مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية
اسم الكاتب: د. خليل اسماعيل إبراهيم ماضي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1642
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 23:20 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية *

د. خليل اسماعيل إبراهيم ماضي **

* تاريخ التسليم: 2015/8/12م، تاريخ القبول: 2015/12/9م.
** أستاذ مساعد/ جامعة الأزهر/ غزة.

ملخص:

يهدف البحث للتعرف إلى الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعة الإسلامية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستخدم قائمة الاستقصاء أداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ حجم المجتمع (87) مفردة، وجرى الحصول على (59) استبانة بنسبة استرداد 67.8%، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات، كما استخدم برنامج التحليل الإحصائي (spss) كرزمة إحصائية لإدخال ومعالجتها البيانات واختبار الفرضيات، وتوصلت نتائج البحث إلى أنه يوجد أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية: (التوجه الاستراتيجي، وتنمية رأس المال البشري وتطويره، وإدارة الصراع التنظيمي، ودعم الثقافة التنظيمية، ومساندة الممارسات الأخلاقية) ، والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية، وتحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعة الإسلامية، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية في تحسين جودة الحياة الوظيفية تعزى للبيانات الشخصية: (المسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، والفئة العمرية، وسنوات الخدمة ومدة العمل) ، كما أوصى الباحث بضرورة استخدام إدارة الجامعة أساليب وسيناريوهات واضحة وقابلة للتطبيق في تحليل بيئة العمل الخارجية والداخلية للتعرف إلى الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف التي من الممكن أن تؤثر على الجامعة واستراتيجيتها. ويوصي أيضا بالتركيز على التطوير والتعليم المستمر كأساس لاكتساب المهارات اللازمة، ولتنمية وتطوير رأس المال البشري، كما يوصي بضرورة دعم الثقافة التنظيمة والممارسات الأخلاقية عبر برامج تدريبية حقيقية، وبناء دستور أخلاقي يلتزم به العاملون كافة بالجامعة، ويوصي بضرورة تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات على مستويات الجامعة كافة من خلال: " تأمين وجود علاقة فعالة بين الإدارة العليا في الجامعة والمرؤوسين، إضافة إلى إعادة هيكلة نظم الأجور والمكافآت المالية للفئات كافة بما يتلاءم مع الكادر الموحد للرواتب، والعمل على ربط الأجور والمكافآت بنظام فعال للحوافز مرتبطاً بنظام العمل وكفاءة أداء العاملين بمختلف تخصصاتهم وأماكن عملهم؛ وذلك لاستثمار مهاراتهم الفكرية استثماراً أمثل، ولزيادة قدرتهم على الإبداع في العمل داخل الجامعة.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، الممارسات الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية، الصراع التنظيمي، الممارسات الأخلاقية، تطوير رأس المال البشري.

Strategic Practices and Intellectual Skills of University Leaders and Their Role in Improving the Quality of Working Life for Workers at the Islamic University

Abstract:

The aim of this study is to recognize the strategic practices and skills of university leaders and their role in improving the quality of working life in the Islamic University. The researcher used the analytical, descriptive approach for this purpose. A questionnaire was used with a sample of (87) persons. (59) were returned, that is, 67.8%. The researcher used the Comprehensive Limitation Approach for data collection and the (SPSS) . The results of the study showed that there are relations among strategic direction, development of the human capital, management of organizational conflict, supporting organizational culture and supporting ethical practices. There are relations between university leaders› skills and the improvement of the quality of the working life in Islamic University. The study reveals that there are no differences at statistical level of significance ($0.05 \geq a$) between the respondents responses averages about the role of strategic practices and the skills of university leaders in improving the quality of working life due to personal data (Job title, educational qualification, age and years of service) . The researcher recommends the following: 1- the use of clear methods both externally and internally in connection with the opportunities, threats, strengths and weaknesses that affect the university and its strategy, 2- to focus on the development and the continuation of the development of human capital, 3- the necessity of supporting cultural and ethical practices through real training programs, 4- the necessity of transparency in decision- making, and finally 5- using financial rewards system to encourage the efficiency of employees.

Keywords: *Quality of work life, strategic practices, strategic leadership, organizational conflict, ethical practices, human capital development*

الجزء الأول ـ الإطار العام للبحث:

مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال كافة في عصرنا الراهن سواء أكانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية، أم صناعية، تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات الصعبة، أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها.

إن القيادة الاستراتيجية أصبحت أسلوباً ومنهجاً فكرياً حديثاً يقوم على ممارسات تتميز بالرؤية المستقبلية، والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للمنظمة، فهي تمثل مصدراً ومورداً مهمّاً من مصادر منظمات الأعمال الحديثة ومواردها لتساهم في تحقيق الميزة التنافسية واستثمار القدرات التنافسية فيها، وإحداث التغيير الاستراتيجي المناسب، في ظل بيئة عمل عالمية ومحلية تتسم بعدم الاستقرار والتعقيد.

كما أن جودة الحياة الوظيفية أصبحت من المفاهيم الإدارية الضرورية لاستمرار المنظمات ونجاحها، بالتالي فإن الاهتمام بتطبيق برامج وأبعاد جودة الحياة الوظيفية أصبح يمثل أولوية أولى لأي منظمة لما لها من تأثير على أكبر المنظمات الخدمية: (التعليمية، والصحية، والسكانية، والاتصالات والمعلومات) ، وغيرها من المنظمات الأخرى في أي مجتمع من المجتمعات المتقدمة، والتي تسعى للنمو والتقدم، ومما لا شك فيه إن تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في تلك المنظمات هو بمثابة هدف استراتيجي لأي منظمة وفي أي مجتمع.

في ضوء ما سبق عمد الباحث إلى السعي للكشف عن دور الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعةالإسلامية.

مشكلة البحث:

في إطار دراسة أوجه القصور المتعلقة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية وتحديدها، والممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية ومدى تطبيقها، أجرى الباحث دراسة

استطلاعية مبدئية ترتبط بأهم المشكلات المرتبطة بالموارد البشرية والمتعلقة بموضوعات البحث، وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية الدقيقة، وفي إطار المقابلات التي أجراها إلى مجموعة من الظواهر التي يرى أنها تمثل عرضاً لمشكلة البحث، والتي دلت عليها معدلات الإضرابات المتزايدة عن العمل من قبل اتحاد نقابات العاملين بالجامعات الفلسطينية، **وكانت أهم هذه المشكلات والظواهر ما يأتي**:

1. عدم ربط الأجور والمكافآت بمستويات ومعايير الأداء بالجامعة المستهدفة.

2. غياب الأمن الوظيفي للعاملين في الجامعة المستهدفة.

3. قصور في دور مجلس التعليم العالي، وعدم تعيين الكفاءات والنخب على أسس احترافية، والذي قد ينعكس سلباً على الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية والابداعية للقيادات الجامعية.

4. زيادة في عبء العمل الأكاديمي والإداري والخدمي نتيجة لزيادة أعداد الطلبة في الشعبة الواحدة، مما ينعكس سلباً على جودة الحياة الوظيفية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

5. اتباع سياسة التوظيف بالعقود وليس التثبيت مما يؤدي إلى زيادة العمالة الباطلة من الأكاديميين والإداريين والفنيين وغيرهم، وتأثيره السلبي على رضا العاملين، وبالتالي عدم الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي في الجامعة.

