



كلية إدارة الأعمال

دور القيادة الاستراتيجية في رفع المهارات لدى العاملين المؤسسات الحكومية

دراسة حالة - محافظة ظفار

رسالة

مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص إدارة الأعمال

إعداد

سعيد محمد علي الشحري

إشراف الدكتور

هايل عبدالمولى طشطوش

2023م/1445هـ

كلية إدارة الأعمال

دور القيادة الاستراتيجية في رفع المهارات داخل المؤسسات الحكومية

دراسة حالة محافظة ظفار

رسالة

مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

تخصص إدارة الأعمال

إعداد الباحث:

سعيد محمد علي الشحري

إشراف الدكتور:

هايل عبد المولى طشطوش

2023م/1445هـ

الاجازة

دور القيادة الاستراتيجية في رفع المهارات داخل المؤسسات الحكومية

دراسة حالة محافظة ظفار

إعداد: سعيد محمد علي الشحري

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 02 أكتوبر 2023م وتم إجازتها.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
.....	1. الدكتور/ هايل طشطوش (مشرف الرسالة)
.....	2. الدكتور/ الياس شهدا (مناقش داخلي)
.....	3. الدكتور/ رمزي سلام (مناقش داخلي)
.....	4. الدكتور/ ناصر الحمر الكثيري (مناقش خارجي)

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وان محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: سعيد بن محمد علي أومري الشحري

التوقيع:

الإهداء

إلى من وجوده حياة ، إلى من علمني أن الحياة كفاح ... أبي الغالي أمد الله بعمره
إلى من دعائها سر نجاحي ، إلى من اسكنتني في القلب ... أمي الله يرحمها رحمة الأبرار
إلى من شاركوني و خطوا معي نحو الحلم خطوة بخطوة وكانوا خير سند ..
إلى كل الزملاء الذين وقفوا إلى جانبي وشدوا من همتي وأعانوني وساندوني في كل وقت وحين.
إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَى مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنْفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنْ لَهُمُ الْجَنَّةَ ۖ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ ۖ وَعَدًّا عَلَيْهِ حَقًّا فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ وَالْقُرْآنِ ۖ وَمَنْ أَوْفَى بِعَهْدِهِ مِنَ اللَّهِ ۖ فَاسْتَبَشِرُوا ببيعِكُمْ الَّذِي بَايَعْتُمْ بِهِ ۖ وَذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ ۖ

(سورة التوبة الآية 111)

شكر وتقدير

الشكر لله عز وجل على إنجاز هذه الرسالة، ثم الشكر لجامعة الشرقية التي أتاحت لي فرصة هذه الدراسة، وأتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير للدكتور/ هايل عبد المولى طشطوش الذي أشرف على هذه الرسالة ومتابعتها بإرشاده ونصائحه وتوجيهاته، التي كانت لها الأثر الأكبر في تقديم هذه الرسالة، وأسأل الله أن يمتعته بالصحة والعافية، كما أتقدم بالشكر لأعضاء هيئة التدريس وطاقم العمل بإدارة كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرقية، وأسأل الله العلي القدير أن يجزيهم خير الجزاء، وما التوفيق إلا من عند الله.

والله ولي التوفيق

الباحث / سعيد محمد علي الشحري

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في رفع المهارات داخل المؤسسات الحكومية دراسة حالة محافظة ظفار بسلطنة عمان ، وقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث حيث اشتملت على محورين ، القيادة الاستراتيجية ، رفع المهارات، استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) بهدف تحليل بيانات الإستبانة وتكوّنت عينة البحث من (103) مفردة من العاملين (بمحافظة ظفار)، حيث استخدم البحث طريقة العينة العشوائية في الحصول على عينة البحث ، وقد أظهرت نتائج البحث توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الإداري، التحويلي، والأخلاقي) لدى القادة في محافظة ظفار في رفع المهارات لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية بمعامل ارتباط 0.733.، القيادة الاستراتيجية لها دور في رفع المهارات التقنية من خلال التدريب في مجال الوظيفة المتعلقة بالمهارة.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة إعداد برامج تطوير القيادة الاستراتيجية بناءً على مفهوم أشمل من تطوير مهارات القائد الإداري كفرد، لتمتد إلى الأداء التنظيمي والتحديات والاستراتيجيات التي تواجه المؤسسة في الوقت الراهن ومستقبلاً، يجب بناء استراتيجية تطوير القيادة الإدارية على القيم والأخلاقيات المترسخة في الثقافة الوطنية لدى السلطنة.

الكلمات المفتاحية : القيادة الاستراتيجية، المهارات ،الإداري، الاخلاقي، التحويلي

Abstract

This study aimed to know the role of strategic leadership in raising skills within government institutions, a case study of Dhofar Governorate in the Sultanate of Oman. A questionnaire was designed and distributed to a sample of the research community. The statistical (SPSS) in order to analyze the questionnaire data, and the research sample consisted of (103) single workers (in Dhofar Governorate), where the research used the random sample method to obtain the research sample, and the research results showed that there is a statistically significant correlation at the level of significance (0.05). Among the averages of the respondents' responses about the level of strategic leadership in its dimensions (administrative, transformational, and ethical) among the leaders in Dhofar Governorate in raising the skills of workers in government institutions with a correlation coefficient of 0.733. Strategic leadership has a role in raising technical skills through training in the field of the job related to the skill.

The study recommended many recommendations, the most important of which are: the need to prepare strategic leadership development programs based on a more comprehensive concept of developing the skills of the administrative leader as an individual, to extend to organizational performance, challenges and strategies facing the institution at the present time and in the future, the strategy for developing administrative leadership must be built on the values and ethics rooted in culture Sultanate's national.

