

العلاقة بين القدرات القيادية والتوجه الاستراتيجي*

ا.د علي حسون الطائي

Alialtaee1777@gmail.com

جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد - قسم الإدارة العامة

م.م فراس محمد إسماعيل العامري

Ferasalamiry@gmail.com

جامعة بغداد - كلية الإعلام

المستخلص:

تناول البحث متغيرين مهمين على مستوى الفكر التنظيمي وكذلك الاستراتيجي هما (التوجه الاستراتيجي والقدرات القيادية)، وسعى الباحث من خلال التحليل الإحصائي إيجاد طبيعة العلاقة بين المتغيرين، اختبر البحث في القطاع العام متمثل بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي و طبق على عينة مكونة من (37) فرد من القيادات العليا في هذه الوزارة (مستشار الوزارة، وكيل وزير، رئيس جامعة، مساعد رئيس جامعة ومدراء عامين). استعملت استمارة استبانة، والتي تم تصميمها وفقا لمجموعة من المقاييس العالمية، إذ تكونت من (48) فقرة تغطي متغيرات البحث، وتم اختبار عدد من الفرضيات الخاصة بعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وتم استعمال مجموعة من الوسائل الإحصائية منها (الأوساط الحسابية ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري ومعامل الارتباط الرتبتي (سبيرمان)). توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها: الرؤية و الرسالة سواء على مستوى الوزارة او الجامعات و الدوائر التابعة لها تتصف بعدم التركيز لكثرة الكلمات والسمات الشخصية (الكارزمية) معيار مهم في اختيار القادة فضلا عن باقي القدرات ولها دور جوهري في تحقيق التوجه الاستراتيجي. استندت الدراسة إلى النتائج التي توصلت إليها، لتضع بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تعالج هذه النتائج كما يأتي: استحداث معهد لإعداد القادة على مستوى وزارة التعليم العالي يعمل على تنمية القدرات القيادية فضلا عن التركيز على المفاهيم الاستراتيجية.

الكلمات الرئيسية: قدرات قيادية، قيادة، كاريزما، توجه استراتيجي، رؤية، رسالة.

* بحث مسأل عن أطروحة الدكتوراه الموسومة (التوجه الاستراتيجي لمنظمات الإدارة العامة في إطار التفاعل بين القدرات القيادية وممارسات نظرية الفوضى بحث ميداني لعينة من القيادات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)

المقدمة

تناول البحث توصيف المقدرات القيادية بانها القاسم المشترك بين نظريات القيادة ابتداء من نظرية الرجل العظيم مرورا بالموقفية وصولاً إلى الريادية و ما بعدها كلها تشترك بضرورة تمتع القادة بمقدرات تميزهم عن الآخرين و يختلط على البعض التفريق بين المقدرات (abilities) و المهارات (Skills) ، إذ يرى البعض ان الأمر لا يعدو كونه موضوع ترجمة و اجتهاد أصحاب الاختصاص و البعض يرى أن الأمر مختلف إذ ان المقدرات هي قابليات ذاتية و المهارات مكتسبة و يمكن التسليم بالأمرين على مبدأ "إثبات الشيء لا ينفي ما عداه" لكن لو دققنا في هذا الموضوع جيداً سنرى انه يرجع الى الفلسفة التي يتبعها كل من أصحاب الرأي إذ تنقسم الآراء حول موضوع القيادة بين التوريث و الاكتساب ولكل منهم أدلته العقلية و النقلية، ولو سلمنا بهذه الآراء و تماشياً معها يمكننا القول ان المهارات أيضاً تحتاج إلى قابليات لاكتسابها و تخضع إلى ما يسمى بالفروق الشخصية بين الأفراد و عندها سيكون المهارات و المقدرات تقاس بنفس المقياس، و ما يتعلق بالدراسة الحالية هو انعكاس هذه المقدرات على التوجه الاستراتيجي في المنظمات العامة وإمكانية وضع أهداف محددة تفوق الإمكانيات الموجودة و العمل على الاستفادة من هذه المقدرات و وفقاً لرسالة المنظمة التي تعبر بالضرورة عن فلسفتها و علة وجودها إذ من الصعوبة بمكان ان تعمل المنظمات من دون تحديد هذه العلة ويكون ذلك في ظل رؤية محددة سلفاً من قبل القيادات ولها طابع الشمولية للإحاطة بأكبر قدر من المتغيرات وبأدق التفاصيل كما تناول أيضاً تشخيص المشكلة الفكرية من خلال تحديد العلاقة بين مفاهيم المدروسة كما تم تحديد أهداف البحث منها(قياس مستوى القدرات التي يتمتع بها قادة المنظمة المبحوثة)،بينما توصل الى استنتاجات من أهمها(المهارات أو القدرات القيادية موهبة يتمتع بها القادة و تنميتها و تطويرها ضرورة و يكمن تميزهم في عملية صقل هذه القدرات و كذلك توظيفها بصورة يمكن الاستفادة منها على أكمل وجه) وفي ظل ذلك جاءت التوصيات ومنها (استحداث معهد لإعداد القادة على مستوى وزارة التعليم العالي يعمل على تنمية القدرات القيادية فضلاً عن التركيز على التطبيقات الاستراتيجية،يمنح دبلوم قيادة، يؤهل المتخرج لتسند المناصب القيادية ويمكن تعميمه على كافة الوزارات) .

أولاً: منهجية البحث

أ. مشكلة البحث

يتشعب الحديث حول الأداء الوظيفي للمنظمات العامة في الدولة العراقية و يصبح الكلام أكثر تعقيداً اذا ما اتجه صوب المستقبل، ويتفق الباحثون في الشأن البيروقراطي العراقي ان الإرباك الذي شهده العراق في العقد الأخير و تداعيات السياسات غير الموضوعية و غياب مفهوم الرؤية كان سبب رئيسي من أسباب تردي وضع بشكل عام مما يعطي مؤشر خطير لمستقبل هذه المنظمات واستوجب ذلك دراسة أبعاد هذه الإشكالية من خلال التركيز على متغيرات هذا البحث، كون التوجه الاستراتيجي لم يعد

مجرد مطلب وإنما أصبح ضرورة لا يمكن للمنظمات تحقيق تقدم حقيقي ملموس ما لم تسعى جاهدة لتحقيقه، وتعد القيادات وما تتمتع به من مقدرات تميزها وتميز المنظمات التي تعمل بها وفقا للمقاييس الحديثة التي تعتبر المورد البشري أهم موارد المنظمات وبضرورة الحال عماد هذا المورد الموارد البشرية هي القيادات، وخصوصا في المنظمات الأكاديمية ذات الطابع التربوي ومنها وزارة التعليم بطبيعة الحال وللوقوف على المشكلة بجانبها الميداني نطرح هذه التساؤلات

1. ما هو التوجه الاستراتيجي من وجهة نظر العينة وما مدى توافر مسوغات التوجه الاستراتيجي في المنظمة وإمكانية الاستفادة منه؟
2. كيف يمكن تحقيق التوجه الاستراتيجي و توظيفه لخدمة المنظمة ؟
3. الرؤية والرسالة للمنظمة المبحوثة و مدى وضوحها ؟
4. الأهداف و مدى مطابقتها مع ثقافة المنظمة ؟
5. مقدار تمتع الإدارات العليا في الوزارة بقدرات قيادية ؟
6. إمكانية تكريس هذه القدرات في تحقيق التوجه الاستراتيجي في الوزارة؟

ب. أهمية البحث

ابتداء نستطيع تحديد أهمية هذه البحث التي أخذ على عاتقه المواءمة بين الفكر التنظيمي والفكر الاستراتيجي وتكمن أهميته فيما يأتي:

1. تتصدر قائمة أهمية البحث المواءمة بين متغيراته و الذي تزخر بدورها في الأهمية سوء على شكل منفرد كمفاهيم لها ثقلها في فضاء اختصاصاتها، او مجتمعة كما هو الحال في هذا البحث.
2. يستمد البحث أهميته من أهمية مجتمع المبحوث و كذلك من العينة المستهدفة والتي يقع على عاتقها بناء وتنفيذ استراتيجية لهذا المجال الحيوي.
3. يعد هذا البحث من الأبحاث القلائل التي استهدفت عينة دراسة بهذا الاتساع اذ دأبت الأبحاث السابقة على دراسة جامعة او جامعتين او الاكتفاء بديوان الوزارة ضمن رقعة جغرافية نادرا ما تتجاوز المحافظة او المحافظتين في البلاد وحسب إطلاع الباحث.
4. تزامن هذا البحث مع سعي الحكومة في تحديد استراتيجية التعليم والتي صدرت مؤخرا و يمكن لهذا البحث ان يشكل رافدا لهذه الإستراتيجية ولو بالنزر اليسير.

5. تخصص البحث في الإدارة العامة يعطيه زخم من الأهمية خصوصا في ظل الواقع الحالي، إذ ان التعليم الحكومي هو عماد و حجر الزاوية في مجمل التعليم في العراق و القطاع الخاص لا يمثل رقم معتدا به أمام ما يمثله القطاع العام في هذا المجال.

ج. أهداف البحث

تكمن أهداف الدراسة في حدود معينة يمكن ان نوجزها بما يأتي :

1. تحديد الأطر الفلسفية لمتغيرات البحث وفقا لقانون النتيجة والسبب.
2. قياس مستوى القدرات التي يتمتع بها قادة المنظمة المبحوثة.
3. تحديد إمكانية تحقيق التوجه الاستراتيجي في ظل الوضع الراهن

د. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة تناغم متبادل بين المقدرات القيادية و التوجه الاستراتيجي مجملاً و بإبعاده يسهل معه التعامل مع توجهات المنظمة المستقبلية ويتفرع منه فرضيات فرعية، كما يأتي:

1. تناغم بين القدرات الشعور (الوجدانية) وابعاد التوجه الاستراتيجي إجمالاً و منفرداً
2. تناغم بين القدرات التنظيمية و التوجه الاستراتيجي إجمالاً و منفرداً
3. تناغم بين القدرات الشخصية (الكارزمانية) و التوجه الاستراتيجي إجمالاً و منفرداً
4. تناغم بين قدرات التفكير الإبداعي و التوجه الاستراتيجي إجمالاً و منفرداً.

