج الانحدار معنوي.

و كما يظهر من خلال جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار F حيث بلغت قيمتها المحسوبة 2,885 عند درجة حرية 4 بقيمة احتمالية (0,033) و هي اقل من القيمة المحددة (0,05) و هو ما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار المتعدد من الناحية الاحصائية.

و بالتالي يتم رفض الفرضية العدمية و تقبل الفرضية البديلة و هي:

ان نموذج الانحدار معنوي و بالتالي يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (20,4%) من التباين في المتغير التابع.

اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

يبين هذا الجدول قيم معاملات الانحدار للمقدرات و الاختبارات الاحصائية لهذه المعاملات و يمكن تلخيص الجدول كالتالي:

Sign	T	Standardized	Unstandardized		المتغير
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Str.err	Beta	
.000	.453		.396	2.615	الحد الثابت
.020	-2.412	-.380	.152	-.367	التوجه الاستراتيجي
.987	.017	.003	.132	.002	القيادة التحويلية
.517	-.653	-.100	.132	-.086	الحفاظ على الثقافة التنظيمية

0.111	2.658	.453	.136	.362	القيادة الابداعية
-------	-------	------	------	------	-------------------

الجدول(14)

جدول معاملات Coefficient

اولا- اختبار معنوية الحد الثابت:

بلغت قيمة معنوية المعامل الثابت المحسوبة و المدرجة في الجدول (14)، (0,000)، وهي اقل من مستوى اختبار الفرضية الصفرية 5% التي وضعت كحد مقبول لرفض او قبول الفرضية العدمية التي تنص ان قيمة الحد الثابت تساوي 0، وبالتالي حسب القاعدة التي تنص برفض الفرضية الصفرية اذا كان مستوى دلالة الاختبار اقل من مستوى دلالة الفرضية، فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل البديلة التي تنص على ان قيمة الحد الثابت لا يساوي 0، و بالتالي معنوية الحد الثابت.

ثانيا- اختبار الفرضية الاولى:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتحديد التوجه الاستراتيجي على اداء الموظفين في جامعة آل البيت.

من خلال جدول المعاملات نلاحظ ان قيمة T قد بلغت -2.412 بمستوى معنوية 0,02 و هي اقل من 5% وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة التي تنص على وجود اثر للتوجه الاستراتيجي على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت، و بالتالي اي زيادة في قيمة التوجه الاستراتيجي بقيمة واحدة سينجم عنه نقصان في اداء الموظفين الاداريين بقيمة 0,367.

ثالثا- اختبار الفرضية الثانية:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للقيادة التحويلية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.

من خلال جدول المعاملات نلاحظ ان قيمة T قد بلغت 0.017 بمستوى معنوية 0.987 و هي اكبر من 5%، و بالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية و التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.

رابعا- اختبار الفرضية الثالثة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمحافظة على الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.

نلاحظ من الجدول اعلاه ان قيمة T قد بلغت -0,653 و بمستوى دلالة 0,517، وهي اكبر من 5%، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية و التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمحافظة على الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.

خامسا-الفرضية الرابعة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الابتكارية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة T قد بلغت 2.658 بمستوى معنوية 0,011 و هي اقل من 5% و بالتالي يتم رفض الفرضية العدمية و قبول البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الابتكارية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت، و بالتالي اي زيادة في قيمة القيادة الابتكارية بقيمة واحدة ينجم عنه زيادة في اداء الموظفين بقيمة 0,362 .

الاستنتاجات و التوصيات (conclusion and recommendation):

اولا: الاستنتاجات

1. توصلت الدراسة الى الى انه لا يوجد توجه استراتيجي في جامعة آل البيت بشكل متكامل، فبالرغم من سعي الجامعة لتوضيح توجهها الاستراتيجي بين الموظفين الا اننا لاحظنا درجة وضوحه متدنية بالنسبة لكثير منهم، كما توصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي على اداء الموظفين الاداريين وجاءت هذه النتيجة مطابقة للنتيجة التي توصلت اليها دراسة (Novecevic et al,2004) .

2. كما توصلت الدراسة الى عدم ممارسة القيادة التحويلية في جامعة آل البيت بشكل فعال، ويعود ذلك الى عدم اهتمام المدراء بالتغيير و تحسين الازواضع في ادارات جامعة آل البيت الامر الذي انعكس بعدم تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين و ذلك بسبب وجودها المتدني.

3. اما بالنسبة للثقافة التنظيمية فقد كانت درجة المحافظة عليها في وجهة نظر الموظفين الاداريين متوسطة، وذلك بسبب طبيعة العمل في مختلف مستويات الادارة في الجامعة و التي تخلق نوع من القيم و التقاليد المشتركة بين الموظفين و التي يخلقها المدير بصفة رسمية او تخلق بين الموظفين بصفة غير رسمية، حيث ان الحفاظ عليها يساعد على خلق جو الاستقرار بين الموظفين الا ان الدراسة قد توصلت ان الحفاظ على الثقافة التنظيمية لا يؤثر على اداء الموظفين.