Keywords: strategic leadership, skills, administrative, ethical, transformationa

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ - ب	العنوان
ج	الإجازة
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	إقرار الباحث
و	إستهلال
ز	شكر وتقدير
ح	الملخص باللغة العربية
ط	الملخص باللغة الإنجليزية
ي - ك - ل - م	قائمة المحتويات
ن	قائمة الجداول
س	قائمة الاشكال
ع	قائمة الملاحق

قائمة المحتويات

الصفحة	العناوين	الفصل	الرقم
1	المقدمة	الفصل الأول إشكالية الدراسة وأهميتها	1
2	مشكلة الدراسة		2
4	أسئلة الدراسة		3
5	اهداف الدراسة		4
5	فرضيات الدراسة		5
6	أهمية الدراسة		6
7	حدود الدراسة		7
7	مصطلحات الدراسة		8
8	أنموذج الدراسة		9
	المبحث الأول : القيادة الاستراتيجية	الفصل الثاني الاطار النظري والدراسات السابقة	10
10	مفهوم القيادة الاستراتيجية		11
13	اهمية القيادة الاستراتيجية		12
15	عناصر القيادة الاستراتيجية		13
	المبحث الثاني : المهارات القيادية		14
18	مفهوم المهارات القيادية		15

21	تصنيفات المهارات القيادية		16
23	القدرات والمهارات المرتبطة باتخاذ القرار		17
المبحث الثالث : الدراسات السابقة			18
26	اولاً: الدراسات باللغة العربية		19
31	ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية		20
33	ثالثاً : مايميز الدراسة عن الدراسات السابقة		21
35	منهج الدراسة		22
35	مجتمع الدراسة	الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها	23
36	الاجراءات البحثية		24
37	اداءة الدراسة		25
38	صدق اداءة الدراسة		26
45	الاساليب الإحصائية		27
46	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة		الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها
51	اختبار الفرضيات	29	
55	المقدمة	30	

55	اولاً : النتائج	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات	31
58	ثانياً : التوصيات		32
60	المراجع والمصادر		33
68	الملاحق		34

قائمة الجداول

الرقم	محتوى الجدول	الصفحة
1	مقياس ليكرت الثلاثي التدريجي	37
2	معالجة مقياس ليكرت الثلاثي	38
3	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الاداري	39
4	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد التحويلي	40
5	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الاخلاقي	41
6	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثاني	42
7	ثبات أداة الدراسة لمتغيرات الدراسة للعينة الاستطلاعية معامل الفا كرونباخ	44
8	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغير الجنس	46
9	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغير العمر	47
10	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	48
11	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغير الدخل الشهري	49
12	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغير المهام الوظيفي	50

قائمة الاشكال

الصفحة	المحتوي	الرقم
8	نموذج الدراسة	1
46	التوزيع البياني لافراد العينة حسب متغير الجنس	2
47	النسبة المئوية لتوزيع الذكور والاناث لافراد العينة حسب الفئة العمرية	3
48	النسبة المئوية لتوزيع الذكور والاناث لافراد العينة 4المؤهل العلمي	4
49	النسبة المئوية لتوزيع الذكور والاناث لافراد العينة المدخول	5
50	النسبة المئوية لتوزيع الذكور والاناث لافراد العينة حسب الخبرة	6

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوي	الرقم
69	الاستبانة	1
73	قائمة بأسماء المحكمين	2

الفصل الأول

(إشكالية الدراسة وأهميتها)

- ❖ المقدمة
- ❖ مشكلة البحث
- ❖ أسئلة البحث
- ❖ أهداف البحث
- ❖ أهمية البحث
- ❖ حدود البحث
- ❖ مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

(إشكالية الدراسة وأهميتها)

المقدمة

تعتبر القيادة من أهم المحاور التي تركز عليها المؤسسات الإدارية سواء أكانت عامة أو خاصة لأنها بالنهاية هي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسئول في إي مؤسسات على الأفراد سواء كانوا عاملين أو قائدين وهي متمثلة بإصدار الأوامر، وبعد ذلك التأثير عليهم وتحفيزهم على العمل والسعي الدؤوب لتحقيق الأهداف المتمثلة بالمرجات الإدارية، ومن هنا فإن القيادة تعتبر حلقة وصل ما بين الخطط والأهداف المستقبلية هذا بالإضافة إلى أنها تساعد على تنسيه الجوانب الإيجابية في المؤسسة ومعالجة الجوانب السلبية (احمد سيد ، 2018)

ويتضح لنا إن القيادة توجد نوع من السيطرة على المشاكل التي قد تحصل وان وقعت المشكلة قان القيادة الحكيمة في المؤسسة سوف تسعى إلى حلها بأقل الخسائر وأقل وقت وجهد لان القائد هو من يضع الخطط البديلة التي تتناسب مع الظروف والمواقف المختلفة والتي من الممكن أن تحدث بشكل مفاجئ وهنا سوف يتم توظيف المتغيرات المحيطة ، واستغلالها لمصلحة المؤسسة ولمصلحة العاملين فيها مما ينعكس وبشكل ايجابي في عملية تطوير وتنمية الأفراد العاملين حيث أن العنصر البشري يعتبر أهم مورد من موارد المؤسسة التي يجب رعايتها والاهتمام بشؤونهم (قتيبة ،2019)

والقائد الناجح هو من يهتم بالعنصر البشري ويساهم في توفير الدعم والحوافز لهم ويسعى من أجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم، فإذا نجح القائد في اختيار العاملين في المؤسسة وعمل على إجاد روح معنوية لديهم روح الفريق ، فان ذلك كفيل بتحقيق الرضا الوظيفي وحفظ النظام وضمان إطاعة الأوامر والتعليمات والاحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء المرغوب به، وتعتمد الروح المعنوية على عدة عناصر ترتبط بعملية التوظيف مثل مقابلة الكفايات بالوظائف والتدريب والأجور والترقية

والخدمات، وان تدني الروح المعنوية يؤثر على أداء الأعمال بشكل سلبي ويؤدي إلى نتائج عكس ما