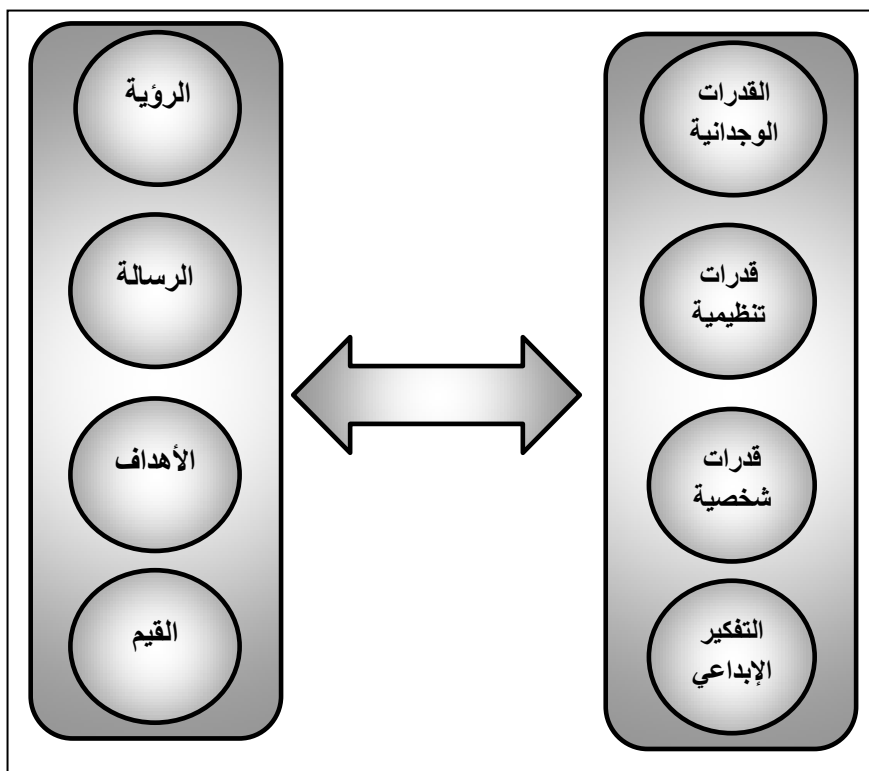
هـ. مجتمع و عينة البحث

اتخذ البحث من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مجتمع للدراسة و تتكون هذه الوزارة من عدة دوائر، إذ شملت عينة البحث بعض وكلاء الوزارة و المستشارين و رؤساء مساعدين رؤساء الجامعات و تم انتقاء العينة بصورة عشوائية، لا على التعيين من بين أفراد هذا المجتمع لتكون عينة الدراسة طبقية عشوائية وبلغ عددها (37) وفقاً لمعادلة كسر المعاينة (مجموع المجتمع X النسبة المئوية المحددة) وزعت عليهم أداة

البحث بعد التأكد من ثباتها وصدقها من ثم تحليلها وفقا للوسائل الإحصائية وتفسيرها على ضوء المقابلات الشخصية.

و. نموذج البحث الفرضي

يعد النموذج الفرضي أساس الدراسة وهيكله البنائي وحيث يشير إلى طبيعة العلاقة بين متغيراتها وكما في الشكل أدناه حيث يمثل المستطيل الأول القدرات القيادية و السهم ذات الاتجاهين يعبر عن علاقة ارتباط والمستطيل المقابل يشير الى التوجه الاستراتيجي.



ز. الوسائل الإحصائية المستعملة

اعتمد البحث في جانبه العملي على بعض الوسائل الإحصائية وباستعمال برنامج (SPSS20) وهو من البرامج المتخصصة والحديثة في مجال تحليل البيانات ومن هذه الوسائل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، معامل الارتباط).

ثانيا: الجانب النظري

1. التوجه الاستراتيجي

اولا: مفهوم التوجه الاستراتيجي فلسفيا

يعرف التوجه الاستراتيجي من وجهة النظر المختصين في الشأن الاستراتيجي هو "الإجراءات التنافسية او التوجه العام الذي تنتهجه المنظمات في الأسواق" (Miles & Snow, 1978: 88) وهذا من أقدم التعاريف ويمكن وصفه بأنه ضبابي غير محدد المعالم يتحدث عن إجراءات عملية على الأرض و يغفل جانب الإدراك، فيما ذهب الكاتب (Huse) بأنه "التخطيط الاستراتيجي في القسم الأول والتطبيق والرقابة في القسم الثاني" (Huse E.F,1979: 199) وهذا لا يختلف عن سابقه في الإرباك اذ يعد كافة خطوات الاستراتيجية من التخطيط و التنفيذ و الرقابة هي التوجه وهذا غير مقبول لان التوجه يمكن ان يتماشى مع كل هذه الخطوات لكن هذه الخطوات لا يمكن ان تكون هي التوجه بمعنى التوجه مفهوم مرشدا لهذه الإجراءات، ويمكننا القول ان هذه التعريفات تعد الإرهاصات الأولى للمفهوم وامر تقبلها و ارد حسب سياقها التاريخي، وإذا ما سلطنا الضوء على تعريفات أكثر حداثة سنجد ان التوجه الاستراتيجي بدأ يتبلور كمفهوم عند الكثير منهم (George & Robin) أشاروا الى انه "الأساس الذي تنطلق منه المنظمات لبناء او تطوير استراتيجياتها" (George & Robin, 1983:84) وهذا اقرب إلى جوهر التوجه من سابقاته وان كان هذا التعريف ليس جامع مانع كما في المنطق الا انه يمثل الانطلاقة الحقيقية له على المستوى التنظيمي وليس الأساس هنا يعني البنى التحتية وإنما الأساس الفكري الذي تستند عليه المنظمات، وذكر (Wheelen & Hunger) "ان التوجه الاستراتيجي عملية مُنظمة للتفكير، لرؤية ما لا يرى لتنفيذ الغايات" (Wheelen & Hunger, 1988:34)، يستدل من خلال الألفاظ الواردة في التعريف السابق على تبلور المفهوم واكتمال صيرورته في الفكر الاستراتيجي، بينما أشار البعض إلى انه "التصورات الذاتية لقادة المنظمات التي يراد من خلالها تحقيق استراتيجية المنظمة وفقا لرؤيتهم" وذكر "بأنه التصورات والميول والحوافز والرغبات الإدارية المعينة التي تسبق الخطوات الاستراتيجية الأخرى" (van.R and Robertson, 1997, 429) بينما ذكر (Mintzberg, et al) "ان التوجه هو شراع يحدد المسار الذي تبحر به المنظمات في بيئتها بشكل متماسك" (Mintzberg, et al, 1998:15).

بمطلع الألفية الثالثة اخذ الفكر الاستراتيجي ينحى باتجاه الخصوصية والتركيز اذ ان الحديث في العموميات لم يعد يغني أصحاب هذا الفكر مع تبني مفهوم الموجة الثالثة الذي جاء به توفلر بعد الموجة الزراعية والموجة الصناعية وفي صلب هذا المذهب عرف (Voss Z & Voss G) التوجه الاستراتيجي "بوصفه بناء متعدد الأبعاد يتألف من ثلاث جهات متميزة العملاء، والمنافسة، والتكنولوجيا" (Voss G & Voss

68:2000,Z)، بمعنى ان التوجه الاستراتيجي للمنظمات او الدول يجب ان يتصف بشمولية التخصيص ويركز على المتطلبات الضرورية لتحقيق الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسات ، وفي هذا أشارت (Aliza) الى ان التوجه الاستراتيجي يكمن في ما يأتي :

1. تطوير مجالات الأعمال الأساسية من خلال الاستثمار .
2. وجود تعليماً جيداً، و دينامية في الإبداع، و إنشاء نظم التدريب والاستثمار في العاملين .
3. وجود رؤية مشتركة.
4. العمل على تحقيق المزايا التنافسية (Aliza D.,2006 :71)

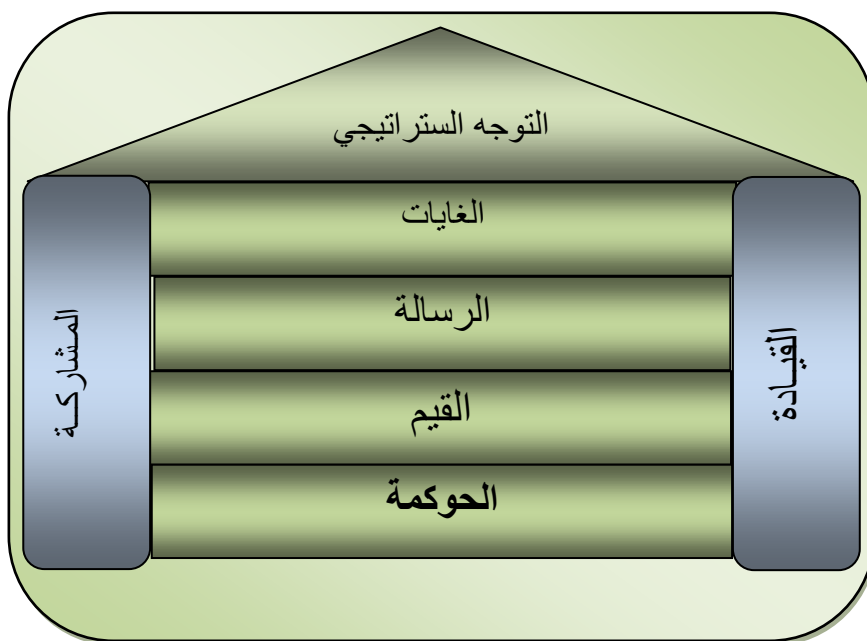
تعداد ما سبق هو التوجه الاستراتيجي من وجهة نظر الكاتبة وقد استغرقت في التفاصيل مما يجعل كلامها كمتطلبات للتوجه اكثر من كونه تعريف ويمكن ان تنطبق جزء من هذه المتطلبات او جميعها على مفاهيم أخرى في الفكر الاستراتيجي او حتى التنظيمي و بينما أشار البعض على انه " مفهوم تكاملي تتكون من أبعادها الخاصة والمبادرة نحو توجه التسويق وتوجه التعلم و توجه كافة جوانب المؤسسات عموديا و افقيا". (Zhengping FU,2011:109) نستشف من هذا التعريف هو التمازج الحاصل في تجزئة التوجه إلى الأقسام الفرعية وعمومية الأبعاد الخاصة به (الرؤية و الرسالة) والتي تعد هي الأرضية التي يعتمد عليها التوجه الاستراتيجي و في أهمية ذلك ذكر الفين توفلر " ليس بوسعنا ان نبدأ بفهم معنى العناوين الكبيرة و إنضاج استراتيجيات ذكية ، بغية السيطرة على التغيرات الحديثة الا بالعودة الى أرضية الأفكار الأساسية" (الفين و هيدي توفلر، 1998: 24) ، بينما ذهبت (Meisam) إلى ان التوجه الاستراتيجي " هو التفاعلات المخططة التي تشير إلى الكيفية حصول المنظمة على الموارد لتحقيق أهدافها وصولا الى المستوى المطلوب من الأداء. وينعكس على هذه التفاعلات نوعية القيادة" (Meisam Karami,It al.2014:28) يؤكد هذا التعريف على أهمية حصول على الموارد ودور القيادة في ذلك، ويمكنني القول ان التوجه الاستراتيجي هو فلسفة تنطلق من خلالها المنظمة لرؤية مستقبلها وتنفرد بها تنعكس بالضرورة على رسالتها لتحقيق ما يطمح به قادتها في ظل البيئة المحيطة"

ثانياً: نماذج التوجه الاستراتيجي

1. أنموذج (CIMA2013)

الشكل (1) يلفت الانتباه الذي لم يشر الى الرؤية بشكل صريح فيما يضع القيادة بالتوازي العمودي مع كل المستويات وهذه إشارة لدور القيادة و التي هي بالأسس مصدر الرؤية ومنبعها بينما بالتوازي مع القيادة نجد المشاركة و هي مشاركة بين أصحاب المصالح ودورهم في كافة مفاصل التوجه الاستراتيجي خصوصا وان هذا

النموذج معد لمؤسسة في القطاع المالي ، بينما تركز جميع مستويات التوجه على قاعدة الحوكمة مما يعطي مؤشر لجمهور الزبائن فضلا عن اعتمادها كمحدد أساسي في تحديد التوجه الاستراتيجي لهذه المنظمة بما يتماشى مع المعايير المتبعة لأسواق المال و حسب تعليمات البنك الدولي و المؤسسات الدولية المختصة مما يعطي مؤشر واضح على ان التباين يخضع لطبيعة النشاط وكذلك البيئة المحيطة للمنظمات