4. يستنتج من خلال نتائج التحليل ان درجة ممارسة القيادة الابتكارية جاءت بدرجة متوسطة حيث لوحظ من خلال الدراسة ان الادارة في الجامعة تهتم بالابتكار و التجديد و تكريم الموظفين الذين يخلقون طرقا جديدة في القيام بالعمل، كما توصلت الدراسة الى ان القيادة الابتكارية تؤثر و بشكل ايجابي على اداء الموظفين و جاءت هذه النتيجة مطابقة لما توصلت اليه دراسة (Jansen et al ,2009).

ثانيا-التوصيات:

- ضرورة تكثيف الجهود للاهتمام بالتوجه الاستراتيجي في جامعة آل البيت، تحسين توجيه المنظمة مع احترام طبيعة المنظمة، و وضع و تصميم البنى التحتية مثل المكونات و المعلومات و نظم المراقبة.
- تفعيل دور القيادة التحويلية لتحسين الاوضاع الراهنة و كذا زيادة ودعم الادارة في هذا المجال لتحسين مستويات اداء الموظفين الاداريين فيها.
- دعم الثقافة التنظيمية لتعزيز الشعور بالانتماء للمنظمة، حيث انها تعطي صورة عن المعايير الهامة التي تقوم عليها قيم واتجاهات وأهداف المنظمة الامر الذي ينعكس على اداء الموظفين.
- ان تستمر الادارة في تشجيع الموظفين على الابتكار و خلق الافكار الجديدة التي تؤدي الى تحفيز الموظفين وزيادة شعورهم بالمسؤولية الامر الذي ينعكس على جودة الاداء .

المراجع:

المراجع:

- 1.الماضي مساعد، "معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي:دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض" رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية،الرياض:1417هـ
- 2.المنيف إبراهيم عبد الله ،"الإدارة : المفاهيم، الأسس، المهام"، دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، جدة، 1983
- 3.أنس خليل مبيضين، "دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية، دراسة تطبيقية على الملكية الاردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت ، المفرق، الاردن، 2009
- 4.ايثار عبد الهادي الفيحان، احسان دهشان جلاب،.ف، احسان ج. (2006) " ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية
- 5.باجابر، عادل. "الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية" رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، 1416هـ.
- 6.بصوص أحمد عبد ربه ،"فن القيادة في الإسلام"، مكتبة المنار، الزرقاء، الأردن، 1988. دراسة ميدانية

7. عبد الكريم قاسم محمد مناع , "التوجه الاستراتيجي للقيادة الإدارية في شركة الاتصالات الأردنية لمواجهة التهديد التنافسي للخلويات", رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الاقتصاد و العلوم الادارية , جامعة ال البيت , المفرق , 2003
8. عبيسات حيدر، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية"، دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة في الزرقاء "مديرية الدراسات والمعرفة، الأردن.
9. سلمى حتيّة ، " دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد4، العدد9 ، ص ص 245، 274، 2012،
10. سليمان ، حنفي محمود "الإدارة: منهج شامل". دار الجامعة المصرية – الإسكندرية – 1980
11. (معن.م، أيمن.ط 2011) " إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"
12. هيجان عبد الرحمن أحمد، الإدارة العامة، العدد74، السنة الحادية والثلاثون، الرياض - المملكة العربية السعودية، شوال 1412هـ، أبريل 1992م
13. Bass, B. M. (1990), "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", organizational Dynamics, Vol.18, No.3, pp.19-31
14. Bass, B. M. (1985), **Leadership and Performance beyond Expectations**, Free Press, New York, NY
15. Burns, J. M. (1978), **Leadership**, Harper Perennial Political Classics, New York.
16. Beatty, k. & Quinn, L (2002), **The Role of Strategic Leadership Team in Organizations**, Center for Creative Leadership. www.ccl.org.
17. Bass, B. M. (1990), "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", organizational Dynamics, Vol.18, No.3, pp.19-31
18. B.j. Hodje and William p. Anthony, **Organization Theory: A Strategic Approach**, MaSS Allyn and Bacon , Boston: USA, 4th Edition, 1991, p: 444
19. Chilcoat, R.A. (1995), **Strategic Art: The New Art for 21st Century Leader**, U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, October.
20. Crow, W.J. (1993), **Strategic Leadership**, N.Y. Simon & Schuster Press
21. Finkelstein, S. & Hambrick, D.C. (1996), **Strategic Leadership: Top Executive & Their Effect on Organizations**, St. Poul MN: Publishing co
22. Hitt, M.A. Ireland, R.D. Hoskission, R.E. (2001), **Strategic Management :Competitiveness & Gloablization**, 4th ed., South-Westren College Publishing
23. Hill, Charles W. & Jones, G.R. (2001), **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, 5th ed., Houghton Mifflin, Co.
24. Macmillan H. & Tampoe, M. (2000), **Strategic Management: Process, Concept & Implementation**, Oxford University Press
25. Marianna Makri, Terri A. Scandura, **Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms**, The Leadership Quarterly, Vol 21, 2010, P P: 75–88

26.Mary Crossan, Dusya Vera, Len Nanjad, **Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments**, The Leadership Quarterly, Vol 19, 2008, P P:569–581

27.Mitsuru Kodama, **Innovation through dialectical leadership—case studies ,of Japanese high-tech companies**, Journal of High Technology Management Research, Vol 16 ,2005, P P: 137–156

28.Mumford, M. D., Connelly, S., & Gaddis, B. (2003). **How creative leaders think: Experimental findings and cases**. *The Leadership Quarterly*, 14, 411–432.