كان مخطط لها(بن بريكة،2019)

ويعد القيادة أحد أهم مرتكزات التغيير الاجتماعي؛ فهو يحتل مكانة بارزة كواحد من أنجع وسائل الإصلاح والتقويم في معظم انحاء العالم على اختلاف وجهات نظر سياستها الاستراتيجية، وأصبحت نتائج هذه الادارة منوطة بشكل كبير بنوع القيادة التي يتبعها، فالقائد الناجح قادر على تعزيز أداء العاملين ومساعدتهم في حل مشكلاتهم الادارية، وتحسين رؤيتها للمستقبل، ومن هنا تبلورت فكرة القيادة الاستراتيجية كنوع من القيادة التي تدعو إلى استخدام التخطيط بعيد المدى المدروس؛ لتحسين أداء العاملين ورفع مهاراتهم الفنية والادارية والنهوض بها (Mostafa ،.2021)

ويعد القيادة الاستراتيجية من المواضيع الأكثر أهمية في السياسات الادارية، التي ترتبط ارتباطا وثيقا بتحسين أدائها، بإتاحة الفرص المناسبة لها لاكتساب أفضل الطرق والاساليب في نقل المعرفة والمهارات للعاملين بما يحقق متطلبات التنمية فيها (حسن ، 2018)

أن القيادة الاستراتيجية تتمحور حول قدرة القائد على تصور استراتيجية المؤسسة وصياغة رؤيتها، و تحفيز الآخرين واقناعهم بالحصول على تلك الرؤية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ لتوجيه جهود الافراد لاحداث تغيير استراتيجي بعيد المدى.

ويعتبر القائد القادر على رفع مهارات الافراد يكون أكثر قدرة على تدعيم مركز المؤسسة تجاهه التحديات والتغيرات التي تواجهها ومقابلة هذه التحديات وتنمية روح الإنجاز وتطوير الأداء فنجد القائد يقوم بعملية التوجيه وإدارة السلوك الإنساني في المنظمة وتنمية التعاون بين أفراد المؤسسة ككل لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة الإدارية (الخطيب ،2015م).

كما حظي موضوع المهارات القيادية، وكيفية تطويرها لدى القيادات الادارية في الجامعات باهتمام متزايد، ويرجع ذلك إلى الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي واختلاف مصادر المعرفة (Marlar ،2014) لذى هدفت الدراسة الى معرفة دور القيادة الاستراتيجية فى رفع المهارات داخل المؤسسات الحكومية دراسة حالة محافظة ظفار .

قد تكون هناك دراسات تحاول الربط بين القيادة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على رفع المهارات لدى العاملين في المؤسسات ، وغيرها من المتغيرات التي تتناول الجانب النفسي سواء للقائد أو للمرؤوسين وعلى الرغم من أهمية القائد في رفع المهارات للمرؤوسين داخل المؤسسات الحكومية، فيجب أن تتوفر لديه الصفات والسماوات التي تؤهله لان يرتقي بنفسه اولاً ثم مؤسسته والعاملين فيها، ولان كثيراً من القادة والإداريين في المؤسسات يعرفون دور القائد في رفع المهارات للمرؤوسين داخل المؤسسات الحكومية أو العكس، وهو الأمر الذي قد يؤدي إلى حرمان المؤسسات الحكومية من الحصول على ولاء وانتماء العاملين فيها، وبما أن المؤسسة الحكومية تعد من الجهات الهامة في الدولة، ولكننا قد نري في بعض الأحيان أن مدير تلك المؤسسة يفتقر لبعض الصفات التي تجعله قائد قادر على التأثير العاملين، وقادر على التأثير بالصفات الشخصية لدى العاملين، وكذلك أساليب التعامل معهم ، وذلك بسبب تأثير مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية ، ووصولاً إلى تحقيق الأهداف المرسومة .

ووفقاً للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، يمكن عرض الإطار العام لمشكلة الدراسة على النحو التالي: تعد القيادة من المهارات التي يجب أن يتحلى بها القادة لأنها من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي، وعلى دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتعتبر محورا رئيساً للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ولذلك تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطاتها إلى قيادات إدارية يحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية.

فالقيادة مسؤولة عن تحفيز المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية وضمان ارتباطهم بأهداف المؤسسة التي يعملون فيها والسير على سياساتها لها ، وذلك من خلال رفع معنويات العاملين فيها ، ومن

الطبيعي أن إشباع حاجات الأفراد الأساسية تفرض عليهم القيام بواجباتهم كما هو محدد من خلال حثهم على الإبداع والابتكار بما تسهم في ارتقاء المؤسسة ، وضبط الاستقرار فيها ، ويعتمد المدير على ما تمنحه له سلطته الرسمية من وسائل الدفع المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف، أما القائد فهو يعتمد بشكل أساسي على الثقة والقدرة على الاقلاع والاقتران ، حيث يستمد هذه السلطة من علاقة التأثير المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ، والتي تعتمد على مزيج وخليط من بعض الصفات الشخصية للقائد وخصائص المرؤوسين، وطبيعة الموقف أو المشكلة ، كما تلعب الروح المعنوية دوراً هاماً في تأثيرها على نوع وكم الأداء المطلوب، فإذا كانت جهود الباحثين والممارسين للعمل الإداري في المؤسسات الحكومية، فقد تركزت بالدرجة الأولى على البحث عن أفضل الطرق التي تعمل على تحسين فعالية الأداء، ومن خلال المسح النظري الذي قامت به الباحثة للأدبيات في هذا المجال، فيمكن القول إن خلفية مشكلة تتمثل في: ما هو دور القائد في رفع المهارات داخل المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار؟

1.3 اسئلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة البحثية في الإجابة عن السؤال الرئيسي ما هو دور القيادة الاستراتيجية في رفع المهارات للمرؤوسين داخل المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار؟

1. ما مستوى المهارات القيادية لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار؟
2. أهم المهارات القيادية التي يتصف بها القادة الإداريون من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار؟
3. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية التي يتصف بها القادة الإداريون ومستوى رفع المهارات

للعاملين بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار؟

1.4 أهداف الدراسة:

تتمثل اهداف الدراسة في الاتي:

1. التعرف على مستوى المهارات لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار.