6. ارتفاع حالات الشكاوي والتظلم، وتدني مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، نتيجة لغياب المشاركة في اتخاذ القرارات، وفي وضع الخطط الاستراتيجية، وعدم الاهتمام ببعض جوانب جودة الحياة الوظيفية.

وبناءً على ما تقدم، يرى الباحث أنه يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو الآتي:

1. هل توجد علاقة بين الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية وتحسين جودة الحياة الوظيفية؟ وما درجة هذه العلاقة ونوعيتها؟ ويشتق من هذا السؤال تساؤلات فرعية هي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة بين التوجه الاستراتيجي وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

- هل توجد علاقة ذات دلالة بين تنمية وتطوير رأس المال البشري وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

- هل توجد علاقة ذات دلالة بين إدارة الصراع التنظيمي وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

- هل توجد علاقة ذات دلالة بين دعم الثقافة التنظيمية وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

- هل توجد علاقة ذات دلالة بين مساندة الممارسات الأخلاقية وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

- هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الفكرية وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

2. هل يوجد فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات المبحوثين حول "دور الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية في تحسين جودة الحياة الوظيفية " يعزى للمتغيرات الشخصية: (المسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، والفئة العمرية، وسنوات الخدمة) ؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة للممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية مجتمعة معاً في تحسين جودة الحياة الوظيفية؟

فرضيات البحث:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية، وتحسين جودة الحياة الوظيفية، ويشتق منها:

1/ 1. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه الاستراتيجي للقيادات الجامعية، وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

1/ 2. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين تنمية وتطوير رأس المال البشري، وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

1/ 3. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين إدارة الصراع التنظيمي، وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

1/ 4. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين دعم الثقافة التنظيمية، وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

1/ 5. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين مساندة الممارسات الأخلاقية، وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

1/ 6. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين المهارات الفكرية، وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

أهداف البحث:

التعرف إلى مدى توافر الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية في الجامعة الاسلامية. (2) تحديد مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الجامعة الإسلامية. (3) اختبار العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية من جانب، وتحسين جودة الحياة الوظيفية من جانب آخر (4) الوقوف على الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول "دور الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية في تحسين جودة الحياة الوظيفية " يعزى للمتغيرات الشخصية: (المسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، والفئة العمرية، وسنوات الخدمة) .

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال ما يأتي:

1. الأهمية العلمية: وتتمثل الأهمية العلمية للبحث على النحو الآتي:

(أ) تعدّ ممارسات القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الضرورية، والمهمة نسبياً للجامعات، والمؤسسات الأخرى في العصر الحالي، وخاصة إذا ما استخدم بشكل سليم وفعال في المؤسسات الخدمية، وخاصة المرتبطة بخدمات التعليم والتكنولوجيا والاتصالات. (ب) يساعد في إثراء الجانب العلمي والبحثي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة خاصة، مما ينعكس إيجاباً على الجانب المهني والعلمي لديها. (ج) إثراء المكتبة العربية بمثل هذه الدراسة نظراً لأهميتها وقد يكون طرح هذا الموضوع نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في أماكن ومجالات مختلفة.

2. الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية التطبيقية في النقاط الآتية:

أ. تزويد الإدارة العليا في الجامعات لا سيما الجامعة الإسلامية بالمعلومات اللازمة حول مدى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة وعلاقتها بتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين فيها.

ب. التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لإدارة الجامعة الإسلامية، والتي يمكن من خلالها تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى عامليها.

ت. من خلال نتائج الدراسة تستطيع الجامعة الإسلامية التعرف إلى جوانب القصور في ممارسات القيادة الاستراتيجية لديها، ومستوى جودة الحياة الوظيفية لعامليها باعتبارها إحدى الجامعات في قطاع غزة.

الجزء الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً- ممارسات القيادة الاستراتيجية (المفهوم، الأهمية، الممارسات، المهارات الفكرية) :

أ. مفهوم القيادة الاستراتيجية:

إن مفهوم القيادة الاستراتيجية مفهوم شامل يتضمن مجموعة من الممارسات والمهارات الواجب توافرها في أية منظمة تسعى للتقدم والاستمرار؛ لتحقق أهداف ومصالح العاملين وأهدافها الاستراتيجية، بالتالي فقد تعددت مفاهيم القيادة الاستراتيجية وتعريفاتها والتي يمكن ذكر بعضها على النحو الآتي:

فقد عرفها (جاد الرب، 2012: 49) "بأنها القيادة التي لها السبق والقدرة على التحليل والتصور المستقبلي، وبناء المرونة، ودعم الآخرين نحو خلق التغير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة.

وعرفها (Guillo, 2005 :115) " "بأنها القدرة على التمرس وامتلاك الخبرة والرشد القيادي ولامتلاك الحكمة والرؤية لخلق الخطط وصنع القرارات المنفذة لها في البيئة المتقلبة والمعقدة".

عرفتها (الخفاجي، 2008: 178) بأنها القدرة علي التوقع والتصور، والحفاظ علي المرونة، وتفويض الآخرين إحداث التغير الإستراتيجي عند الضرورة.

ويعرفها (يونس، 2002: 39) "القيادة التى تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفعالية والكفاءة للمنظمة المستندة إلى العلاقة ببين الهدف والغرض المتاح وفق مرونة تحقيق حالة التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبنى الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المنظمة فى الصدارة".

وعرفها (Lee & Chen, 2007: 1028) أن القيادة الاستراتيجية هي القدرة على التوقع والتصور، وإيجاد المرونة، والتفكير الاستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستحقق مستقبل يساهم في نمو وازدهار المنظمة.

ويمكن للباحث تعريف القيادة الإستراتيجية على أنها: القيادة التي لديها القدرة على تعزيز مكانة وموقع المنظمة في المستقبل عبر تبني مجموعة ممارسات استراتيجية تستجيب لأي تغيير استراتيجي يحدث في بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية والذي من شأنه أن يحقق الأهداف الاستراتيجية لها.

ب. أهمية ومسئوليات القيادة الإستراتيجية:

أظهرت بعض الدراسات الأهمية العلمية والعملية للقيادة الاستراتيجية والمسئوليات المنوطة بها والتي تتضمن (جاد الرب، 2010: 3) :

- إدارة المنظمة ككل وليس التركيز على إدارة الوحدات الفرعية.
- القيادة الاستراتيجية تساعد المنظمة في التغلب على المشكلات الحادة، والتي يفرضها واقع المنافسة المعقدة في السوق الذي تعمل فيه.
- القادة الاستراتيجيون يفهمون ويعرفون جيدًا كيفية وأهمية التأثير فى السلوكيات، وتقديم الأفكار، والعمل بكفاءة فى أى بيئة عمل غير مؤكدة أو تتسم بالمخاطرة.
- القدرة على إدارة الكادر البشرى وهى تكون الجانب الهام فى مهارات القائد الاستراتيجي.
- القدرة على تأسيس، وبناء المناخ التنظيمي الذى يأخذ فى الاعتبار جميع أصحاب المنافع.
- تقع عليهم مسئولية صنع القرارات الأساسية والجوهرية، وهذه لايمكن التفاوض بشأنها.
- إن المسئولية الجوهرية للقيادة الاستراتيجية الفعالة تتحدد في تعظيم قيمة المنظمة.