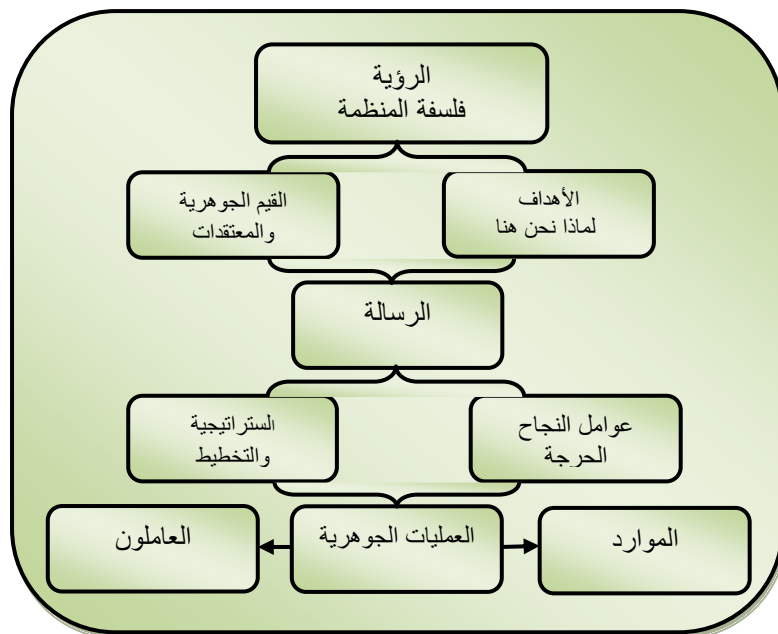
الشكل (1) أنموذج (CIMA2013) التوجه الاستراتيجي

Source: Magazine for Management Accounting Chartered Institute of Management Accountants <http://www.cimaglobal.com/Thought-leadership/Newsletters/Insight-e-magazine/Insight-2013/Insight-April-2013/The-transformation-of-finance-creating-and-projecting-a-brand-identity>

2. أنموذج (Oakland Consulting2014)

انموذج معد لهيئة الأذاعة البريطانية (BBC) لإيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها هذه الهيئة اذ قام المعهد بدراسة على مرحلتين تمخض عنها هذا النموذج و الذي واعمه بين مرتكزات التوجه الاستراتيجي و خصوصية المنظمة وعراققتها مع الأخذ بالاعتبار عمليات ضرورية اتضحت من خلال خطوات الدراسة و تسليط الضوء عليها مثل عوامل النجاح الحرجة و الموارد المتاحة لكونها منظمة قطاع عام و تمويل من الدولة البريطانية مثلما يتضح من الشكل (2)، كما ركزت الدراسة على الموارد البشرية

من حيث تعداد و تنوع ثقافتهم بتنوع الدول التي يعملون بها حيث يصل انتشار مكاتبها الى أكثر من مئة دولة في العالم مما يعطيها توصيف متعددة الجنسيات و لو جدلا ، و اعتمد الفريق الاستراتيجي كل هذه المعطيات في وضع هذا النموذج و يمكننا القول انه نموذج متخصص واعتمد على أسلوب دراسة الحالة و الذي يصعب تعميمه الا انه يتقاطع في نقاط عديدة مع النماذج الأول.



الشكل (2) انموذج (Oakland Consulting 2014) للتوجه الاستراتيجي

Source: <http://www.oaklandconsulting.com/services/set-strategic-direction>

ثالثاً: أبعاد التوجه الاستراتيجي

تتعدد وجهات النظر حول ماهية الأبعاد للتوجه الاستراتيجي من حيث العدد و التصنيف و حسب الأدبيات الاستراتيجية التي تخضع بطبيعة الحال إلى الآراء الفلسفية التي ينطلق منها الباحثين الا ان هنالك شبه إجماع على ان (الرؤية ، الرسالة ، الأهداف ، و القيم) هي من الأبعاد الرئيسية التي يبني عليها المفكر الاستراتيجي توجهات المنظمات الاستراتيجية و التي تم تبنيها من قبل هذا البحث و سنسلط عليها الضوء بشيء من التفصيل و كما يأتي :

أ. الرؤية

يندر خلو كتاب في الفكر الاستراتيجي من مفردة الرؤية ، اذ بات تلازم عضوي بين هذه المفردة و هذا الفكر وتحظى الرؤية في الفكر الاستراتيجي باهتمام متزايد و على مدى انبثاق هذا العلم و لهذا اليوم، وتعددت التعريفات الا ان جميعها يتفق على كونها فلسفة أنية تحاكي غموض المستقبل بشيء من الايجابية اذ عرفها (Pitts &Lei) " على أنها ترتبط بأهداف المنظمة الواسعة والمرغوبة ، إذ تتفق طموحاتها و ماذا ترغب أن تكون عليه فعلا من تفوق استراتيجي" (Pitts&Lei,1996:8)، و هنا إشارة ضمنية حول التوجهات المستقبلية و دلالاتها مشوبة بنوع من الغيبية مرتبطة بالرغبة ،بينما يذهب آخرون في محاكاة المستقبل حيث أشار البعض الى أنها " الحالة المرغوبة لمستقبل المنظمة التي تعكس طموحات الاستراتيجيين" (Johnson & Scholes 1997:14) ، بالرغم من اختصار التعريف بكلمات قليلة الا انه ذات عمق فلسفي واضح اشتمل على قراءة المستقبل وحدد هوية القراء، ويشير (Daft) ان الرؤية تمثل "الأشياء الخلابة والأفكار المستقبلية التي يمكن أن تكون قابلة للتطبيق مع ذلك فإنه لا يمكن إدراكها حالياً" (Daft,2010: 106)، وهذه الأوصاف التي اتصف بها الرؤية تجعلها مصدر جذب حول منبنياتها الفكرية و عامل أساسي من عوامل التحفيز داخل المنظمات و بجميع مستوياتها ، حيث ذكر (Rothaermel) " بأنها بيان يتضمن ما ترغب او تريد ان تنجزه المنظمة في المستقبل فهي تجسد طموحاتها والرؤية الفعالة هي التي تسود(تعم) المنظمة بشعور الفوز و تحفز أفرادها في كافة المستويات لبلوغ مبتغاها" (Rothaermel, 2013:32) ويمكننا القول بان الرؤية هي فكرة او مجموعة أفكار كبيرة تعكس فلسفة المنظمة تتصف بالشمولية، تنطلق من الواقع بطموح يفوق إمكانات المنظمة الحالية لتحقيق مستقبل هو عبارة عن أمنيات جميلة في الوقت الراهن".

ب. الرسالة

يتفق الكتاب والمتخصصين بالفكر الاستراتيجي على ان رسالة المنظمة توضح الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها والغرض منها ، قد عرف (Robson) "أن رسالة المنظمة تحدد السبب الرئيسي لوجود المنظمة وتساعد في شرعية وظيفتها في المجتمع" (Robson, 1997, 18) ، وهنا نجد ان الرسالة هي الواجهة التي تعرضها المنظمة للمجتمع الذي هو جزء من بيئتها الداخلية و الخارجية بحكم انها تؤثر وتتأثر به من خلال نشاطها و ذكر (Heizer&Render) الرسالة "بأنها سبب أو المبرر لوجود المنظمة" (Heizer&Render,2001:32)، وهذا التعريف يصب في ماهية الرسالة و جوهرها ،وفي ذات المذهب أشار بعض الكتاب بأنها "الغرض الأبرز من وجود المنظمة" (Johnson&Scholes,2002:239) ، بينما يضيف البعض تفاصيل أكثر تخصص و ذكر (Hitt et al) بأنها " تصريح بالغرض الأساسي للمنظمة أو هي الصياغة التي تعبر عن المجال الذي تقدم فيه منتجاتها وخدماتها" (Hitt et al,2001,27)، وأشار الى هذا المعنى آخرين بالقول "تصف الرسالة ما تقوم به المنظمة فعلا ويركز مضمون الرسالة لأي منظمة على مجالها العملي والمقصود به هويتها الحالية وما تقوم به الآن" (Rothaermel, 2013:32) ويمكننا القول بأنها الواجهة التي

تعرضها المنظمة للمجتمع الذي هو جزء من بيئتها الداخلية والخارجية بحكم انها تؤثر وتتأثر به من خلال نشاطها انعكاسه عليها من خلال القيم المجتمعية التي يحملها العاملون.

ج. الأهداف

تعد الأهداف وسيلة لقياس الأداء وفقا لمعادلة انجازها مقابل زمن الانجاز، وفي معرض تعريفهم الأهداف ذكر خبراء (بميك) "انهاء النتيجة المرغوب فيها مرتبطة بنطاق زمني معين و تتعلق بحجم و نوع المظمة" (بميك، 2004: 18) ، تحديد الزمن ضروري لكي لا تفقد الأهداف حيويتها كما ذكر البعض "بان تحديد الغايات التنظيمية و من ثمة ترجمتها الى أهداف و تنفيذها يمثل "بارامتر" للتكلفة و الوقت" (David,2011:47) ، من هنا يمكننا تعريف الأهداف على أنها التزامات تتعهد بها المنظمة لترجمة رؤيتها و رسالتها الى واقع عملي و ضمن توقيت محدد و بكلفة مناسبة ، و المؤشر الذي تم ذكره فضلا عن الوقت تحدثت عن التكلفة مما يدل على ان الفكر الاستراتيجي محكوم بثنائية المال و الوقت و إمكانية الموازنة بينهما و وبما ان الوقت نادر و المال متوفر نسبيا فان مقياس الأهداف المالية تكون محدودة اذا ما تمت مقارنتها بالأهداف الاستراتيجية و قد ذكر (دكان) "اذا كان لنا ان نمارس الإدارة ، فلا بد لنا من الأهداف و من الأمور التي تعرف عليها الرواد المبكرون في الإدارة : ان الإدارة تفترض وجود هدف او نهاية تسعى، وبدون ذلك ، لن نستطيع ان نحكم ان كانت الإدارة قد حدثت" ، و يسترسل بالقول " ان الإدارة بالأهداف كما هو واضح من الاسم ، أسلوب في الإدارة و البعض يقول أنها (فلسفة) ، والتأكيد المعاصر على الإدارة الاستراتيجية يتضمن مناقشات للإفادات التي تحدد الرسالة ، والاهتمام القريب بإرساء الأهداف" (دكان، 2006: 146) ، نستشف من هذا الكلام فلسفة الأهداف وكيف ان التماهي بينها كمفهوم و بين الإدارة كعملية قائمة على هذا المفهوم ، و يمكن تلخيص أهمية الأهداف بما يأتي:

- أ. الأهداف هي أساس اتخاذ القرارات .
- ب. الأهداف وسيلة لزيادة فاعلية المنظمات.
- ت. الأهداف وسيلة لتقييم الأداء. (بميك، 2004: 18)

من خلال ما تقدم يمكن تحديد الأهداف وفقا لهذه السمات الا إن القيم عموما و القيم التنظيمية خصوصا من المحددات الأساسية في صياغة الأهداف و الفقرة القادمة سنناقش مفهوم القيم.