2. التعرف على أهم المهارات القيادية التي يتصف بها القادة الإداريون من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار .

3. البحث في طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية التي يتصف بها القادة الإداريون ومستوى المهارات لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار

1.5 فرضيات الدراسة :

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية ورفع المهارات لدي العاملين بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار .

2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية ورفع المهارات لدي العاملين بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار .

3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية ورفع المهارات لدي العاملين بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار .

1.6 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة لتناولها لموضوع جديد وإضافة نوعية على الصعيد النظري في البيئة العمانية، وتناوله المحدود بصفة عامة، والذي يؤدي الى فهم طبيعة العلاقة دور القيادة في رفع المهارات للعاملين .

الأهمية العلمية:

1. من المتوقع أن تساهم الدراسة في تطوير قدرات الباحث البحثية وفق المنهجية العلمية.
2. تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية بمراجع تساعد الباحثين القادمين في دراستهم عبر الاطلاع على النتائج والتوصيات.

الأهمية العملية والتطبيقية للدراسة

1. من المنتظر أن تقدم الدراسة الحالية نتائج وتوصيات تساهم في تنمية مهارات القائد.

2. من المتوقع أن تساعد الدراسة قادة محافظة ظفار في وضع الحلول العملية لرفع المهارات لدى منتسبيها.

3. تسليط الضوء على أهم العوامل المؤدية إلى رفع المهارات لمنتسبي العاملين بالمؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار وإمكانية الأخذ بها وتطبيقها في مختلف المحافظات الأخرى.

4. تتجلى أهمية هذه الدراسة في كون فوائدها المرتقبة لا تقتصر الاستفادة منها على محافظة ظفار بل في كافة الولايات الأخرى.

1.7 حدود الدراسة

بهدف الشمولية والحصول على القدر الكافي من البيانات المفيدة فإن هناك حدود من ناحية الموضوع، ومكان الدراسة، والفترة الزمنية إضافة الي عدد من الفئة المستهدفة لهذه الدراسة، وتشمل حدود الدراسة الآتي: -

الحدود الموضوعية: وينبغي الإشارة الي أنه تقتصر الدراسة على مادة البحث والتي هي دور القائد في رفع المهارات القيادية لدي العاملين.

الحدود المكانية: من خلال التخطيط للحصول على قدر كافي من العينات تم تحديد عدد من المناطق داخل محافظة ظفار كحدود مكانية للبحث وتقصي المعلومات وذلك عن طريق الاستبانات أو اللقاءات في بعض المؤسسات الحكومية الخدمية والتعليمية في محافظة ظفار.

الحدود الزمانية: حسب البرنامج المعد لمنهج الدراسة تكون خلال العام الأكاديمي 2022 / 2023. الحدود البشرية: بناء على الحدود المكانية للعينات فقد خطط الباحث ان تكون الدراسة تشمل على 500 مفردة كعينة من مجتمع الدراسة المحدد، وقد يمتد تحديد العينات على جميع العاملين بالمؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار.

1.8 مصطلحات الدراسة:

من خلال هذا الدراسة يتبين لنا متغيرين وهم القيادة الاستراتيجية ورفع المهارات الاول هو المتغير المستقل والثاني هو المتغير التابع او المتأثر .

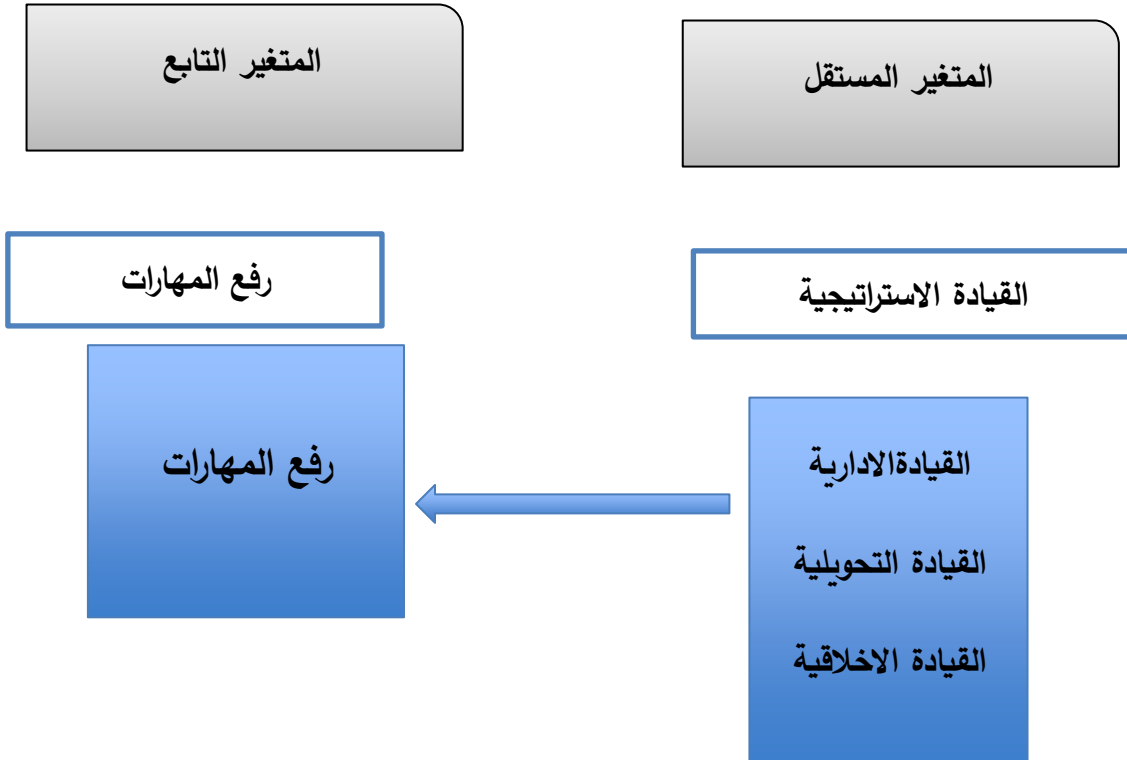
تعرف القيادة بأنها: عملية يقوم بها الفرد بالتأثير على سلوك الآخرين، ورفع روحهم المعنوية للوصول إلى أهداف معينة (حسن، 2018).