ت. ممارسات القيادة الإستراتيجية.

هناك مجموعة من الممارسات التي تقوم بها القيادة الإستراتيجية تتداخل معاً لتحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث اتفق كل من (جاد الرب، 2012: 72) و (Hitt. et. al ,, 2011) على ستة ممارسات استراتيجية هي: تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، وفي ضوء ذلك اختار الباحث الحديث أهم أربع ممارسات من الممارسات المذكورة سابقاً، كما أضيف عنصر خامس للممارسات الاستراتيجية وهو إدارة الصراع التنظيمي وذلك بعد الاطلاع على الأدبيات

والدراسات السابقة، ويمكن إيجاز تلك الممارسات على النحو الأتي:

- تحديد التوجه الاستراتيجي:

يشير تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة إلى تطوير رؤية طويلة الأجل للهدف الاستراتيجي الذي وجدت من أجله المنظمة وتحديده، وعادة فإن الرؤية طويلة الأجل توضح رؤية المنظمة لفترة زمنية من (5 – 10) سنوات مستقبلاً، وكفلسفة موجهة بالأهداف فإن هذه الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المنظمة إلى بنائها مستقبلاً، والتي تأتي استجابة للتغيرات الحادثة في الظروف البيئية؛ لأنها ستكون مرشداً لكثير من جوانب وعمليات التنفيذ لاستراتيجية المنظمة.

إن القائد الاستراتيجي لا بد أن يحسن التعامل مع المشكلات ويعرف كيفية التغلب عليها، وأن يتخذ أسلوباً مميزاً يسمح له برؤية القضايا من جوانب عدة، وأن يتصور أشكالاً عدة للمستقبل المحتمل، ويصبح القائد أكثر ثقة؛ لأنه قام فعًلا بدراسة ومناقشة كثير من الإجراءات البديلة قبل أن تأخذ الصورة التي ستكون عليها المستقبل.

- تطوير رأس المال البشري:

يشير رأس المال البشري إلي مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والابتكارات التي تتوافر في عقول العاملين داخل المنظمة، حيث ينظر للعاملين على أنهم مورد رأس مالي يتطلب استثماره، فالتطوير الذي تم في الصناعات الأمريكية واليابانية أسس لمراجعة فاعلة لتطوير رأس المال البشري، بالتالي فإن العاملين في المنظمة هم بمثابة المحدد الأساسي لقدرة المنظمة علي صياغة وتنفيذ استراتيجيتها بنجاح، وبالتالي فان القائد الاستراتيجي لا بد أن تتوافر لديه القدرات اللازمة لتطوير رأس المال البشري في المجالات المختلفه بالمنظمة، مما يمكن من أحداث التعلم باستمرار للعماله من أجل زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتعظيم قيمتها لتستطيع التفوق من خلالها على الآخرين.

- دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة من القيم، والمعتقدات المباشرة، وغير المباشرة والخبرات، والممارسات التي تحقق التفوق التنظيمي، وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من الأفكار والرموز والقيم الأساسية التي تسود المناخ التنظيمي (جلدة، 2008: 204) .

كما وتعدّ الثقافة التنظيمية مصدرًا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة، بالتالي فإن بناء ثقافة تنظيمية راسخة قوية تعتبر من أولويات القائد الاستراتيجي ليكون

قادراً على إحداث أي تغيير استراتيجي في المنظمة، لأن ذلك يتطلب دعم الثقافة الجديدة، والتي تتطلب اتصالات فعالة وحل المشكلات التي قد تظهر نتيجة لهذا التغيير باعتبار أنها تؤسس لقيم ومعتقدات وأعراف جديدة تحتم على القائد الاستراتيجي أن يحدث توافق بين قيم المنظمة وقيم عامليها لضمان التقدم والنمو بالمنظمة.

- تعزيز الممارسات الاخلاقية:

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

كما يجب على القادة أن لا يتحدثوا عن السلوك الأخلاقي فقط، بل يجب عليهم إثبات ذلك في أعمالهم، وهذا المبدأ يتطلب أن يكون الموظف ملتزماً شخصياً بالقيم الأساسية للمنظمة، وأن يكون على استعداد لأداء أعماله على هذه القاعدة، فالمسئولية الرئيسة للقائد هو بناء الأساس الأخلاقي للسلوك التنظيمي من خلال القرارات الأخلاقية القائمة على ممارسة أخلاقيات العمل، ومن ثم تقويم القواعد الأخلاقية التي يمكن ان يستخدمها القادة وتحديدها (Hussein Magdy,2007: 57- 58) .

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

- إدارة الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع ظاهرة سلوكية تظهر بظهور الإنسان على الأرض، وتعاصره على مر الأيام، منذ طفولته ومراحل نموه فى الأسرة والمدرسة والعمل.

ويعرفه (حريم، 2009: 185) أنه ذلك النشاط الذى تستهدف من خلاله إدارة المنظمة الوصول بالصراعات إلى مستوى مرغوب فيه والحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المستهدفة، وذلك بهدف زيادة فاعلية، وكفاءة المنظمة نحو تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها.

بالتالي ليس بالضرورة أن تكون آثار الصراع على المنظمة فى مجموعها سلبية، ففى بعض الأحيان تكون هناك بعض النتائج الإيجابية للصراع التنظيمي، فإن الإدارة لايجب

أن تسعى جاهدة لإزالة أنواع الصراع كلها أو القضاء عليها، ولكن فقط نوعية الصراع التى تؤدى إلى نتائج سلبية، وذلك إن بعض درجات الصراع قد تكون مرغوبة ومفيدة إذا أُستخدمت كأداة لإحداث التغيير والتطوير (المرسي و إدريس، 2002: 481) .

المهارات الفكرية:

يشار إليها أنها القدرة على التفكير المجرد وبشكل تحليلي ناقد لحل المشكلات المعقدة، بالتالي فإن القائد الجيد هو الذي يرى المواقف من جميع جوانبها بشكل شامل، ولديه القدرة على حل المشكلات لصالح الجميع، بمعنى أن يكون خبيراً في فن إيجاد الحلول الملائمة والمناسبة، فضلاً عن هذا يجب أن يكون للمدير قدرة على التفكير الناقد والتحليل بحيث يستطيع أن يشكل الصرة الكلية لعمل المنظمة من خلال تكامل مكوناتها وأجزائها المختلفة، وهذا النوع من المهارات تحتاج إليه المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها (الغالبي، والعامري، 2009: 37) .

ثانياً ـ جودة الحياة الوظيفية (المفهوم، الأهمية، الأبعاد):

تؤدي جودة الحياة الوظيفية للعاملين دوراً مهماً وأساسياً في تحديد ارتقاء أداء المنظمة، فالأفراد الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية مريحة ومميزة يكونون أصحاب أداء عالٍ، وتكون لديهم القدرة على مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية لها والحفاظ عليها.

أ. ماهية جودة الحياة الوظيفية:

إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يشتمل على مجموعة من البرامج والعمليات التي تساهم وبقوة في تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين على حد سواء، لذلك تعددت التعريفات والمفاهيم المفسرة لجودة الحياة الوظيفية على اعتبارها أحد المفاهيم الإدارية المهمة في علم الإدارة والأعمال، وقد عرفها (الطبال، 2004: 57) بأنها مدخل أو فلسفة للتطوير التنظيمي يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للعاملين سواء تنظيمياً أو اجتماعياً أو صحياً أو اقتصادياً، ورفع مستوى العاملين مادياً ومعنوياً، مما ينعكس ذلك في النهاية على الولاء والالتزام للمنظمة والبقاء فيها، وبالتالي تحسين مستوى الأداء والإنتاجية والفاعلية التنظيمية للمنظمة.