د. القيم

تعد القيم جزء في الثقافة التنظيمية التي يرى Daft الثقافة على انها " نسق من الأفعال والقيم التي تنشئ و تتطور ضمن منظمة ما وتقود سلوك أعضائها" (Daft,2004:361)، وهذا يعني ان القيم بالرغم من الاختلاف في تأويل واستخدام مفهومها، عبر المراحل الزمنية المختلفة، إلا أن معظم الأفكار التي تناولت مفهوم القيم،

تؤكد على أنها مقاييس ومعايير وأحكام تحدد سلوك العاملين لما هو مرغوب فيه، وفق القواعد والمبادئ التي يحددها النظام الاجتماعي الذي تنتمي إليه، ألا وهو المنظمة، ولا شك أن نظام القيم يزودنا برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة الثقافة التنظيمية، ويرى البعض " أنها مرتكزات ترشد العاملين في التصرفات واتخاذ القرارات" (Hultman&Gellerman,2002: 54) و انها مصدر حيوي في المنظمات تلهم جميع العاملين فيها و بكافة المستويات و يتوقف عليها نجاح المنظمة إذ أن القيم التنظيمية لها تأثير كبير في عملية تحديد التوجه الاستراتيجي في المنظمات، فهي تؤثر في تحديد الأهداف وما يرافقها من اختيار وتوزيع لأولويات العمل المطلوب إنجازه، كما تؤثر قيم الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها، وعلى ثقته في مصادرها وإدراكه لمعاني هذه المعلومات وكيفية تفسيرها، ويتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل، فلا يفكر الفرد ببدائل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها وتخلق مجال من الرضا النفسي اذا ما تطابقت الأعمال مع المتبنيات القيمة وأشار البعض على " أن المنظمات الحديثة تكسب حيويتها وأهميتها من خلال القيم التي تؤمن بها" (Narayanan,1993: 52) و في ذات السياق بل ابعد من ذلك ذكر احدهم " تعد القيم من أكثر الأبعاد أهمية في المنظمات الحالية إذ أنها جزء أساسي في نجاح السياسات المتبعة فيها" (Daft,2001: 328) وتكون جزء أساسي لا يتجزأ من مفهوم الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمات وذات تأثير متبادل بين ما يكمن في الأعماق من مفاهيم و رموز ومعتقدات و بين ما يؤمن به شريحة من العاملين الذي تقع على عاتقهم الإيمان المطلق بها ولسبب منطقي بسيط "ان فاقد الشيء لا يعطيه" وهذه الشريحة هي القيادة التي غالبا ما تكون هي الحارس الأمين على هذه القيم و ينعكس ذلك بالضرورة على أداءها في تحديد التوجهات الإستراتيجية وفقا للقيم التي تتبناها المنظمات، و تكون مرتكزا أساسيا مع باقي أبعاد التوجه الذي تتبني المنظمة الوصول اليه، و لأهمية دور القيادة سيناقتش الفصل القادم مفهوم المقدرات القيادية التي يجب أن يتمتع بها القائد و أهميتها و تحديدها و ستطرح بشيء من التفصيل.

2. القدرات القيادية

تعد القدرات القيادية او المهارات متطلب أساسي في شخصية القائد، وهي القاسم المشترك بين نظريات القيادة ابتداء من نظرية الرجل العظيم مروراً بالموقفية وصولاً إلى الريادية وما بعدها كلها تشترك بضرورة تمتع القادة بمقدرات تميزهم عن الآخرين و يختلط على البعض التفریق بين القدرات (abilities) والمهارات (Skills)، إذ يرى ان الأمر لا يعدو كونه موضوع ترجمة و اجتهاد أصحاب الاختصاص و البعض يرى ان الأمر مختلف إذ ان القدرات هي قابليات ذاتية و المهارات مكتسبة و يمكن التسليم بالأمرين على مبدأ "إثبات الشيء لا ينفي ما عده" لكن لو دققنا في هذا الموضوع جيدا سنرى انه خاضع الى الفلسفة التي يتبعها كل من أصحاب الرأي إذ تنقسم الآراء حول موضوع القيادة بين التوريث و الاكتساب ولكل منهم أدلته العقلية والنقلية، ولو سلمنا بهذه الآراء وتماشيا معها يمكننا القول ان المهارات أيضا تحتاج إلى قابليات لاكتسابها

وتخضع الى ما يسمى بالفروق الشخصية بين الأفراد وعندها ستكون المهارات والمقدرات تخضع لنفس المقياس، وإذا ما ركزنا على المفردات في تعريف المهارة والقدرة القيادية فسنجد ان العديد من الباحثين يعرف هذه بتلك والعكس صحيح ، اذ عرف (السلمي) المهارات بأنها "القدرة على أداء الأعمال باستخدام أساليب تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق أعلى وأفضل ما استخدم في الأداء من الموارد والإمكانات (السلمي، 1999: 23)، وفي ذات المضمرة ذهب البعض على تعريف المهارة على أنها " القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة فيما يبذله الفرد من جهد ووقت" (كنعان، 2002: 305) وليس هذا الأمر مقتصر على الكتاب العرب وإنما يشمل الكتاب الأجانب حيث جاء في كتاب "المهارات القيادية" لمعهد (MTD) المتخصص في القيادة والذي يعرف "المهارات القيادة هي السلوكيات والأدوات والقدرات التي يحتاجها الشخص من أجل أن يكون ناجح في تحفيز وتوجيه الآخرين" (MTD, 2010: 10) وهنا جعل القدرات جزء من كل يمثل المهارات ، بينما أشار (هندريش) بان "القدرات القيادية هي المهارات التي يحتاجها القائد لكي يتسنى له ان يمارس القيادة من سائر جوانبها بشكل الأكفأ و الأمثل" (هندريش، 2006: 35)، و ليس ببعيد عن هذا ذهب آخرون على أنها " المهارات التي تمنح القائد إمكانية التكيف الاستراتيجي وتوصف بأنها حازمة ومرنة على حد سواء ، وثابتة في مواجهة العقبات وتمنحه أيضا القدرة على الرد الاستراتيجي نحو التحولات البيئية. (2: 2013, paul et al) ، و يمكننا الاستنباط بان القدرات هي مهارات مفعلة اي أنها تتشابه مع مفردة القوة و القدرة على استعمال القوة إذا ان مجرد امتلاك القوة لا تعني بالضرورة هي القدرة على استعمالها، و كذلك المهارة إذا ما تحولت الى سلوك عملي أصبحت قدرة ، اي انها مهارات تم توظيفها بالشكل الصحيح لتتحول إلى قدرات إما فكرة أنها ذاتية أو غير ذاتية قد اشرنا لها سابقا ، كيف تخضع لذات المعيار وتتطلب بالأساس الاستعداد الذاتي للاكتساب مما يجعلها غير واضحة المعالم في التصنيف بين ما هو ذاتي شخصي و بين ما هو موضوعي مكتسب ، وبذلك نستطيع تعريف القدرات "هي المهارات التي يتمتع بها القادة ،لتنعكس بالضرورة على أداء العاملين في سلوكهم بشكل الذي يؤثر على التنظيم بصورة ايجابية " ، إما بالنسبة إلى تصنيف القدرات القيادية والتي صنف على شكل مجموعات كما ذكر (هندريش، 2006: 36) بأنها أربع قدرات وكما يأتي

1. قدرات الإرادة، و مشاعر الحماسة ، و كذلك سرعة الخاطر والبدية (كارزمانية)
2. قدرات المشاركة والاندماج ،وكذلك الملكات الشعورية والعاطفية (وجدانية)
3. القدرات العقلية وقوة الخيال والرؤية الباطنية والمرونة (التفكير الخلاق)
4. القدرات التنظيمية والتخطيطية والأمانة (تنظيمية)
5. يفصل الكاتب القدرات التنظيمية ويضعها بمجموعات أربع من دون تسميتها بالمجمل بينما اقتصر معهد (SAGE) في نمودجه لعام (2013) على ما يأتي:
 1. (القدرات الوجدانية)
 2. قدرات التفكير الخلاق
 3. المهارة الإدارية (القدرات التنظيمية)

يتفق التصنيفان أعلاه على تحديد القدرات والتي تختزل بطياتها العديد من الصفات القيادية ، وقد ركزت هذه الدراسة على هذه القدرات وتناولتها بالتفصيل مع تفوق التصنيف الأول على الثاني بالقدرات (الكارزمانية) والتي هي من القدرات القيادية المهمة وسنتناولها بالتفصيل ضمن الفقرات القادمة، إلا أنهما اتفقوا على تقديم القدرات الوجدانية مما يستدل على ذلك بأهمية هذه المقدره، التي هي محور الفقرة القادمة والتي سنتعرض لها بشيء من التفصيل.

1. القدرات الوجدانية (شعورية):

تعد القدرات الوجدانية (الشعورية) هي الأحداث نسبيًا في الفكر التنظيمي إذ اقترنت بما يعرف بالذكاء الشعوري والذي بدأ يتبلور كمفهوم علمي في الثمانينات من القرن الماضي حين تم تقديم أول أطروحة دكتوراه في هذا التخصص "Cary and Daniel, 2001:4)، من هنا تم التوجه نحو هذا الذكاء واعتباره مقدره مهمة وذهب البعض الى ان هذا الذكاء اهم من الذكاء الاعتيادي المعروف حيث يقول (دانييل) "ان العوامل المؤثرة التي تجعل من يتمتع بمعامل ذكاء مرتفع على سبيل المثال يتعثر في الحياة بينما يحقق آخرون من ذوي الذكاء المتواضع نجاحا مذهشا؟ أنني اذهب في هذا الصدد الى ان هذا الاختلاف يكمن ، في حالات كثيرة ،ففي تلك القدرات التي نسبها هنا "الذكاء العاطفي" " The Emotional Intelligence " و الذي يمثل ضبط النفس ،والحماس، والمثابرة و القدرة على تحفز النفس" (دانييل،2000: 11) هذا الكلام متخصص يعد من اهم الذين كتبوا في هذا المجال، إما عن ماهية هذا الذكاء فذكر (King) هو عبارة عن اتحاد الذكاء و العواطف ليكونا الذكاء العاطفي ، وطباعنا وأمزجتنا و حالتنا النفسية ،لن تجعل منا الأذكى لكن يمكن ان تؤثر في تفكيرنا " (King, 1999: 15) يعد هذا الكلام دقيق الى حد ما بالرغم من اقتضابه وذهب البعض الى تعريف الذكاء الوجداني " بأنها السمات الشخصية الانفعالية والكفاءة الذاتية. وهو موجود في المستويات الأساسية من التسلسلات الهرمية للشخصية ، ويتم قياس ذلك من خلال التقارير الذاتية" (Maria, 2013: 197) يقتصر هذا التعريف على الجانب الذاتي، وهذا اختزال واضح او نظر من زاوية واحدة لمفهوم الذكاء الوجداني ويمكننا ان نعرف القدرات الوجدانية "هي مقدار ما يمتلكه القائد من ذكاء شعوري و يعمل على توظيفه في حل مشاكل العاملين والتعامل معهم بروحية تؤمن حد من رضا يضمن من خلاله التفوق في الأداء.