ويعرفها "البديري" القيادة بأنها: استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف التنظيم والجماعة، ودفع السلوك نحو إنجاز الاهداف التنظيمية، ومساعدة الجماعة والتنظيم لتشكيل هويته وثقافته (طلال، 2017).

رفع المهارات: بأنها المساعدة على توفير الفرص للموظف من خلال تطوير موهبته وتعزيز مهاراته ومعرفته، وينصب التركيز في التدريب على المهارات على توفير النمط المناسب من التدريب الذي يدعم الموظفين ويرشدهم في المجال الذي يختارون.

(1.9) نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث ولغرض تحقيق أهدافه تم تصميم نموذج للبحث والذي يوضح دور القيادة الاستراتيجية في رفع المهارات داخل المؤسسات الحكومية دراسة حالة محافظة ظفار.



شكل رقم (1/1) أنموذج الدراسة

تم إعداد هذا الأنموذج من قبل الباحث بالإستناد إلى دراسات سابقة كدراسة ()

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الاول : القيادة الاستراتيجية

المبحث الثاني : المهارات القيادية

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المبحث الاول

القيادة الاستراتيجية

2.1.1 تمهيد

أصبحت القيادة من أهم متطلبات النجاح في هذا العصر. ماذا تعني، وكيف تطورت، وما نظرياتها، وأبرز قصص النجاح المرتبطة بالقيادة؟ سأحاول في هذه المساحة وعلى أعداد غير مترابطة تغطية هذا الموضوع.

القيادة ارتبطت في العصور السابقة بمفهوم القيادة الحربية، حيث كان القائد في الحروب والغزوات من أهم محفزات الانتصار ورمز قوة لتلك الجيوش. تطور المفهوم وأصبحت القيادة من المفاهيم الإنسانية والإدارية التي تحفز نجاح المشاريع وتسهم في صنع قيمة مضافة. وتعرف القيادة عموماً بأنها إحدى طرق التوجيه والإشراف، وتسهم في التأثير في أداء الاعمال. والقائد هو الشخص الذي يدير حركة العاملين من إخلال الاتصال المباشر معهم. (السلمي، 2016)

2.1.2 المطلب الاول : مفهوم القيادة الاستراتيجية

يرى هوارد كارليس أن مفهوم القيادة أقل من مفهوم الإدارة في المعنى، حيث يؤكد أن الإدارة ترتبط بكل العمليات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة التي تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة، أما القيادة فيعدها وظيفة إشرافية فرعية من وظائف الإدارة. وإن كانت ذات أهمية عالية، حيث إن الإدارة تركز على معرفة الأشياء التي يجب أن تتم لجعل التنظيم ناجحاً، في حين أن القيادة تركز على جعل الآخرين يؤدون هذه الأشياء بنجاح من خلال الاستراتيجيات التي يرسمها القائد لتحقيق الأهداف.

وكبعد اجتماعي للقيادة، عرفها (جان موتون وروبرت بليك) بأنها النشاط الإداري الذي يتم من أجل زيادة الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشكلات ورفع المهارات والرضا للعاملين، لذلك يعرفها كامل عويضة بأنها مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو التي يجب أن تتوفر في

القائد لتوجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين. وهي ترتبط بالخصائص الشخصية للقائد ومدى قبوله من قبل التابعين له، وتأثيره فيهم، وفي ذلك يشير كونتز وودونيل إلى أن القيادة تعني عملية التأثير الذي يقوم به القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط معين. القيادة هي الجهود المبذولة للتأثير في سلوك الأفراد من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة فيدلر ، من خلال هذه التعريفات يمكن الوصول إلى أن القيادة ترتبط بشكل كبير بالشخصية التي يتسم بها القائد، وخبراته، وقدرته على التأثير في التابعين له وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف مقبولة للجميع. بحسب كيفن كروس القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي، وتزيد من جهود الآخرين نحو تحقيق الهدف (عبد العزيز، الاسمري، 2017)

ومن هذا التعريف نستنتج التالي: القيادة تنبع من التأثير الاجتماعي وليس السلطة أو القوة، القيادة تعتمد على الآخرين، وهذا يعني أنهم ليسوا بحاجة إلى أن يكونوا تحت إدارة مباشرة، لا ترتبط القيادة بإرث أو مكانة اجتماعية أو سمعة، فهناك عديد من الأساليب، والمسارات، لتحقيق القيادة الفعالة، كما أنها تسعى لتحقيق أهداف وليس تأثيرا مع عدم وجود مستهدفات.