في حين يشير (Lau & May, 1998 :213) إلى أنها: " الأوضاع وبيئة العمل المميزة والمفضلة للعاملين التي تدعم و تعزز رضا الموظفين من خلال منحهم العلاوات والأمن الوظيفي و فرص النمو في المنظم".

ويعرفها (السالم، 2009: 350) أنها: "عبارة عن الصفات أو الجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها العاملون".

ويمكن للباحث أن يعرفها على أنها: " مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على حياة العمل للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، والفرد، والأطراف كافة ذات العلاقة بالمنظمة".

ب. أهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية:

أظهرت بعض الدراسات الأهمية العلمية في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، فإن هناك تأثيرات إيجابية بناءة لتوافر وتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومن أهمها (جاد الرب، 2008: 242) :

- تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية، وتسوية عديد من المظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على حل المشكلات.

- مشاركة أكبر من أعضاء قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في الأبعاد المختلفة لعمليات التصنيع وظروف العمل.

- زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم.

- زيادة درجة الرضا الوظيفي، وتحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المنظمة.

- زيادة الكفاءة، والفعالية التنظيمية للمنظمة.

ت. أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

تشتمل جودة الحياة الوظيفية على أبعاد مختلفة لآراء الباحثين والكتّاب، ومن خلال اطلاع الباحث على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة يمكن تحديد مجموعة من الأبعاد والبرامج وهي: "المشاركة في اتخاذ القرارات، والسلوك القيادي والإشرافي، والالتزام التنظيمي، ونظم الترقية والتقدم الوظيفي، والاستقرار والأمان الوظيفي، وبرامج التدريب والتعلم، والأجور والمكافآت، والصحة والسلامة المهنية بالعمل، وعلاقات العمل، والتوازن بين الحياة الشخصية وحياة العمل (جاد الرب، 2008: 8) .

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى مشكلة الدراسة، وفيما يأتي مجموعة من الدراسات البحثية، والنماذج العملية التي ارتبطت بهذا المفهوم للوقوف على أهم القضايا التي تناولتها تلك الدراسات، والتعرف إلى أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات.

أ. الدراسات التي تناولت الممارسات الاستراتيجية، والمهارات الفكرية للقيادة الاستراتيجية:

دراسة **(Masungo et al, 2015)** :

- الهدف من الدراسة: هدفت إلى تحديد أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنفيذية، وأساليب التنفيذ) على الأداء للجمعيات التعاونية للإقراض.

- منهجية البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (38) جمعية تعاونية للإقراض، وكان عدد العاملين الذين تم استقصائهم (120) موظف.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي لممارسات القيادة الاستراتيجية المختلفة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنفيذية، وأساليب التنفيذ) في أداء الجمعيات التعاونية للإقراض والإدخار.

دراسة (**المصري، 2015**) :

- الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة للعاملين في وزارة الداخلية _الشق المدني، والتعرف على أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية مجتمعة على تفعيل عمليات إدارة المعرفة للعاملين بالوزارة.

- منهجية البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية والذين يقدر عددهم (177) موظفاً، واعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل في توزيع الاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية، وتفعيل عمليات إدارة المعرفة للعاملين في وزارة الداخلية

_الشق المدني، بالإضافة إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة" تعزى لمتغيرات السمات الشخصية، كذلك حصلت فقرات مجال التوجه الاستراتيجي على درجة موافقة كبيرة مقارنة بالممارسات الاستراتيجية الأخرى.

دراسة (**مبروك، 2014**) :

- الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر متطلبات بناء القيادة الإستراتيجية في درجة الثقة التنظيمية للعاملين في قطاع الأعمال الصناعي العام بليبيا.

- منهجية الدراسة: استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة فى العاملين بالمنظمات الصناعية الليبية كافة والبالغ عددهم (4590) عامًلا، وكانت عينة الدراسة (361) مفردة، وزعت عليهم استبانات، وتم استرداد (358) استبانة منهم.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توصلت إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات بناء القيادة الإستراتيجية والثقة التنظيمية، بالإضافة إلى أنه يوجد تأثير لمتطلبات بناء القيادة الإستراتيجية على الثقة التنظيمية، وحيث أن أكثر العوامل تأثيرًا يتمثل في تنمية تطوير رأس المال البشري، كذلك لا توجد فروقات معنوية بين آراء المبحوثين حول متطلبات بناء القيادة الإستراتيجية ودرجة الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

دراسة **(Wirapon & Wallapha, 2014)** :

- الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستويات القيادة الاستراتيجية، ومستويات الفعالية في المدارس، والعلاقة بين أداء القيادة الاستراتيجية وفعالية هذه المدارس.

- منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (32) قائداً مدرسياً، وعدد (217) مدرساً من (11) مدرسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن مستوى القيادة الاستراتيجية صُنِّف على أنه مرتفع أو عند النظر إليه في الوظائف المختلفة أظهرت الدرجات المتوسطة من المستوى المرتفع إلى المنخفض كالتالي: التنفيذ الاستراتيجي، التقويم والرقابة، الثقافة التنظيمية، ووصف الإستراتيجية على التوالي، كما أظهرت الدراسة وجود

علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس.

دراسة (**عميرة، 2013**)

- الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أهم الممارسات التي يمكن للقيادة الاستراتيجية إتباعها في مجال التدريب، كذلك تحديد مدى مساهمتها في تنمية القدرات والمهارات الإدارية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة للدراسة.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في التدريب تعمل على زيادة فاعلية التدريب الإداري، بالإضافة لأهمية الاهتمام بإعداد القيادات الإستراتيجية في التدريب يساهم في زيادة فاعليته ومن ثم النهوض بمستوى الأداء بالجهاز الإداري.

دراسة (**التميمي، 2013**) :

- الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين للمهارات: (الذاتية، والفنية، والإنسانية، والإدارية، والفكرية) .

- منهجية الدراسة: واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، حيث وُزعت على أفراد عينة الدراسة عشوائية قوامها (333) ، وحُلِّلت مخرجات الاستبانة إحصائياً وعولجت باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لعلوم الاجتماع SPSS.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أظهرت النتائج إلى أن أّهم مجالات التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية هو مجال التغيير في التكنولوجيا، كما دلت النتائج على أن أكثر المهارات القيادية تطبيقاً في الجامعات الفلسطينية هو مجال (المهارات القيادية الذاتية) ، كذلك أن أهم المهارات القيادية اللازمة لإدارة عملية التغيير التنظيمي هي المهارات القيادية الإدارية تليها المهارات الإنسانية ثم الفكرية، وأظهرت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجامعة، والمسمى الوظيفي، والفئة العمرية، وسنوات الخدمة) ، ولا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس.

ب. الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية:

دراسة **(Bakar et al, 2015)** :

- الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى التعرف إلى دور الدعم التنظيمي في

جودة حياة العمل في صناعة التامين – ماليزيا.