2. السمات الشخصية (الكاريزماتية):

تحظى مفردة كاريزما بمستوى عال من التداول عندما يكون الحديث مختص بالقيادة خصوصا و بالمشاهير عموما ، بشكل عام يتم تداولها كثيرا إذ أشار البعض الى "ان في السنوات العشر الأخيرة زاد استعمالها بنسبة تزيد 100 في المائة في الولايات المتحدة وحدها" (دولانج: 2011: ط)، مما يدل على أهمية هذا المصطلح داخل وخارج المنظمات و يتشاطر الاهتمام به عدة مجالات علمية مثل السياسة و الاجتماع و

الانثروبولوجي وعلم التنظيم و السلوك التنظيم و مجالات أخرى، المقصود بالكاريزما بالمعنى الحرفي لها "هي كلمة أصلها يوناني تعني الهدية أو التضليل الإلهي و تتحدر الكلمة من الاسم اليوناني (كاريس) وهو الرمز المطلق للجمال والخير" (Yukl,1994:318) بينما تشير في جانبها الاصطلاحي إلى الجاذبية الكبيرة والحضور الطاعني الذي يتمتع به بعض الأشخاص والقيادات في التنظيم وخارجه، وهي ميزة يتصف بها بعض القادة ويتمتع القائد الذي يمتلك هكذا صفة بالقدرة على التأثير في الآخرين ايجابيا، حيث جاء في (قاموس التراث الأمريكي- The AMERICAN HERITAGE dictionary) بانها "صفة شخصية نادرة يتمتع بها القادة الذين يستطيعون إثارة الحماس والولاء الشعبيين" وقد عرف (Max Weber) الكاريزما "بأنها هبة، تأتي و تزول" وأيضا بأن من يتمتع بها يكون ذو شخصية نموذجية واستثنائية يمتلك القدرة على خلق نوع من التحفيز والولاء والحماس في أتباعه" (Ketan,2010:2) ، بناء على هذا يمكننا تعريف القدرة الكاريزماتية بأنها القدرة التي يمتلكها القادة يستطيعون بها التأثير على الآخرين من خلال التواصل المباشر او غير المباشر ويوظفونها في تحديد التوجهات وتحقيق الأهداف والغايات.

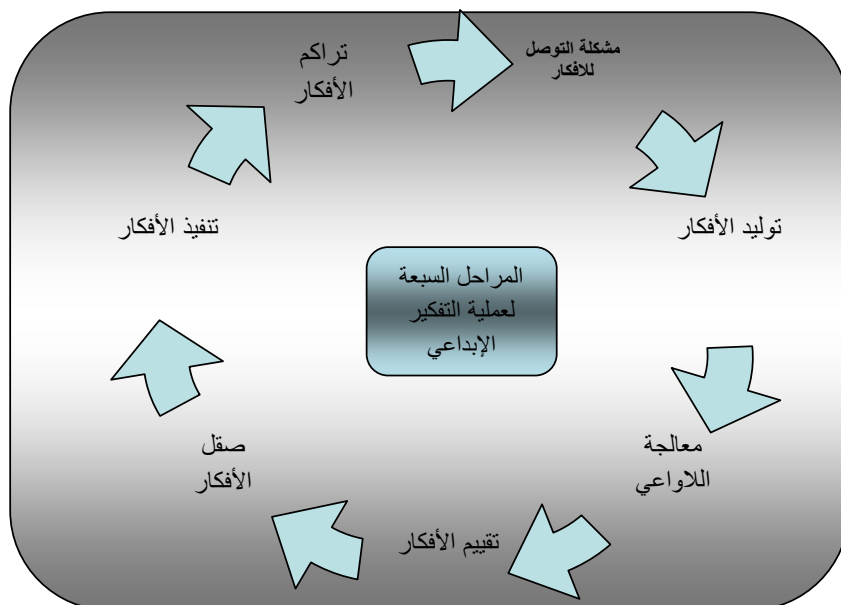
3. القدرات التنظيمية

تتميز القدرة هذه بأنه أكثر ارتباطا بقيادة المنظمات من سابقتها والتي يمكن ان يتشارك معهم بها المشاهير من فنانيين و شعراء و كذلك المختصين بإعمال ذات طابع يتطلب ذكاء شعور مثل العاملين في دور المسنين و العجزة و غيرهم ، و لفهم هذه القدرات يتطلب ذلك منا الوقوف على تعريفها اذ أشار البعض بأنها "تتعلق بقدرة القائد على تفهم نظريات التنظيم، والتطوير التنظيمي، والنظرة للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل و مفتوح و فهم البيئة المحيطة وتوزيع المهام و تنسيق الجهود بين العاملين (العديلي،1993: 230) ، مما يعني ان القدرات التنظيمية هي التخصص في علم التنظيم، اي انها قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات العاملين في المنظمة، فضلا عن ان هذه القدرة توجب على القائد اخذ زمام المبادرة فيما يتعلق بالتعلم و التعليم لرفع قدراته الذاتية و قدرات الآخرين بالاعتماد على ما يمتلكه القادة من ذكاء و قدرة على توظيف الأفكار الإيجابية الخلاقة لتحقيق غايات المنظمة، منبع هذه الأفكار هي القدرة على التفكير الخلاق من قبل القادة الستراتيجيين.

4. التفكير الإبداعي

يرتبط الإنسان بالتفكير ارتباطه بالنفس ، حتى وأنت تقرأ هذه الكلمات فأنت تفكر و حتى الأحلام هي نوع من الأفكار كما يعبر علماء النفس ، إذن فالتفكير متلازم مع وجود الإنسان كم أشار الفيلسوف الفرنسي (رينيه ديكارت) "إننا أفكر إذن إننا موجود" أي ان التفكير هو دالة الوجود وفقا لوجهة النظر هذه و بغض النظر عن موقفنا الشخصي من هذه المقولة الا أنها تبرز أهمية التفكير بالنسبة للإنسان ، هذا فيما يتعلق بالشق الأول

من المصطلح اما الشطر الثاني فذكر صاحب (موسوعة علم الاجتماع) بان "الإبداع هو القدرة على القيام بعمل خارق و متميز تكون نتيجته لصالح المجموع، وهذا العمل قد يتجسد في تقديم خدمة جليلة لا مثيل لها او صناعة سلعة او لوحة فنية او قصيدة شعرية تتميز بخواص نادرة و فريدة" (الحسن، 1999: 15) وباجتماع الشطرين نكون أمام مركب اصطلاحي يصف أهمية المرونة التي تسمح للتحرك في جميع أنحاء مركبات الفكر، من أرقام إلى اللغة اللفظية إلى الصور المرئية و يطلق عليه التفكير الإبداعي" (McKim, 1972: 2).



الشكل (3) مراحل عملية التفكير الإبداعي

Source: Kim Kyung-Hee (2012), "The Seven Stages of the Creative Thinking Process (CTP) in Classrooms" The College of William & Mary Williamsburg, Virginia, USA.

تكمن أهمية هذا التفكير بالقدرة على توليد الأفكار مما يعطي مرونة في التكيف و كذلك كسر الجمود اي انه قادر على تغيير قواعد اللعبة حسب مقتضيات الموقف و المصلحة التي تقتضيها ، وهناك أيضا اتفاق عام أن الإبداع ينطوي على وجود استحضار الأفكار الاستثنائية، و توصف العملية الإبداعية أنها تنطوي على الإعداد والحضانة، والبصيرة، والتقييم، والصياغة (Csikszentmihalyi, 1996:28) فضلا عن العناصر تم تحديد خمس مراحل للتفكير الإبداعي بوصفها عملية عقلية بينما حدد (kim, 2012:13) هذه المراحل بسبعة كما في الشكل (3).

يعتمد تراكم الأفكار على تدوين الملاحظات لتجميع الأفكار بشكل مستمر و العثور على المشكلة الكامنة لغرض حلها من خلال كسر العقلية التقليدية و التفكير بتحرر من النطاق الفكري واختيار أفضل (10) حلول والنظر في كيفية عمل الفكرة لتحديد الأفكار الجديدة والأصلية وتقييم الحلول باستخدام معايير لتصنيفها و اختيار أفضل حل للمشكلة بطريقة إيجابية أكثر كفاءة وأقل تكلفة. (kim,2012: 14-25) بهذا تكون هذه القدرة من ضرورات القيادة في حل مشاكل المنظمة، و تحديد توجهاتها المستقبلية .

ثالثاً: الجانب العملي

1. وصف متغيرات البحث

يتمثل الهدف من عرض هذا المبحث في وصف متغيرات البحث في ضوء إجابات العينة عن فقرات الاستبانة من خلال بعض المقاييس الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري و معامل الاختلاف، كذلك استعراض مؤشر شدة الإجابة على مساحة المقياس في كل متغير من المتغيرات كما يأتي:

أولاً: وصف إجابات العينة عن متغير التوجه الاستراتيجي وإبعاده الفرعية من خلال فقرات المقياس:

1. الرؤية الإستراتيجية:

حظيت الرؤية باهتمام متزايد في الأوساط التعليمية خصوصاً في السنوات الخمس الأخيرة والتي بدأت تتبلور فيها التوجهات الحقيقية نحو الفكر الاستراتيجي وفقاً لما أشار إليه بعض أفراد العينة إذ ان تعميم المفاهيم الإستراتيجية و مناقشتها على مستوى الوزارة انعكس ذلك على إجاباتهم إذ حققت الفقرات الممثلة لبعد الرؤية الإستراتيجية أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (4) على مساحة المقياس، وكان أعلى وسط حسابي قد حققته الفقرة (2) بمقدار (5) وبانحراف معياري بلغ (1.810)، اما معامل الاختلاف في إجابات العينة عن هذه الفقرة فقد بلغ (36%) تقريباً و يفسر ذلك بان العينة تؤمن ان الرؤية هي تصورات وان اتصفت بالشمولية إلا أنها ليست قطعية المعالم بمعنى أنها ليست تنبؤات بل أنها نقطة دالة توجه السير نحو تحقيق المبتغى للمنظمة في الوصول اليه، وقد كانت شدة الإجابة على مساحة المقياس بنسبة (71%).

اما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة رقم (4) في المقياس بمقدار (4) وبانحراف معياري بلغ (1.452) وهو الأقل من بين الأسئلة الممثلة لهذا البعد، وبمعامل اختلاف بلغ (36%) تقريباً ، وهي فقرة عكسية تعامل معها الباحث في تفرغ البيانات بدقة، وتشير هذه النتيجة إلى ان الرؤية بالرغم من كونها من اختصاصات القيادات العليا الا ان المستويات الأخرى من القيادات فضلاً عن العاملين يجب ان يكونوا على اطلاع بفحوى هذه الرؤية وقد حققت شدة إجابة على مساحة المقياس بنسبة (57%).

جدول (1) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده الرؤية الاستراتيجية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة
1. تمتلك المنظمة القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية بشكل مرن	4.783	1.887	0.394	68%
2. للمنظمة تصورات شمولية تستطيع من خلالها تحديد مسارها المستقبلي	5	1.810	0.362	71%
3. تسعى المنظمة ترجمة رؤيتها إلى واقع فعلي	4.783	1.872	0.391	68%
4. تتصف رؤية المنظمة بصعوبة التفسير	4	1.452	0.363	57%
5. تتسم رؤية المنظمة بخصوصيتها المتميزة	4.756	1.862	0.391	68%
6. رؤية المنظمة ذات طابع تجديدي وفقا للمسار التاريخي	4.837	1.772	0.366	69%

2. رسالة المنظمة

حققت الفقرات جميعها والخاصة بهذا البعد وسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4)، وهذا الأمر يأتي أيضا بسياق الاهتمام في التوجهات الإستراتيجية للوزارة وتمثل على أكثر من صعيد منها رفع الشعارات على كتبها الرسمية و بشكل دوري و تستمد هذه الشعارات من رسالة المنظمة واما ما يخص الأسئلة التي وجهت للعينة فقد كانت للفقرة (8) أعلى وسط حسابي بمقدار (5) و بانحراف معياري (1.840) ومعامل اختلاف بلغ مقدار (36.8%) ويظهر هذا التوجيه في تحليل مفردات رسالة الوزارة المستمدة من إستراتيجية التعليم.

اما اقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة رقم (12) وبمقدار (4.378) وهو أعلى من الوسط الفرضي (4)، و بانحراف معياري هو الأقل بين فقرات بعد رسالة المنظمة بمقدار (1.672)، وبمعامل اختلاف بلغ (38.2%)، علما ان هذه الفقرة هي فقرة تفسر هذه النتيجة إلى القيادات عينة البحث يرون بان رسالة الوزارة الحالية تقلص من نشاط المنظمات في حين ان تطلعات هذه المنظمات ابعده مما عليه في الرسالة الحالية وهنا نرى من الضرورة بمكان إعادة النظر في هذه الرسالة من جانب تقليص مفرداتها واختزالها بكلمات اقل وتضمينها معاني اكبر.

جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده رسالة المنظمة

شدة الإجابة على مساحة المقياس	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
69%	0.391	1.893	4.837	7. تلمي منظمنا متطلبات البيئة الخارجية وتتكيف معها
71%	0.368	1.840	5	8. توجه منظمنا الأفراد العاملين لديها وفق محتويات رسالتها
70%	0.399	1.963	4.918	9. تشتمل رسالة منظمنا من طبيعة النشاطات التي تمارسها
68%	0.375	1.797	4.783	10. يطلع العاملون في منظمنا على تفاصيل رسالتها
70%	0.372	1.840	4.945	11. تتصف رسالة منظمنا بالمرونة بما يتيح التغيير فيها عبر مراحل حياتها
63%	0.382	1.672	4.378	12. تسعى المنظمة إلى تقليص مجال نشاط أعمالها

3. الأهداف الإستراتيجية

حققت الفقرات الممثلة لبعده الأهداف الإستراتيجية أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (4) على مساحة المقياس، وكان اعلى وسط حسابي قد حققته الفقرة رقم (17) بمقدار (5.3) وانحراف معياري بلغ (1.9)، اما معامل الاختلاف في اجابات العينة عن هذه الفقرة فقد بلغ (36%) تقريبا، وقد كانت شدة الإجابة على مساحة المقياس بنسبة (75%). ويشير ذلك الى ان تحقيق الأهداف يعطي ثقة في ان المنظمة في المسار الصحيح و انها تخطو خطوات صحيحة في الاتجاه الصحيح وان هذه الأهداف يمكن ان تكون نوع من تقويم الأداء إي ان مقياس الأداء يتحقق بمقدار تحقيق أهداف المنظمة.

اما اقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (18) في المقياس بمقدار (4.77) وانحراف معياري بلغ (1.57) وهو الأقل من بين الأسئلة الممثلة لهذا البعد، وبمعامل اختلاف بلغ (33%) تقريبا ، ونصت الفقرة على (تفتقد المنظمة المعرفة لكيفية تعديل الأهداف حسب المعطيات الوقتية) وهي فقرة عكسية، وقد حققت شدة اجابة على مساحة المقياس بنسبة (68%) ، وتشير هذه الأرقام إلى الإرباك الحاصل في البيئة التنظيمية

مما يسبب خلط في الأولويات وصعوبة في التعامل مع المتغيرات خصوصا الطارئ منها مما يتطلب قدرة عالية من المرونة في التعامل مع الخطوب التي يمكن ان تغير أهداف المنظمات حسب المستجدات.

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعدها الأهداف

شدة الإجابة على مساحة المقياس	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
71%	0.383549	1.90739	4.9730	13. تعد أهداف المنظمة مصدر لإشاعة روح المبادرة و الإبداع للعاملين
68%	0.352331	1.68548	4.7838	14. تشكل المتغيرات البيئية (الداخلية - الخارجية) أساس في تحديد أهداف المنظمة
71%	0.374661	1.86319	4.9730	15. تقييم أداء المنظمة يعتمد بشكل مباشر على تحقيق الأهداف
70%	0.356453	1.76298	4.9459	16. اتخاذ القرار في المنظمة يكون وفقا لأهدافها
75%	0.362361	1.90975	5.2703	17. تحقيق أهداف المنظمة يعطي زخم للثقة التنظيمية
68%	0.330193	1.57066	4.7568	18. تفتقد المنظمة المعرفة لكيفية تعديل الأهداف حسب المعطيات الوقتية

4. القيم

حققت الفقرات الممثلة لبعدها القيم أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (4) على مساحة المقياس، وكان أعلى وسط حسابي قد حققته الفقرة رقم (20) بمقدار (5.24) وبانحراف معياري بلغ (1.7)، إما معامل الاختلاف في إجابات العينة عن هذه الفقرة فقد بلغ (0.33) تقريبا، وقد كانت شدة الإجابة على مساحة المقياس بنسبة (75%)، وإذا ما أخذنا بالحسبان التقارب بالقيم الإحصائية مع فقرة الإبعاد الأخلاقية وكذلك فقرة الثقة فان ذلك يؤكد على خصوصية هذه الوزارة كما اشرنا. أما اقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة رقم (24) في المقياس بمقدار (4.6) وبانحراف معياري بلغ (1.6) وهو الأقل من بين الأسئلة الممثلة لهذا البعد، وبمعامل اختلاف بلغ (36%) تقريبا، وهي فقرة عكسية، وقد حققت شدة إجابة على مساحة المقياس بنسبة

(66%)، بالرغم من كون متوسط الإجابة أعلى من الوسط الفرضي إلا أن هذا مؤشر مهم على ما تعانيه الوزارة بكافة تشكيلاتها من عوامل مؤثرة بشكل غير إيجابي على توجهاتها و قد لمس الباحث ذلك من خلال انتمائه لهذه المنظمة.

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده القيم

شدة الإجابة على مساحة المقياس	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
73%	0.343984	1.76639	5.1351	19. تسعى المنظمة للحفاظ على أبعاد أخلاقية محددة
75%	0.33158	1.73854	5.2432	20. تتعامل المنظمة بمصادقية و شفافية مع زبائنها (الأفراد و المنظمات الأخرى)
74%	0.321285	1.65854	5.1622	21. تولي الكلية اهتماما كبيرا في منح الثقة للعاملين فيها
73%	0.315219	1.61868	5.1351	22. تعتمد المنظمة العدالة في التعامل مع العاملين
68%	0.359154	1.71812	4.7838	23. تمتلك المنظمة إجراءات عدة لمواجهة (الأفراد أو السلوكيات) التي تعيق إمكانية تحقيق نجاحها
66%	0.345882	1.58919	4.5946	24. تعجز المنظمة عن تحقيق رسالتها وأهدافها في ظل القيم السائدة فيها

ثانياً: وصف إجابات العينة عن متغير القدرات القيادية وإبعاده من خلال المقياس

1. القدرات الشعورية

حققت الفقرات الممثلة لبعده القدرات الشعورية أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (4) على مساحة المقياس، وكان أعلى وسط حسابي قد حققته الفقرة رقم (26) بمقدار (5.4) وانحراف معياري بلغ (1.7)، أما معامل الاختلاف في إجابات العينة عن هذه الفقرة فقد بلغ (0.32) تقريباً، وقد كانت شدة الإجابة على مساحة

المقياس بنسبة (77%)، تولي القيادات المبحوثة اهتمام واضح لفهم النسيج الاجتماعي في المنظمات من أجل الحفاظ على مستوى من الوثام بين العاملين والحفاظ على مبدأ العدالة في التعامل بين القيادات و المرؤوسين وحققته الفقرة رقم (25) في المقياس بمقدار (4.8) وبانحراف معياري بلغ (1.6) وهو الأقل من بين الأسئلة الممثلة لهذا البعد، وبمعامل اختلاف بلغ (0.35) تقريبا

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد القدرات الشعورية

شدة الإجابة على مساحة المقياس	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
68%	0.351793	1.67341	4.7568	25. أدرك بشكل مسبق كيف يستجيب الأشخاص للأفكار و المقترحات الجديدة
77%	0.324731	1.75530	5.4054	26. يعد فهم النسيج الاجتماعي للمنظمة هو مهم بالنسبة لي
73%	0.335725	1.70585	5.0811	27. لدي القدرة على الإحساس بالشعور الحاضر في مجموعتي
76%	0.317335	1.68102	5.2973	28. تستخدم طاقتي الشعورية في تحفيز الآخرين
71%	0.35622	1.77148	4.9730	29. ان مفتاح حل الصراع الناجح هو احترام خصمي
72%	0.309024	1.57018	5.0811	30. اعمل بجد لاجراء اجماع على اتفاق في مواقف الصراع

حققت شدة إجابة على مساحة المقياس بنسبة (0.68). بالرغم من ذلك إلا ان متوسط الإجابة كانت أعلى من الوسط الفرضي ما يدل على ان القيادات تتمتع بقدرة على فهم الآخر.

2. القدرات التنظيمية

حققت الفقرات الممثلة لبعد القدرات التنظيمية أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (4) على مساحة المقياس، وكان أعلى وسط حسابي قد حققته

الفقرة رقم (34) بمقدار (5.4) وبتحرف معياري بلغ (1.8)، إما معامل الاختلاف في إجابات العينة عن هذه الفقرة فقد بلغ (0.35) تقريبا، وقد كانت شدة الإجابة على مساحة المقياس بنسبة (78%)، تعكس هذه النتيجة قدرة القادة على الإصغاء والرغبة في الاستماع لمشاكل والسعي لحلها وكذلك لتلبية طلبات أصحاب المصالح وقد عمد معظم أفراد عينة البحث لتخصيص يوم محدد لمقابلة الناس وحل مشاكلهم وقد لاحظ الباحث ان الفروق الفردية متباينة بين أفراد العينة من خلال المقابلات التي أجراها معهم وتؤثر هذه الفروق على طبيعة التعامل مع هذه الطلبات والمشاكل وكذلك فان الأطر القانونية والتعليمات الحاكمة لعمل القادة تحد في بعض الأحيان من استجابتهم بهذا الخصوص.

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده القدرات التنظيمية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة على مساحة المقياس
31. أتحدى بالفاعلية في الجوانب التفصيلية من عملي	5.3243	1.88641	0.354302	76%
32. أدرك ان التعامل مع التفاصيل الدقيقة للعمل تكون سهلة بالنسبة لي	4.9189	1.65627	0.336716	70%
33. تعد إدارة الأشخاص و الموارد هي إحدى نقاط القوة التي أتمتع بها.	5.4324	1.87884	0.345858	77%
34. استمتع في عملي الى الاستجابة لمتطلبات ومتطلبات الناس	5.4324	1.87884	0.345858	78%
35. امتلك الفاعلية في كسب الموارد لدعم برامجنا	5.0270	1.77148	0.352393	72%
36. يمثل كسب وتخصيص الموارد جانب التحدي في عملي	4.9730	1.93630	0.389363	71%

اما اقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة رقم (32) في المقياس بمقدار (4.9) وبتحرف معياري بلغ (1.6) وهو الأقل من بين الأسئلة الممتلئة لهذا البعد، وبمعامل اختلاف بلغ (33%) تقريبا، وقد حققت شدة إجابة على مساحة المقياس بنسبة (70%).

يلاحظ من الجدول (6) ان انحراف كل إجابة عن الوسط الحسابي كان أعلى من العدد (1)، بالرغم من كون هذه الفقرة حصلت على اقل قيمة في المتوسطات إلا أنها أعلى من الوسط الفرضي و هذا يعني ان التفاصيل دقيقة تحظى باهتمام القادة وقد لاحظ الباحث احد أفراد العينة يخصص فقرة في جدولته اليومي للتجوال في الجامعة لمتابعة شؤونها وبأدق التفاصيل.

3. السمات الشخصية

حققت الفقرات الممثلة لبعده السمات الشخصية أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (4) على مساحة المقياس، وكان أعلى وسط حسابي قد حققته الفقرة رقم (38) بمقدار (5.4) وبانحراف معياري بلغ (1.8)، أما معامل الاختلاف في إجابات العينة عن هذه الفقرة فقد بلغ (3.4) تقريبا.

جدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده القدرات الكارزمانية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة على مساحة المقياس
37. لدي قدرة عالية على التأثير في الآخرين	5.2432	1.81667	0.346481	75%
38. أتمتع بانسجام بين ما أقول و ما افعل يعكس على مصداقيتي بصورة ايجابية	5.3784	1.84619	0.34326	77%
39. تعد الثقة المتبادلة مصدر أساسي من مصادر القوة التي امتلكها	5.2162	1.88761	0.361875	74%
40. يمثل التفاؤل صفة اتمتع بها حتى في احلك المواقف	5.0000	1.87083	0.374166	71%
41. يعد الإكراه وسيلة استعملها دائما في التعامل مع المرؤوسين	5.1351	1.87323	0.364789	73%
42. امتلك قدرة على نشر الابتساماة بغض النظر عن حالتي المزاجية	4.9730	1.70761	0.343376	71%

وقد كانت شدة الإجابة على مساحة المقياس بنسبة (77%)، يفسر ذلك على حرص عينة البحث على الحفاظ على نوع من المصداقية في التعامل بينهم وبين

الأخرين وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الأقوال و الأفعال وقد اشرنا سابقا إلى ان أفراد العينة هم من التربويين لذا يتوجب عليهم ذلك بكونهم أسوة ويجب ان تكون على مستوى المسؤولية في تسويق قيم ايجابية و يكونوا هم المثل الأعلى في ذلك. من يفقد مصداقيته مع الآخرين سيجد نفسه مادة دسمة لموضوعات مواقع التواصل الاجتماعي و ما لهذه المواقع من تأثير حسب الدراسات العلمية و كذلك من خلال التجربة العملية، اما اقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة رقم (42) في المقياس بمقدار (4.9) و بانحراف معياري بلغ (1.7) وهو الأقل من بين الأسئلة الممثلة لهذا البعد، وبمعامل اختلاف بلغ (0.34) تقريبا ، وقد حققت شدة إجابة على مساحة المقياس بنسبة (71%) تعد هذه القدرة جوهرية في بعد السمات الكاريزمية و حصولها على اقل متوسط و بالرغم من كونه أعلى من الوسط الفرضي يعكس ذلك اهتمام منخفض بهذه القدرة و يفسر الباحث ذلك ان أولويات عينة البحث تتجه إلى باقي الفقرات أكثر من توجهها لهذه الفقرة قد يفسر تفسيرات ذات بعد اجتماعي والصورة النمطية للثقافة الأبوية، لذا يجب تعزيز هذه المفاهيم عند القيادات خصوصا والمنظمات بشكل عام.

4. التفكير الإبداعي

حققت الفقرات الممثلة لبعد أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (4) على مساحة المقياس، وكان أعلى وسط حسابي قد حققته الفقرة رقم (43) بلغ (5.3) و بانحراف معياري بلغ (1.8)، اما معامل الاختلاف في إجابات العينة عن هذه الفقرة فقد بلغ (0.34) تقريبا، وقد كانت شدة الإجابة على مساحة المقياس بنسبة (76%)، يفسر ذلك بان القدرة على حل المشاكل سمة يتمتع بها أفراد العينة و في ظل الظروف الراهنة التي يشهدها البلد عموما و تلقي بظلالها على كافة المجالات و الوزارة عموما والجامعات كجزء لا يتجزأ منها ليس بمنأى عن هذه الظروف.

اما اقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة رقم (44) في المقياس بمقدار (5) و بانحراف معياري بلغ (1.8) وهو ثاني أقل من بين الأسئلة الممثلة لهذا البعد، وبمعامل اختلاف بلغ (0.37) تقريبا ، وقد حققت شدة إجابة على مساحة المقياس بنسبة (71%). يلاحظ من الجدول (8) ان انحراف كل إجابة عن الوسط الحسابي كان أعلى من العدد (1)، و تفسير ذلك ان القدرة على تحديد المشكلة لا يعني بالضرورة القدرة على حلها الا ان هذه الفقرة وبالرغم من كونها الأقل من حيث القيمة إذا ما قارناها بنظيراتها لكنها حققت وسط أعلى من الوسط الفرضي و ذلك يعزز قدرة أفراد العينة ليس فقط في تحديد المشاكل والتعامل معها وإنما حلها.

جدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده قدرات التفكير

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة على مساحة المقياس
43. حل المشاكل من الصفات التي أتمتع بها	5.3243	1.84171	0.345907	76%
44. احدد بشكل مباشر المشاكل عندما تظهر	5	1.85592	0.371184	71%
45. أستطيع رؤية الصورة الواسعة بسهولة	5.0541	1.94288	0.384417	72%
46. تروق لي صياغة الخطط الإستراتيجية للمنظمة	5.2973	1.97012	0.37191	76%
47. استمتع في مناقشة القيم و الفلسفة التنظيمية	5.2432	1.93513	0.369074	75%
48. امتلك المرونة فيما يخص احداث التغييرات في المنظمة	5.0811	1.93475	0.380774	73%

2. علاقة الارتباط بين القدرات القيادية و التوجه الاستراتيجي

أظهرت النتائج في الجدول (9) معامل الارتباط بين القدرات القيادية بأبعاده (القدرات الشعورية، القدرات التنظيمية، القدرات السمات الشخصية، القدرات التفكير الإبداعي) وبين التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الإستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية، القيم)، إذ تبين وجود علاقات ارتباط موجبة بين تلك الأبعاد والمتغيرات وكما هو مفصل بالاتي:

جدول (9) معامل الارتباط بين القدرات القيادية و التوجه الاستراتيجي

نسبة تحقق العلاقة	اجمالي التوجه الاستراتيجي	القيم	الاهداف الاستراتيجية	رسالة المنظمة	الرؤية الاستراتيجية	
%100	0.643**	0.642**	0.592**	0.647**	0.593**	القدرات الشعورية
%100	0.636**	0.521**	0.649**	0.609**	0.652**	القدرات التنظيمية
%100	0.728**	0.633**	0.653**	0.713**	0.791**	السمات الشخصية
%100	0.694**	0.675**	0.704**	0.631**	0.696**	التفكير الابداعي
%100	0.719**	0.652**	0.684**	0.675**	0.730**	اجمالي القدرات القيادية

** = الدلالة المعنوية عند مستوى 0.01

* = الدلالة المعنوية عند مستوى 0.05

1. تحليل العلاقة بين إجمالي القدرات القيادية و التوجه الاستراتيجي

حققت القدرات القيادية ارتباطاً موجباً معنويًا مع إجمالي التوجه الاستراتيجي بمقدار (0.719) عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يشير الى وجود علاقة متبادلة بين القدرات القيادية وإجمالي التوجه الاستراتيجي تتجلى في قدرة القدرات الشعورية و التنظيمية والشخصية والإبداعية في التعامل مع التوجهات المستقبلية للتنظيم والقيم الحالية للمنظمة. وكما يوضح الجدول (9)، فأن إجمالي القدرات القيادية قد حققت علاقات ارتباط موجبة مع كل المتغيرات الفرعية لمتغير التوجه الاستراتيجي ، اذ كان أعلى ارتباط مع المتغير الفرعي الرؤية الاستراتيجية بمقدار (0.73) وبمستوى معنوية (0.01)، اما اقل ارتباط فكان مع بعد القيم بمقدار (0.652) وبمستوى معنوية (0.01).

2. تحليل العلاقة بين بعد القدرات الشعورية و التوجه الاستراتيجي

حققت القدرات الشعورية ارتباط موجب معنوي مع إجمالي التوجه الاستراتيجي بمقدار (0.643) وعند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يشير الى وجود علاقة متبادلة بين القدرات الشعورية وإجمالي التوجه الاستراتيجي تتجلى في قدرة القدرات الشعورية

في التعامل مع التوجهات المستقبلية للتنظيم والقيم الحالية للمنظمة. وكما يوضح الجدول (9)، فإن القدرات الشعورية قد حققت علاقات ارتباط موجبة مع كل المتغيرات الفرعية لمتغير التوجه الاستراتيجي، اذ كان أعلى ارتباط مع المتغير الفرعي رسالة المنظمة بمقدار (0.647) وبمستوى معنوية (0.01)، اما اقل ارتباط فكان مع بعد الأهداف الإستراتيجية بمقدار (0.592) وبمستوى معنوية (0.01).

3. تحليل العلاقة بين بعد القدرات التنظيمية والتوجه الاستراتيجي

حققت القدرات التنظيمية ارتباط موجب معنوي مع إجمالي التوجه الاستراتيجي بمقدار (0.636) وعند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يشير الى وجود علاقة متبادلة بين القدرات التنظيمية وإجمالي التوجه الاستراتيجي تتجلى في قدرة القدرات التنظيمية في التعامل مع التوجهات المستقبلية للتنظيم والقيم الحالية للمنظمة. وكما يوضح الجدول (9)، فإن القدرات التنظيمية قد حققت علاقات ارتباط موجبة مع كل المتغيرات الفرعية لمتغير التوجه الاستراتيجي، اذ كان أعلى ارتباط مع المتغير الفرعي الرؤية الإستراتيجية بمقدار (0.652) وبمستوى معنوية (0.01)، اما اقل ارتباط فكان مع بعد القيم بمقدار (0.521) وبمستوى معنوية (0.01).

4. تحليل العلاقة بين بعد السمات الشخصية و التوجه الاستراتيجي

حققت السمات الشخصية ارتباط موجب معنوي مع إجمالي التوجه الاستراتيجي بمقدار (0.728) وعند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يشير الى وجود علاقة متبادلة بين السمات الشخصية و إجمالي التوجه الاستراتيجي تتجلى في قدرة السمات الشخصية في التعامل مع التوجهات المستقبلية للتنظيم والقيم الحالية للمنظمة. وكما يوضح الجدول (9)، فإن السمات الشخصية قد حققت علاقات ارتباط موجبة مع كل المتغيرات الفرعية لمتغير التوجه الاستراتيجي، اذ كان اعلى ارتباط مع المتغير الفرعي الرؤية الإستراتيجية بمقدار (0.791) وبمستوى معنوية (0.01)، اما اقل ارتباط فكان مع بعد القيم بمقدار (0.633) وبمستوى معنوية (0.01).

5. تحليل العلاقة بين بعد التفكير الإبداعي و التوجه الاستراتيجي

حقق التفكير الإبداعي ارتباط موجب معنوي مع إجمالي التوجه الاستراتيجي بمقدار (0.694) وعند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يشير الى وجود علاقة متبادلة بين التفكير الإبداعي و إجمالي التوجه الاستراتيجي تتجلى في قدرة التفكير الإبداعي في التعامل مع التوجهات المستقبلية للتنظيم والقيم الحالية للمنظمة. وكما يوضح الجدول (9)، فإن التفكير الإبداعي قد حقق علاقات ارتباط موجبة مع كل المتغيرات الفرعية لمتغير التوجه الاستراتيجي، اذ كان أعلى ارتباط مع المتغير الفرعي الأهداف الإستراتيجية بمقدار (0.704) وبمستوى معنوية (0.01)، اما اقل ارتباط فكان مع بعد رسالة المنظمة بمقدار (0.631) وبمستوى معنوية (0.01).

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

تتمحور هذا الفقرة حول تحديد أهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات في الجانب النظري المفاهيمي لمفردات البحث ، فضلاً عن الاستنتاجات العملية التي توصل لها الباحث من خلال الجانب الميداني و تحليل العلاقات إحصائياً و تفسير النتائج و على ضوء ذلك تحديد المسببات لها ، العمل على معالجتها من خلال مبحث التوصيات الذي يهتم بوضع حلول مناسبة لهذه الاستنتاجات.