القائد الاستراتيجي

إن ما يميز القائد الاستراتيجي هو القدرة العالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير مستغلة وصياغة رؤية مستقبلية مثالية لمؤسسته وامتلاكهم مهارات حسن التعبير ومعالجة انطباعات الآخرين والتحكم فيها، واستخدام وسائل مبتكرة غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف واستخدامهم قوة شخصيتهم للتأثير في التابعين. تعود نظرية القيادة الإستراتيجية إلى نظرية المستويات الأعلى التي طورت سنة 1984 وتشير نظرية المستوى الأعلى أن المؤسسة هي انعكاس لإدراك قيم المدراء في المستوى الأعلى، بحيث أن معارف، خبرة وقيم المدير ستؤثر على تقييمه للمحيط واختياراته الإستراتيجية (سلمي، 2019)

إن مصطلح القيادة الإستراتيجية انبثق من الإدارة الإستراتيجية، حيث أن أهم دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الإستراتيجية. أما القيادة الإستراتيجية كمفهوم ظهر أول مرة سنة 1984 إشارة إلى المدير

التنفيذي أو رئيس الشركة، كما أشار سنة 1989 إلى بروز مفهوم القيادة الإستراتيجية بعد ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية اختلف المفكرين الإداريين في تحديد مفهوم القيادة الإستراتيجية وفيما يلي يتم سرد لمجموعة من التعاريف، حيث يعرف كل من القيادة الإستراتيجية " انها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية وهي نتاج لعملية الإدارة الإستراتيجية وهي حالة أكثر من انها وسيلة إدارية كما انها بديلا عن الإدارة الإستراتيجية بل ناتجة عنها" .

القيادة الإستراتيجية " انها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة والولاء والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح". (العادل،2019)

وتعرف القيادة الإستراتيجية بانها " قدرة الفرد على التنبؤ والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخر ين لإحداث التغييرات التي ستجعل مستقبل المؤسسة قابلا للنمو والتطور". (محسن،2017)

وبناء على ما تقدم يرى الباحث

أن القيادة الإستراتيجية هي تلك القيادة التي تحدد التصور الاستراتيجي للمؤسسة وتعمل على بناء ثقافة تنظيمية فعالة مما يساعد على تطوير جميع الأفراد في المؤسسة، وهي القدرة على خلق الملائمة والتحالف في كل مستويات الأعمال من خلال الحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي.

2.1.3.2.1.3 المطلب الثاني: أهمية القيادة الإستراتيجية:

القيادة الاستراتيجية لها العديد من المستويات بداية من القيادة التقليدية وحتى الوصول إلى القيادة الأكثر تطوراً، والقيادة الاستراتيجية التقليدية تعني مجموعة من الأنشطة التي تهتم بتخطيط وترتيب وتنسيق الأعمال الخاصة بالأفراد لأجل تحقيق الأهداف المرجوة، وكذلك يمكن أن تعرف على أنها أحد أنواع التعاون والتنسيق بين المجهودات البشرية المتنوعة، لكي يتحقق أمر محدد، وأيضاً يمكن تعريفها على أنها ترتيب وتوجيه للموارد البشرية والمادية في تحقيق هدف ما، أما القيادة الاستراتيجية

المتطورة تعني بأنها إنجاز مرتب ومنسق لكافة النشاطات التي تختص لمجموعات مختلفة من البشر أو أنها طريقة يتمكن منها الفرد في القيام بتحديد أهداف منسقة وخطط تعمل على الوصول إلى العمل المطلوب بعد التنفيذ لتلك الخطط(عطية،2020)

كما تكمن أهمية القيادة الإدارية فيما يقوم به القائد من جمع شتات المسؤوليات في تناسق ومواءمة، وربطها بالعمل، وبالتالي تحمل المسؤولية الشاملة في المنظمة عن تحقيق الأهداف وخاصة أن القائد هو المسؤول الأول والأخير عن التأكد من توفر عناصر التنظيم السليم كافة للإدارة، وعن مدى ممارستها مسؤولياتها كافة بشكل سليم، وعن مدى تحقيقها لأهدافها وكيفية تحقيق تلك الأهداف. (قاسم،2015)

كما تعد ضرورة اجتماعية وإدارية، وهي تشكل مردودا كليا للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، بل إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة؛ لأن كل عمل في الإدارة يتطلب عقلا يستوعب مختلف مكونات المنظمة ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات، ويتم ذلك مباشرة عن طريق المخاطبة والتوجيه والاتصال الشخصي بين القيادي والمرؤوسين، أو بطريقة غير مباشرة كمشاركة المرؤوسين في القيام بالأعمال في الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة (محمد حسيت،2022)

إن من أهم آمال المجتمعات الإنسانية في وقتنا الحاضر هو أن يظهر من بيننا قادة يتحلون بسمات تمكنهم من الإسهام الفعال في النهوض بالأمة نحو التقدم والرفي وتحمل الأعباء والعمق الأخلاقي الأصيل والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية، حيث هي المعيار الذي يتحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات والبحوث الإدارية والتربوية. (حمدي رضا، هشام،2010،)

ويمكن ذكر أهم الأسباب التي تكتسب القيادة منها أهميتها وذلك على النحو التالي:

1. إن القيادة تمارس دورا أساسيا في النشاط المجتمعي، من خلال التأثير في توجهات الأفراد وسلوكهم

ومدى اهتمامهم بأهداف المنظمة التي يعملون فيها. (مرزوق،2021)

2. إن القيادات هي من يشكل هيكل المجتمع، بحيث أصبحت الهيمنة على المجتمعات بيد القادة.
3. إبراز الأصول العامة التي تحكم ظاهرة القيادة من أجل الترقى نحو الأفضل بالتدريب والتعليم ومن خلال الخبرة.

4. الدول النامية في حاجة ماسة إلى القادة القادرين على مساعدتها والأخذ بيدها نحو الأمام.
5. معرفة الدور الذي يتبعه العاملون في تكوين سلوك القائد بحيث يكونون أكثر تفهماً للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد.

6. معرفة الجوانب المختلفة للعلاقة التفاعلية المتبادلة بين القيادة والثقافة والوقوف على الصفات والسمات المتميزة للقيادة في كل منها.