- منهجية الدراسة: طبقت الدراسة على العاملين في مجال القطاع الخاص في ماليزيا، وكانت العينة (405) عاملاً، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أظهرت النتائج أن التحسين العام في الجوانب الاقتصادية يؤثر ايجاباً على جودة حياة العمل، مما يزيد من رضا العاملين، كما بينت أنه يوجد علاقة قوية بين (الصحة، والرفاهية، وضغوط العمل) ، وجودة حياة العمل، فكلما زادت هذه الابعاد زادت الإنتاجية والرضا لدى العاملين.

دراسة **(Irfan et. al. 2014)** :

- الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة: (هل ممارسات الموارد البشرية تؤثر في الأداء الوظيفي للعامين) ؟ ، وكذلك دراسة العلاقة بين تلك الممارسات، وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

- منهجية الدراسة: ضم مجتمع الدراسة العاملين في (92) فرعاً لأكبر ثلاثة بنوك في مدينة لاهور الباكستانية، حيث بلغ حجم العينة (500) موظف، واُستخدمت قائمة الاستقصاء أداةً للدراسة، وتم استلام (310) استبانة صحيحة من الاستبانات التي وُزِّعت على العاملين.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توصلت الدراسة إلى أنه توجدعلاقة إرتباط قوية بين كل من الممارسات: (التعويضات المقدمة على أساس التميز، والشفافية في الاختيار والتعيين، وبرامج التدريب والتطوير، والالتزام التنظيمي) ، وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

دراسة **(Kazan, 2013)** :

- الهدف من الدراسة: هدفت إلى التعرف إلى أهم العوامل في بيئة العمل والمؤثرة في أداء العاملين في أحد البنواك التركية.

- منهجية البحث: ضم المجتمع (20000) موظف من العاملين بأحد البنوك الحكومية في تركيا، حيث بلغ حجم العينة (500) موظف، واستخدمت قائمة الاستقصاء أداة للدراسة، وتم استلام (180) استبانة، وبلغت الردود الصحيحة منها (117) استبانة.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توصلت النتائج إلى أنه لايوجد تأثير إيجابي لكل من (الرواتب الممنوحة للعاملين، ومستوى الرضا الوظيفي، وأنظمة الترقيات

والتقدم الوظيفي، وعلاقات العمل، الحوافز) في الأداء الوظيفي للعاملين، كما أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير إيجابي (لشعور العاملين بالإنتماء، والسلوك القيادي والإشرافي، البيئة المادية والمعنوية) في أداء العاملين.

دراسة **(Farideh,2012)** :

- الهدف من الدراسة: التعرف إلى العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية، وسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة الخصائص الديموغرافية للعاملين، والتي ترتبط بمحاور الدراسة الرئيسة.

- منهجية الدراسة: شملت عينة الدراسة 145 موظفاً في شركة دلشا، وقد صُمِّمت قائمة استقصاء لهذا الغرض مكونة من (69) سؤالاً، واُستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توجد علاقة إيجابية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في متوسط استجابات العاملين فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية، وسلوك المواطنة التنظيمية يعزى إلى المتغيرات الشخصية (سنوات الخدمة، والجنس، والعمر، ومستوى التعليم، والوظيفة) .

ت. الدراسات التي ركزت على العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية:

دراسة **(Barzegar, 2012)** :

- الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الممارسات القيادية وجودة حياة العمل، وإنتاجية الموارد البشرية.

- منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على أكبر مستشفيات المسالك البولية في ايران، حيث وُزعت (403) استبانات، وتم استرداد (316) استبانة صحيحة.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود تصورات إيجابية لدى العاملين حول الممارسات القيادية، وحول جودة حياة العمل وحول نتائج إنتاجية الموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود علاقة بين الممارسات القيادية، وبين جودة حياة العمل، بالإضافة إلى وجود علاقة بين جودة حياة العمل، وبين إنتاجية الموارد البشرية، كذلك وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية

للممارسات القيادية، وجودة حياة العمل.

دراسة (**الزعبي، 2010**) :

- الهدف من الدراسة: هدفت إلى التعرف إلى دور القيادة الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في التعليم التنظيمي، وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة، وتمكين العاملين وأهمية تنمية مهاراتهم في المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية.

- منهجية الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية السورية، وعددهم (200) ضابط، إضافة إلى العاملين في وزارة الشئون والعمل والبالغ عددهم (100) موظف، واُستخدم المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة أداةً للدراسة.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توصلت إلى أن هناك دوراً للقيادة الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية من خلال نشر التعليم التنظيمي، وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى أن للقيادة الإستراتيجية دوراً في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية من خلال تمكين العاملين وتنمية مهاراتهم.

الجزء الثالث ـ أسلوب ومنهجية البحث:

منهجية الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع (أبو حطب وصادق، 05: 20 104) .

مجتمع الدراسة وعيِّنتها: يتمثل مجتمع الدراسة في العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية والبالغ عددهم (87) ، وقد استخدم الباحث طريقة الحصر الشامل، حيث وُزِّعت الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة كافة، وتم الحصول على (59) استبانة بنسبة استرداد 67.8%، ويتضح فيما يأتي توزيع أفراد عينة الدارسة حسب البيانات الشخصية للأفراد فيها:

الجدول (1)

توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية (ن=59)

البيانات الشخصية		العدد	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	عميد	9	15. 3
	نائب عميد	15	25. 4
	رئيس قسم	35	59. 3
الرتبة الأكاديمية	أستاذ/ أستاذ مشارك	29	49. 2
	أستاذ مساعد	30	50. 8
	ماجستير	-	-
الفئة العمرية	أقل من 30	-	-
	30- أقل من 40	23	39. 0
	40- أقل من 50	17	28. 8
	50 سنة فأكثر	19	32. 2
سنوات الخدمة ومدة العمل	أقل من 5 سنوات	6	10. 2
	5 إلى أقل من 10 سنوات	19	32. 2
	10 إلى أقل من 15 سنة	6	10. 2
	15 سنة فأكثر	28	47. 5

يتضح من الجدول (1) أن ما نسبته 59% من عينة البحث يعملون رؤساء أقسام في الجامعة الإسلامية، وهم أكثر من العمداء ونوابهم، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عدد رؤساء الأقسام في هيكل الجامعة أكثر بكثير من العمداء ونوابهم، إضافة إلى أن الأعباء الإدارية والأكاديمية المنوطة بهم أقل من العمداء ونوابهم، لذا كانت نسبة استجابتهم الأعلى، كما أن هذا انعكس بشكل أو بآخر على العوامل الشخصية والوظيفية الأخرى في توزيع عينة الدراسة التي جرى استردادها.

أداة الدراسة:

أُعدَّت استبانة حول « الممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية «، حيث أُستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب

الجدول (2) :

الجدول (2)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني «أن تقيس الاستبانة ما وُضعت لقياسه» (الجرجاوي، 2010: 105) ، كما يقصد بالصدق «شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها» (عبيدات وآخرون، 179: 2001) **حيث قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة باعتماد صدق المقياس:**

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

2. الصدق البنائي: يعد أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد عمل الباحث ذلك.

ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة "أن تعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها مرات عدة متتالية" (الجرجاوي، 2010: 97) ، ومن أشهر الاختبارات لقياس الثبات معامل ألفا كرونباخ حيث تبين أن قيمته للاستبانة ككل (0.971) ، وهذه القيمة تعد مرتفعة ومطمئنة لمدى ثبات أداة الدراسة.

يستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

أُستخدم اختبار كولمجوروف– سمرنوف Kolmogorov- Smirnov Test (K- S)

لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (0.990) والقيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.281) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث استخدمت الاختبارات المعلمية في الدراسة.

الأدوات الإحصائية المستخدمة: قام الباحث بتفريغ البيانات وتحليلها من واقع الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ، حيث استخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages) : لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات الاستبانة.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط.
5. اختبار كولمجوروف– سمرنوف Kolmogorov- Smirnov Test (K- S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T- Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة للمجالات قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة "إلى حد ما"، وهي 3 أو زادت أو قلت عن ذلك.
7. نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression- Model Simple) .
8. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T- Test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
9. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الجزء الرابع ـ تحليل نتائج التحليل ومناقشتها ونتائج اختبار الفرضيات:

تحليل مجالات الاستبانة:

◄ **المجال الأول– الممارسات الإستراتيجية:**

أُستخدم المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب، كما

في الجدول التالي:

الجدول (3)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري والاختبار t للممارسات الإستراتيجية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
	التوجه الاستراتيجي	3. 64	0. 45	72. 88	11. 02	*0. 000	5
	تنمية وتطوير رأس المال البشري	3. 79	0. 43	75. 74	14. 16	*0. 000	4
	إدارة الصراع التنظيمي	3. 82	0. 41	76. 48	15. 39	*0. 000	3
	دعم الثقافة التنظيمية	3. 82	0. 41	76. 48	15. 44	*0. 000	2
	مساندة الممارسات الأخلاقية	3. 85	0. 30	76. 95	21. 78	*0. 000	1
	الممارسات الإستراتيجية بشكل عام	3. 79	0. 35	75. 74	17. 07	*0. 000	

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

يتضح من الجدول السابق (3) ما يأتي:

1. المتوسط الحسابي للمجال الأول «التوجه الاستراتيجي» يساوي 3.64؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.88%، قيمة الاختبار 11.02 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة. حيث بينت النتائج أن القيادات الجامعية تدرك بوضوح رؤية الجامعة ورسالتها، ومكونات التوجه الاستراتيجي، إضافة إلى وجود خطة استراتيجية واضحة لديها، إلا أن فقرات هذا المحور حصلت على أدنى درجة موافقة بين الممارسات الاستراتيجية الأخرى، وقد يعود ذلك إلى العوامل الخارجية المحيطة ببيئة العمل التي تتسم بدرجة كبيرة من الغموض والتعقيد وعدم الاستقرار نتيجة للحصار والانقسام.

2. المتوسط الحسابي للمجال الثاني: «تنمية رأس المال البشري وتطويره» يساوي 3.79 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.74%، قيمة الاختبار 14.16 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة، ويعكس ذلك اهتمام إدارة الجامعة وتركيزها على التطوير والتعليم المستمر كأساس لاكتساب المعارف وتنمية المهارات والقدرات وزيادة مستوى إبداع والابتكار من خلال توفير مجموعة برامج متميزة تحقق ذلك على المستويين الإداري والأكاديمي، وما يؤكد ذلك هو

أنها تخصص موازنات لبرامج التنمية والتطوير بالجامعة، إضافة إلى إنشاء بعض الأقسام المتخصصة لتطوير العمل الأكاديمي والإداري للكليات المختلفة بالجامعة.

3. المتوسط الحسابي للمجال الثالث «إدارة الصراع التنظيمي» يساوي 3.82 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.48%، قيمة الاختبار 15.39 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة، ويعزو الباحث هذه الموافقة إلى أن وجود الإدارة العليا في الجامعة في موقع أكاديمي وإداري متقدم تجعلهم أمام مسؤولية تحقيق أهداف الجامعة واستراتيجيتها، بالتالي تسعى القيادات باستمرار إلى تسوية أي صراع من شأنه أن يؤثر في تحقيق تلك الأهداف وإنهائه، إضافة إلى طبيعة المؤسسة التعليمية وإدراك الجميع أن بيئة العمل الأكاديمية غالباً ما تكون ميداناً لنشر العلم والمعرفة والإبداع، وأنها بعيدة عن التناحرات وتسجيل النقاط والصراعات.

4. المتوسط الحسابي للمجال الرابع «دعم الثقافة التنظيمية» يساوي 3.82 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.48%، قيمة الاختبار 15.44، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0. 000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعة ومن وقت طويل تتبنى ثقافة تنظيمية واضحة (قيم، معتقدات، أعراف، وتوقعات تنظيمية) تتلاءم مع خطتها الاستراتيجية وأهدافها من جانب، وقيم وأهداف عامليها من جانب آخر.

5. المتوسط الحسابي للمجال الخامس «مساندة الممارسات الأخلاقية» يساوي 3.85 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.95%، قيمة الاختبار 21.78، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة، حيث توصلت النتائج إلى توافر ثقافة تنظيمية أخلاقية قوية وداعمة للسلوك الأخلاقي في الجامعة وتشجيع أي سلوك أخلاقي بالعمل، إلا أن النتائج أظهرت تدني درجة الموافقة فيما يتعلق بابتعاث الموظين إلى المراكز الدولية والإقليمية المتخصصة في مجال التدريب على أخلاقيات العمل، ويعزو الباحث ذلك إلى صعوبة التنقل نتيجة للحصار، إضافة إلى ندرة الموارد المالية والمادية محلياً في هذا المجال بالتحديد.

بشكل عام يمكن القول: إن المتوسط الحسابي يساوي 3.79، وإن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.74%، قيمة الاختبار 17.07، وإن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات الممارسات الإستراتيجية بشكل عام.

◄ **المجال الثاني: المهارات الفكرية:**

أُستخدم المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب، كما

هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (4)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري والاختبار t للمهارات الفكرية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig)
المهارات الفكرية بشكل عام	3.87	0. 41	77. 42	16. 18	*0. 000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05≥ α.

يتضح من الجدول السابق (4) يمكن القول إن المتوسط الحسابي يساوي 3.87، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 77.42%، قيمة الاختبار 16.18، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات المهارات الفكرية بشكل عام. كما أظهرت النتائج امتلاك القيادات الجامعية المهارات اللازمة لتطوير الخطط وحل المشكلات والتعامل مع الأفكار المرتدة كافة من الآخرين بشكل مميز إضافة إلى وجود رغبة لديهم في النمو والتطوير الذاتي، ويعزو الباحث ذلك إلى توافر القدرات العلمية والابتكارية والمعرفية والمؤهلات العلمية المختلفة والمتقدمة نسبياً في أي بيئة عمل أكاديمية، والتي غالباً ما يتمتع بها القيادات الجامعية في الجامعة الإسلامية، والجامعات الفلسطينية الأخرى.

◄ **المجال الثالث- جودة الحياة الوظيفية:**

استخدم المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (5)

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري والاختبار t لجودة الحياة الوظيفية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig)
جودة الحياة الوظيفية بشكل عام	3. 82	0. 30	76. 30	20. 92	*0. 000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05≥ α.