الاستنتاجات

1. المهارات أو القدرات القيادية موهبة يتمتع بها القادة وتنميتها و تطويرها ضرورة و يمكن تمييزهم في عملية صقل هذه القدرات و كذلك توظيفها بصورة يمكن الاستفادة منها على أكمل وجه.
2. القدرات التنظيمية لا تعني وظائف الإدارة و إنما هي سمات يمتلكها القادة تميزهم عن غيرهم في تنظيم العمل و أداء الوظائف بشكل أفضل و يخلق نوع من التفاوت بين من يمتلك هذه القدرة و من لا يمتلكها.
3. ينصب اهتمام أفراد العينة حول مفهوم الرؤية و الرسالة تماشياً مع توجهات الوزارة خصوصاً مع صياغة و إصدار استراتيجيات التربية و التعليم العراقية و السعي لتنفيذها.
4. الرؤية و الرسالة سوا على مستوى الوزارة او الجامعات و الدوائر التابعة له تتصف بعدم التركيز لكثرة الكلمات و معظم العاملين لا يمتلكون ثقافة الاهتمام بهما.
5. انفتاح البيئة المحيطة من جراء ظروف التغيرات التي طرأت على النظام السياسي كانت سبب في زيادة الاهتمام بالقيم و التركيز عليها لحدوث خلل قيمي و كذلك تغير أولوياتها.
6. تتصف الأهداف بالعمومية مما قد يترك اثر سلبي على التوجهات الاستراتيجية للوزارة.
7. يصاغ التوجه الاستراتيجي في الوزارة من قبل لجان مختصة مركزية لكافة جامعات البلد و يعمم عليها مع مراعاة خصوصية كل جامعة.
8. تفاوت في فهم المصطلحات الاستراتيجية و التنظيمية بحسب اختصاصات العلمية للقيادات.
9. القيادات التي لها خبرة قيادية سابقة تمتلك مرونة اكبر في التعامل مع المشاكل ، اذ تشكل نوعاً من التدريب و كذلك نوعاً من الاختبار.
10. توجد معايير غير موضوعية في اختيار القيادات و تخضع عملية الاختيار لمتغيرات ديموغرافية و سياسية تسبب نوعاً من الإحباط و انعدام الإحساس بالعدالة.

التوصيات

1. استحداث معهد لإعداد القادة على مستوى وزارة التعليم العالي يعمل على تنمية القدرات القيادية فضلاً عن التركيز على التطبيقات الاستراتيجية، يمنح دبلوم قيادة، يؤهل المتخرج لتسليم المناصب القيادية ويمكن تعميمه على كافة الوزارات.
2. إعادة صياغة رؤية ورسالة الاستراتيجية الوطنية للتربية والتعليم، والصيغة الجديدة يجب ان تكون بأقل عدد كلمات وتركيز بالمعنى وتقريب مفهوم الرسالة ورفع سقف الرؤية.
3. تطوير الرؤية والرسالة بالنسبة للمنظمات وإقامة ندوات علمية لتوضيح دورهما، ولكافة المستويات الإدارية في المنظمات.
4. زيادة الاهتمام بالقيم التنظيمية والحرص على رصد اي ممارسات يمكن ان تؤثر سلباً على ثقافة المنظمات والسعي إلى ترسيخ قيم الصدق والعدالة والمساواة والابتعاد عن المعايير غير الموضوع في اختيار القادة وتقويمهم
5. تجديد أهداف المنظمة بشكل دوري والاستفادة من التغذية الراجعة في تصحيح أو تغيير الأهداف وفقاً للمستحدثات.
6. تحديد معايير موضوعية في اختيار القيادات العليا والابتعاد عن اي ممارسة لا تتسم بالمهنية.

المصادر

المصادر العربية

- [1] بميك، (2004) "الإدارة الإستراتيجية المبادئ و الأدوات"، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- [2] الحسن، إحسان محمد (1999) "موسوعة علم الاجتماع" الدار العربية للموسوعات، بيروت - لبنان.
- [3] دانييل جولمان (2000) "الذكاء العاطفي" ترجمة ليلي الجبالي، عالم المعرفة، الكويت
- [4] دنكان و . جاك (2006) "أفكار عظيمة في الإدارة دروس من مؤسستي و مؤسسات العمل الإداري" ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر و التوزيع _ القاهرة.
- [5] دولانج. د (2011) "الإسرار الجديدة الكاريزما" مكتبة جريز، المملكة السعودية-الرياض
- [6] السلمي، علي (1999) "المهارات الإدارية و القيادة للمدير المتفوق" دار الغريب للطباعة و النشر، القاهرة - مصر.

- [7] العديلي ناصر محمد(1993)، "ادارة سلوك المنظمات" معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة السعودية العربية.
- [8] كنعان، نواف (2002)،"القيادة الإدارية" ، عمان، مكتبة دار الثقافة.
- [9] هندريش ، فريست(2006)، "القدرات القيادية الأربعة" ترجمة سامر نصري ، مكنتبات و نشر العكيان ، الرياض – السعودية

المصادر الاجنبية

- [1] Aliza D. Racelis, "RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN EXPLORATORY STUDY OF PHILIPPINE COMPANIES" , Philippine Management Review 2006, Vol. 13, pp. 70-80.
- [2] Cary Cherniss and Daniel Goleman (2001)"Developing Emotional Intelligence Workplace" ,San Francisco , USA.cases "13th ed .
- [3] Csikszentmihalyi, M. (1996)" Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention" New York, NY: Harper Collins Publishers.
- [4] Daft .R(2004), "Organization Theory and Design" 8th ed., Thomson, South-Western
- [5] Daft, R , L., (2010), " Understanding The Theory & Design of Organization " 10th ed (Thompson : South Western).
- [6] David f. r. (2011)." strategic management concepts and
- [7] Heizer, J. & Render, B.; (2001), "Operations Management " , 6th ed., (New Jersey: Prentice Hall.
- [8] Hitt, M, A, Ireland, R, D. &Hoskisson, R. E., (2001) ", Strategic Management Competitiveness &Globalization " 4th ed ., (USA: South – Western College Publishing).
- [9] <http://www.oaklandconsulting.com/services/set-strategic-direction/>
- [10] Hultman , Ken & Gellerman , Bill (2002) " Balancing Individual & Organizational Values " , John Wiley & Sons.Inc.
- [11] Huse, E. F. The Modern Manager. St. Paul, MN: West Publishing Co., 1979
- [12] Johnson, G. & Scholes, K., (1997), "Exploring Corporate Strategy: Text & Cases", 4th ed., (Prentice-Hall, Inc).

- [13] Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, (2002), Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 6th. ed., Financial Times, Prentice Hall, New York.
- [14] Ketan Palshikar(2010)"Charismatic Leadership"The University of North Carolina.
- [15] Kim Kyung-Hee (2012)"The Seven Stages of the Creative Thinking Process (CTP) in Classrooms"The College of William & Mary Williamsburg, Virginia, USA.
- [16] King, D H (1999)"Measurement of Differences in Emotional Intelligence of Persevere Educational Leadership" East Carolina University , Jacksonville.
- [17] Magazine for Management Accounting Chartered Institute of Management Accountants <http://www.cimaglobal.com/Thought-leadership/Newsletters/Insight-e-magazine/Insight-April-2013/The-transformation-of-finance-creating-and-projecting-a-brand-identity>
- [18] Maria Platsidou,(2013)." Trait emotional intelligence predicts happiness, but how? An empirical study in adolescents and young adults". International Journal of Wellbeing, 3(2), 197-209. Do
- [19] McKim, R. (1972). Experiences in visual thinking. Monterey, CA: Brooks/Cole
- [20] Meisam Karami¹, Agha Jahanzeb¹, Saif-Ur-Rehman¹,Ali Beigi Nasiri², Mostafa Beigi Nasiri³,Homayoun feili⁴, Reza Banavand"Strategic Orientation and Perceived Performance in Malaysian Manufacturing Organizations Operating Under the ASEAN Regional Integration ,International Journal of Management and Commerce Innovations (IJMCI) Vol. 1, Issue 1, pp: (28-36), Month: October 2013-March 2014.
- [21] Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: McGraw-Hill.
- [22] Mintzberg, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (1998)" Strategy Safari A Guided Tourthrough The Wilds Of Strategic Management", The Free Press, New York.
- [23] MTD (2010)" leadership skills" free books at BookBooN.co
- [24] Narayanan, V. & Nath, R., (1993), "Organizational Theory: A Strategic Approach", 1st ed., (Boston: Richard D. Irwin, Inc).

- [25] Paul J.H. Schoemaker, Steve Krupp, and Samantha Howland (2013) " Strategic Leadership: The Essential Skills" January–February 2013 Harvard Business Review.
- [26] Pitts, Robert A. & Lei, David, (1996) , Strategic Management : Building and Sustaining Competitive Advantage , Printed in United States of America
- [27] Robson, Wendy, (1997), Strategic Management And Information Systems: An integrated Approach, 2nd.Ed., Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education limited, Britain
- [28] Rothaermel, Frankt (2013) " Strategic Management" McGraw-Hill Irwin - United States of America
- [29] Van R., Wood, & Robertson, Kim R., (Dec. 1997) , Strategic orientation and export success: an empirical study, International Marketing Review, Vol.(14), No.(6), MCB UP Ltd
- [30] Voss G, Voss Z. Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. Journal of Mark 2000; 64(1):67–83.
- [31] Wheelen, T. and Hunger, D. 1988, Essentials of Strategic Management, Longman, New York.
- [32] Yukl, Gary A. (1994) "Leadership in Organizations" 3rd edition. Englewood Cliffs, NJ: prentice-Hall.
- [33] Zhengping FU" Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review". International Journal of Business and Management Vol. 6, No.3; March.

The Relationship Between the Leadership Capabilities and Strategic Direction

Prof. Dr. Ali H. ALTae

Alialtaee1777@gmail.com

Baghdad University – College of Administration and Economics - Public Administration Department

Firas M. Ismaeel Al Amiry

Ferasalamiry@gmail.com

Baghdad University - College of Media

Abstract: *This research addresses two important variables at both organizational thinking level and strategic level, (that strategic orientation and leadership capabilities). The researcher aims through the statistical analysis to find the nature of the relationship between two variables, we conduct our study in public sector represented the Ministry of Higher Education and Scientific Research. Our sample consists of (37) from top management in this ministry (ministry adviser, Deputy Minister, head of University, assistant head of University, general managers). We employ a questionnaire which was designed according to international standards, there were (48) items in this questionnaire covering the variables of research, we test several hypotheses related to correlation's relationship among the variables of study. We use several statistical tools such as means, coefficient of variation, standard deviation, correlation coefficient (Spearman) we find*

that Vision and Mission of Ministry, university and setting levels are characterized by lack of focus as a result of much words and personality traits (charismatic) which is an important criterion for selection of leaders , as well as other capabilities which have as essential role in achieving strategic direction (goals) according to results of this study. We gave some recommendations is establishing an institute for development of leadership at ministry of higher Education level in order to develop leaders of higher levels of management , as well as focusing on strategic concepts . characterized not to the large number of words and traits focus an important criterion in the as well as the rest of the building and have a significant role in achieving orientation Alastrateja.astndt study to the findings, to put some of the recommendations that can address these findings and: the development of the Institute for Leadership Development at the Ministry of Higher Education is working on the capabilities as well as a focus on strategic concepts.

Keywords: *Leadership capabilities, leadership, Charisma, strategic direction, vision, Mission.*