القيادة الاستراتيجية تلك التي تشير إلى قدرة الشخص على أن يفهم العناصر الأساسية للتفكير الاستراتيجي المميز بالإبداع، وتقييم نقاط عملية التخطيط البناء والقيام بتحقيقها، وكذلك فهم التخطيط الاستراتيجي وتسجيله حيث أن القيادة الاستراتيجية تمثل دوراً كبيراً وهاماً في التنفيذ الاستراتيجي عن طريق الكثير من الأفعال القيادية.

2.1.4 المطلب الثالث: مقومات وعناصر القيادة الإستراتيجية :

أولاً : مقومات القيادة

مقومات القيادة الإستراتيجية: من خلال الدراسات النظرية والدراسات التطبيقية حاول الباحث تحديد أهم مقومات القيادة الإستراتيجية المتمثلة في الرؤية الإستراتيجية، مهارات الاتصال، تكوين فرق العمل.

الرؤية الإستراتيجية :

عند صياغة الإستراتيجية يتطلب من القادة الإداريين قدراً كبيراً من الدقة في التوقع للأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثمة توفير ضمانات الاستمرار والنمو والمؤسسة الناجحة هي تلك التي 6 لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية والدقة في توقعاتها وبالتالي تركز مواردها واهتماماتها لهذه الأمور وعليه يمكن تعرف

الرؤية الإستراتيجية بانها " التوجه المستقبلي للمنظمة وما ترغب أن تكون عليه, وما تريد أن تصل إليه في المستقبل وبالتالي فهي المكانة التي ترغب المنظمة الوصول إليها, وما الذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات ". (كرار، 2021)

مهارات الاتصال:

إن الاتصال يعتبر احد مقومات القيادة الإستراتيجية, وعنصر أساسي في عملية اتخاذ القرارات, حيث إن المعلومات والبيانات دعامة رئيسية للقرارات, وعملية اتخاذ القرارات تتوقف كفاءتها على نوع المعلومات أو البيانات المتاحة. وتزداد أهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج أو في أي نشاط آخر في المؤسسة, إذ أصبحت الأوامر والتوجيهات في شكل معادلات ومعاني تقنية ذات جانب علمي أكثر تعقيدا وهذا ما يؤثر مباشرة في نشاط المؤسسة حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يلعبه الاتصال (ال سعود، 2013)

تكوين فرق العمل:

يعد الاهتمام بتكوين فرق العمل من المهام التنظيمية الأساسية وتتبع أهمية تكوين فرق العمل في المؤسسات الاقتصادية من كون العديد من الأهداف والمهام التنظيمية يتم انجازها من خلال فرق العمل, وتتجسد أهمية فرق العمل في تجميع المورد البشري الذي لاغني عنه في مجالات متعددة منها حل المشكلات, تحقيق الإبداع والابتكار, تحسين عملية اتخاذ القرار وانجاز المهام المحددة وتحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي ومتابعة ورقابة العمل في المؤسسة" وتعرف فرق العمل بانها " عدد من الأفراد تكمل مهارات كل منهم مهارات الآخرين وملتزمون بتحقيق غاية مشتركة وأهداف أداء ومنهج يعتبرون أنفسهم مسؤولين أمام بعضهم بشكل متبادل (السديري، 2010)

ثانياً: عناصر القيادة

يتطلب وجود القيادة الإدارية عددا من العناصر الجوهرية يمكن إجمالها في الآتي:

1. وجود الجماعة: لا يمكن أن نتصور أن يكون هناك أي نوع من أنواع القيادة في ظل غياب الجماعة التي تشكل الاتباع أو الرعية، حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشأتها.

2. القيادة الاستراتيجية تتحدد ببناء الروح المعنوية بين الموظفين الذين يريدون العمل مع نشر الثقة فيما بينهم، حيث أن للقائد الاستراتيجي دورًا مهمًا وبالغًا في تعزيز التعاون الكامل بينهم لأجل تحقيق أداء أفضل للحصول على الهدف.

3. وجود هدف مشترك: إن القيادة لا يمكن أن تنجح في ظل تعدد الأهداف وتباينها ولذلك فإنه يلزم لوجود قيادة ناجحة تحديد هدف موحد يسعى الجميع لتحقيقه، ذلك أن القيادي له دور في توحيد تلك الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها ودمجها في عملية واحدة ليخرج في النهاية بهدف موحد يحقق رغبات وأهداف الجميع (أبو عبيدة، 2014)

4. التناسق والانسجام: مما لا شك فيه أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، حيث يتطلب نجاح العمل المشترك تناسقا وانسجاما بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها.

5. القدرة على التأثير: من أجل أن يتمكن القيادي من ممارسة عملية القيادة، يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم ونيل امتثالهم لمطالبه ورغباته. وقد صنفت مصادر قوة وتأثير القيادي إلى خمسة مصادر رئيسة هي:

1. القوة الرسمية: وهي عبارة عن السلطة أو القوة التي يستمدّها الشخص من مكانته في التنظيم.
2. قوة المكافأة: وهي تتمثل فيما لدى الشخص من قدرة على مكافأة الاتباع من ترقية ومديح وتكريم، وذلك وفقا لمدى إتباعهم لما يطلبه منهم.
3. قوة الإكراه: وهي مبنية على أساس قدرة الشخص على توقيع العقوبات كالفصل والخصم من المرتب والإنذار وغير ذلك من العقوبات التأديبية التي قد تدعو إلى توقيعها.

4. قوة الخبرة: وهي مستمدة من المعرفة الجيدة المتوفرة لدى شخص ما عن نشاط معين، مما يجعل

الآخرين يرجعون إليه لاستشارته في هذا المجال، ومثل هذا الأمر يعطيه نوعا من القوة في المنظمة.