يتضح من الجدول السابق (5) أن المتوسط الحسابي يساوي 3.82، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 76.30%، قيمة الاختبار 20.92، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات جودة الحياة

الوظيفية بشكل عام. حيث أظهرت النتائج موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على معظم أبعاد جودة الحياة الوظيفية (المشاركة في صنع القرارات، والترقية والتقدم الوظيفي، وعلاقات العمل، والالتزام التنظيمي) إلا أن النتائج بينت تدني درجة الموافقة على الفقرات الخاصة ببعد الأجور والمكافآت، ويعزو الباحث ذلك إلى الضائقة المالية التي تمر بها الجامعة من أكثر من عام، واتخاذها قرارات تقشفية مؤخراً طالت معظم فئات العمل الأكاديمي والإداري في الجامعة.

اختبار فرضيات الدراسة:

◄ **الفرضية الأولى**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين "الممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية" وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

لاختبار هذه الفرضية اُستخدم اختبار « معامل بيرسون للارتباط « لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين «الممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية»، وتحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعة الإسلامية، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (6)

معامل الارتباط بين «الممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية» وتحسين جودة الحياة الوظيفية

العلاقة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية	.645	*0.000
العلاقة بين تنمية وتطوير رأس المال البشري وجودة الحياة الوظيفية	.701	*0.000
العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية	.504	*0.000
العلاقة بين دعم الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية	.699	*0.000
العلاقة بين مساندة الممارسات الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية	.693	*0.000
العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية	.725	*0.000
العلاقة بين المهارات الفكرية وجودة الحياة الوظيفية	.769	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05≥ α.

يتضح من الجدول السابق (6) أن معامل الارتباط بين الممارسات الإستراتيجية

وجودة الحياة الوظيفية يساوي0.725، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، وهذا يدل على أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية، وجودة الحياة الوظيفية في الجامعة الإسلامية.

وتبين أيضا من الجدول السابق (6) أن معامل الارتباط بين المهارات الفكرية وجودة الحياة الوظيفية يساوي0.769، وأن القيمة الاحتمالية(.Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، وهذا يدل على أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية وجودة الحياة الوظيفية في الجامعة الإسلامية، ويرى الباحث أن توافر ممارسات استراتيجية مناسبة وسليمة متمثلة في: (رؤية واضحة، وأهداف استراتيجية مناسبة، وقيم ومعتقدات للجامعة تتوافق مع قيم ومعتقدات العاملين وأهدافهم، و توافر مهارات فكرية متميزة للقيادات) ، من شأنه أن ينعكس على تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين.

وتتفق النتائج الخاصة بالعلاقة بين المتغيرات مع دراسة كل من دراسة (مبروك، 2014) ، ودراسة (عميرة، 2013) ، ودراسة (Barzegar, 2012) ، ودراسة (الزعبي، 2010) ، ودراسة (Lynn, 2003) .

◄ **الفرضية الثانية**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية مجتمعة معاً في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

لاختبار هذه الفرضية اُستخدم اختبار « الانحدار الخطي البسيط « لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية مجتمعة معاً في تحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعة الإسلامية، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (7)

تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية .Sig
المقدار الثابت	1. 250	4. 500	0. 000
الممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية	0. 675	9. 269	0. 000
معامل التحديد =601 .0		معامل التحديد المُعدَّل= 594 .0	

يتضح من الجدول السابق (7) أن معامل التحديد = 0.601، ومعامل التحديد المُعدَّل= 0.594، وهذا يعني أن 59.4% من التغير في جودة الحياة الوظيفية (المتغير التابع) تم

تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 40.6% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على جودة الحياة الوظيفية، كما تبين وجود تأثير للممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية مجتمعة معاً على جودة الحياة الوظيفية في الجامعة الإسلامية.

جودة الحياة الوظيفية = 1.250 + 0.675 × الممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية

نتيجة الفرضية: رفض الفرضية القائلة بـ: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية مجتمعة معاً في تحسين جودة الحياة الوظيفية، ويرى الباحث أن نتيجة الانحدار جيدة، وأن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 59.4% من المتغير التابع، وأن 40% تقريباً ترجع لعوامل أخرى قد تتعلق ببعض الممارسات الاستراتيجية الأخرى، أو عوامل ذات علاقة مباشرة بجودة الحياة الوظيفية.

◄ **الفرضية الرئيسة الثالثة**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية في تحسين جودة الحياة الوظيفية، تعزى للبيانات الشخصية: (المسمى الوظيفي، الرتبة الأكاديمية، الفئة العمرية، سنوات الخدمة ومدة العمل).

لاختبار هذه الفرضية اُستخدم اختبار " T لعينتين مستقلتين" لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك اُستخدم اختبار "التباين الأحادي" لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر من البيانات. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (8)

نتائج اختبار »T لعينتين مستقلتين والتباين الأحادي" – البيانات الشخصية

البيانات الشخصية	اسم الاختبار	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig .)
المسمى الوظيفي	التباين الأحادي	3. 110	0. 052
الرتبة الأكاديمية	لعينتين مستقلتين T	1. 774	0. 081
الفئة العمرية	التباين الأحادي	3. 047	0. 055
سنوات الخدمة ومدة العمل	التباين الأحادي	2. 087	0. 112

من النتائج الموضحة في الجدول السابق (8) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أكبر

من مستوى الدلالة 0.05 لكافة المتغيرات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور الممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية في تحسين جودة الحياة الوظيفية تعزى للبيانات الشخصية: (المسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، والفئة العمرية، سنوات الخدمة ومدة العمل) ، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك القيادات الجامعية في الجامعة الإسلامية للجوانب المختلفة لممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية، إضافة إلى تشابه بيئة العمل الجامعية بين العمادات والأقسام المختلفة في الجامعة، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (المصري، 2015) ، ودراسة (مبروك، 2014) ، ودراسة (Farideh,2012) ، بينما اختلفت مع دراسة (التميمي، 2013) بأنه توجد فروق تعزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير الجنس.

الاستنتاجات والتوصيات:

توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات والتوصيات الآتية:

أولاً- الاستنتاجات:

استهدف منهج تحليل البيانات إلى دراسة الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية، ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية، **وقد تبين من نتائج تحليل البيانات الميدانية ما يأتي:**

1. دعم الثقافة التنظيمية هي أكثر الممارسات الاستراتيجية التي حصلت على درجة موافقة من قبل القيادات الجامعية في الجامعة الإسلامية بغزة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعة الإسلامية تتبنى ثقافة تنظيمية واضحة من (قيم، معتقدات، أعراف، وتوقعات تنظيمية) تتلاءم مع خطتها الاستراتيجية وأهدافها من جانب، وقيم وأهداف عامليها من جانب آخر.

2. تحديد التوجه الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية هو أقل الممارسات الاستراتيجية التي حصلت على درجة موافقة بين القيادات الجامعية، لاسيما فيما يتعلق باستخدام إدارة الجامعة أساليب سليمة في تحليل بيئة العمل الخارجية والداخلية للتعرف إلى الفرص والتهديدات و نقاط القوة والضعف التي من الممكن أن تؤثر بالجامعة.

3. وجود قصور في ملاءمة الأهداف الاستراتيجية الموضوعة والإمكانات المادية والمالية والبشرية المتاحة لدى الجامعة من وجهة نظر القيادات الجامعية، ويعزو الباحث ذلك نظراً للظروف المالية الصعبة التي تمر بها الجامعة، والذي انعكس سلباً على نظم

الأجور والمكافآت لديها، وهذا يتعارض مع ما وُضِع من أهداف ضمن الخطة الاستراتيجية لها، ويتعارض مع ما هو منصوص عليه في الكادر الموحد، إضافة إلى انعكاس ذلك على جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة.

4. توجد علاقة ارتباط موجبة بين الممارسات الاستراتيجية، والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية، وتحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعة الإسلامية.

5. وجود بعض جوانب القصور فيما يتعلق بالبرامج التدريبية المرتبطة بالممارسات الأخلاقية، كذلك قصور في الشفافية بين الإدارة والعاملين في المشاركة باتخاذ القرارات في الجامعة، وحل مشكلات العمل.

ثانياً- التوصيات:

1. ضرورة استخدام إدارة الجامعة أساليب وسيناريوهات مثل: (مصفوفة العناصر الاستراتيجية) و (مصفوفة الاختيار الاستراتيجي) ، بحيث تكون واضحة وقابلة للتطبيق في تحليل بيئة العمل الخارجية والداخلية للتعرف إلى الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف التي من الممكن أن تؤثر على الجامعة واستراتيجيتها والعمل على الموائمة فيما بينها.

2. التركيز على التطوير والتعليم المستمر كأساس لاكتساب المهارات اللازمة ولتنمية وتطوير رأس المال البشري، وذلك على المستويين الأكاديمي والإداري.

3. العمل باستمرار على مشاركة العاملين باستمرار في إيجاد الحلول المناسبة لأي صراع تنظيمي يحدث في الجامعة، والأخذ باهتماماتهم كافة بعين الاعتبار.

4. ضرورة دعم الثقافة التنظيمة والممارسات الأخلاقية عبر برامج تدريبية حقيقية، وبناء دستور أخلاقي يلتزم به العاملون كافة بالجامعة.

5. ضرورة تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات على مستويات الجامعة كافة من خلال " تأمين وجود علاقة فعالة بين الإدارة العليا والمرؤوسين في الجامعة.

6. إعادة هيكلة نظم الأجور والمكافآت المالية للفئات كافة بما يتلاءم مع الكادر الموحد للرواتب، والعمل على ربط الأجور والمكافآت بنظام فعال للحوافز مرتبط بنظام العمل، وكفاءة أداء العاملين بمختلف تخصصاتهم وأماكن عملهم؛ وذلك لاستثمار مهاراتهم الفكرية استثماراً أمثل؛ ولزيادة قدرتهم على الإبداع في العمل داخل الجامعة.

7. العمل على توفير برامج وأليات فعالة حقيقية لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

1. أبو حطب، فؤاد، و صادق، أمال: (2005) " مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية «، مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة.
2. التميمي، ربا تيسير. (2013) .: "المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة على الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
3. توفيق، عبد الرحمن (2000) : " التفكير الاستراتيجي، المهارات والممارسات"، ط1، سلسة اصدارت بمبك، مصر.
4. جاد الرب، سيد (2012) : "القيادة الاستراتيجية"، ط1، دار النهضة العربية، مصر.
5. جاد الرب، سيد (2010) : "إدارة الأعمال الدولية: الأساسيات – الاستراتيجية– التطبيقات" ، المؤلف، ط2، المكتبة الأكاديمية، مصر.
6. جاد الرب، سيد (2008) : "جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية"، المؤلف، القاهرة.
7. الجرجاوي، زياد (2010) : "القواعد المنهجية لبناء الاستبيان"، ط2، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
8. جلدة، سامر (2008) : "السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة"،ط1، دار اسامة للنشر، الأردن.
9. حسين، حريم (2009) : "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات فى منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر، الأردن.
10. الخفاجي، نعمة (2000) : "الفكر الإستراتيجي قراءات معاصرة"، دار الثقافة، عمان، الأردن.
11. الزعبى، محمد (2010) : "دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

12. الصيرفي، محمد (2007) : "أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، الإسكندية، مصر.

13. الطبال، عبدالله عبدالله (2004) : "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.

14. السالم، مؤيد (2009) : " إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر، عمان.

15. العامري، صالح، والغالبي، طاهر (2009) : " الإدارة والأعمال"، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان.

16. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001) : "البحث العلمي– مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

17. عميرة، نادية (2013) : "القيادة الإستراتيجية على فاعلية التدريب الإداري"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

18. غراب، كامل (2002) : "الادارة الاستراتيجية أصول عملية وحالات عملية"، الرياض، السعودية.

19. مبروك، راجعة (2014) : "متطلبات بناء القيادة الإستراتيجية وأثرها على درجة الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق علي قطاع الأعمال الصناعي العام بليبيا""، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.

20. المرسى، جمال الدين، وإدريس، ثابت (2002) : "السلوك التنظيمي – نظريات ونماذج وتطبيق عملى لإدارة السلوك بالمنظمات"، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.

21. المصري، سلمان (2015) : "دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية والأمن الوطني"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.

22. يونس، طارق شريف (2002) : "الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. *Bakar A ,Rozaini R, Norailis A. Wahab, (2015) : "Roles of Organizational Support in Quality of Work Life in Insurance Industry. Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 8. pp753- 757.*
2. *Barzegar Mehdi, (2012) : "Relationship between Leadership Behavior, Quality of Work Life and Human Resources Productivity, International Journal of Hospital Research , 1 (1) : 1- 14.*
3. *Bernad Bumes, (2009) . Managing chang. A strategic A pproach to Organizational Dynamicsm, 5th ed, N. Y. ,Prentice Hall.*
4. *Farideh Kashani (2012) : " A Review on Relationship between Quality of Work Life and OrganizationalCitizenship Behavior (Case Study: An Iranian Company) " Journal of Basic and Applied Scientific Research. PP 9523- 9531.*
5. *Guillot. Michael. (2005) : "Strategic Leadership: defining the challenge", Airpower journal, Vol. 2, No. 1*
6. *Hussein Magdy, (2007) . Ethical Leadership Makes the Right Decisions , Journal of Technology and Business , Polytechnic University , PP 57- 65.*
7. *Hitt, M. A. ; Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2011) : «Strategic Management: Competitiveness and Globalization- Concepts and cases», 9th ed. , Thomson/ South Western, Ohio, USA.*
8. *Kazan, Halim, (2013) : » Measurement of Employees› Performance: A State Bank Application) . International Review of Management and Business Research Vol. 2 Issue 2.*
9. *Lee, Yuan- Duen & Chen, Shih- Hao (2007) : " A Study of the Correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution- An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia*
10. *Masungo Titus Wanyama, Obunga Caroline Achien'g, Wilfred N. Marangu (2015) . Strategic Leadership and Performance of Savings and Credit Co- operative Societies in Kakamega County, Kenya, European Journal of Business and Management Vol. 7, No. 13. pp48- 64.*

11. *Saleem, Irfan and Khurshid, Aitzaz (2014) : " Do Human Resource Practices Affect Employee Performance? Pakistan business review, Vol. 152 Issu (4) PP 669- 688*

12. *Wiraporn Deeboonmee and Wallaphs Ariratana (2014) , "Relationship between strategic leadership and school Effectiveness", Procedia Social and behavioral sciences, Vol. 112, pp 982 – 985.*