5. قوة القرينة: وتوجد مثل هذه القوة لدى بعض الأفراد لأسباب متعددة، مثلا قوة الشخصية لدى بعض

الناس تجعلهم يتمتعون بمركز قوي بين أعوانهم، وقد يكتسب بعض الأشخاص هذا النوع من القوة

نتيجة اقترانهم بأفراد أقوياء (الشعلان، 2014)

ويتضح مما سبق: أن القيادة هي السلوك الذي يقوم به القائد مع الجماعة لتحسين التفاعل الاجتماعي

فيما بينهم، وتوجيه سلوكهم، وتنسيق جهودهم والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم سعيا لتحقيق أهدافهم

بكفاءة وفعالية.

المبحث الثاني

المهارات القيادية

2.2.1 تمهيد

تشكل القيادة محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز، ومن خلال هذا المبحث نتطرق لثلاثة مطالب ، مفهوم المهارات القيادية،

2.2.2 المطلب الاول : مفهوم المهارات القيادية

لغة:

المهارات: يقال مهرت بهذا الامر، أمهر به مهارة، أي صرت به حاذقا(ابن منظور،1994) القيادة: أعطاه مقادته: انقاد له، والانقياد الخضوع تقول: قدتة فانقاد، واستقاد لي إذا أعطاك مقادته (ابن منظور،1994).

اصطلاحاً:

عرف الحدراوي ومحمد (2020) المهارات القيادية بأنها: "مجموعة جديدة ومتخصصة من المهارات التي تستند إلى العقلية الصحيحة من خلال الاهتمام والتواصل مع الآخرين لتحقيق الاهداف المرجوة والتركيز على الافراد وليس على المهام"

عرف (المحياوي،2022) المهارات القيادية بأنها:"سلوكيات أدائية شاملة لمجالات العمل الجامعي يمارسها القائد الاداري، بحيث يكون من خلالها على إحداث التأثير في الآخرين وتحقيق الاهداف التي يسعى إليها بكفاءة وفاعلية".

وعرف (إدريس والخليفة وطه، 2020) المهارات القيادية بأنها: مجموعة السلوكيات والمهارات الفنية والانسانية والفكرية التي يمارسها القائد الاداري من خلال إدارته لفريق العمل والتعامل معهم.

وعرف (المعمر، والرئيس، 2020) المهارات القيادية بأنها: "الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد؛ ليكون ناجحاً في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية".

وعرف (صيتي، والعمور، 2019) المهارات القيادية بأنها: "قدرات وإمكانيات للتأثير في الافراد والزامهم بتحقيق أهدافهم والمقدرة على التأثير والتحفيز للوصول إلى الاهداف. وهي مجموعة من الصفات الانسانية والخبرات التي يتمتع بها الفرد، ويؤثر بها على الاخرين، وذلك بغية الوصول للاهداف المنشودة".

وعرف الباحث

المهارات القيادية إجرائياً بأنها مجموعة من المعارف والخبرات التي يحتاج إليها القادة الاداريون في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار (سلطنة عمان (بهدف الارتقاء بأنفسهم، مما يساعد على تطوير العمل القيادي والاداري لديهم، بما يحقق أهداف المحافظة واهداف رؤية عمان 2040 ماهي المهارات القيادية:

هي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة لاستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من الموارد والإمكانيات والقيادي يحتاج إلى المهارات، فهي وسيلة تمكنه من تحديد اتجاهات موظفيه ومطالبهم، وتحفيزهم على العمل واستئارة جهودهم، وأن توافر تلك المهارات القيادية وفعالية استخدامها من جانب القادة تمكنهم من التأثير في أتباعهم، ورفع مستويات أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها (يعقوب ، 2014م).

اهمية المهارات القيادية

تكمن أهمية المهارات في تحسين مستوى الأداء، ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة توازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتعمل على رفع مستوى رضاهم وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية. إن المهارة هي القدرة على أداء عمل، أو تنفيذ إجراء، أو اتخاذ هدف باستخدام

أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقيق أفضل النتائج من الموارد والإمكانيات المتاحة، ومصدر المهارة قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوفر لغيرهم، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب، والملاحظ أن المهارات الفطرية أقل تأثيراً في القيادة الإدارية حيث إن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها للتأثير هي مهارات مكتسبة يتم تنميتها بالتدريب عليها وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علماً وخبرة (المخامرة ، 2020).

ومن خلال مهارات القيادة يتم تقييم عملية أداء العاملين والتي تهدف إلى التحكم في الأداء وتلافي جوانب الضعف ليكون مستوى الأداء طبقاً لما خطط له، وبالتالي تحقيق الأهداف بأكثر الأساليب فعالية واقتصادية، وذلك لأن إغفال العوامل الاقتصادية في الأداء الوظيفي للعاملين يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الخدمات (خلف السكارنة، بلال، 2010).

تعرف بأنها: " توجه المجموعات أو الفرد نحو مهمة مشتركة، وثقتهم بإمكانية تحقيق النجاح وما يتبعه من إحساس بوجود طاقة مجتمعة " (أرفيس، 2017).

وهي أيضاً: " ذلك الاستعداد الطبيعي والمكتسب الذي يدفع الفرد إلى الإقبال بحماس على مشاركة زملائه في نشاطهم، ومن ثم فهو يتعلق بشعور الأفراد بعضهم نحو بعض وبشعورهم نحو رؤسائهم ومرووسيتهم ونحو المجتمع الذي يعملون له " (سعيد القحطاني، 2012).

2.2.3 المطلب الثاني أنواع المهارات القيادية

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد ، التابعون ، الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى تتنوع المهارات التي يمتلكها القائد الإداري في المؤسسات المختلفة ، وهي: "مهارة العمل مع الفريق، والتفكير الإبداعي، والقدرة على إدارة الوقت، والتواصل الفعال" (المخامرة ، 2020).

وذكر (عويضة، 2021) أنواعاً أخرى للمهارات القيادية وهي:

المهارة الفنية: وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
- هي أسهل في اكتسابها وتمييزها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:

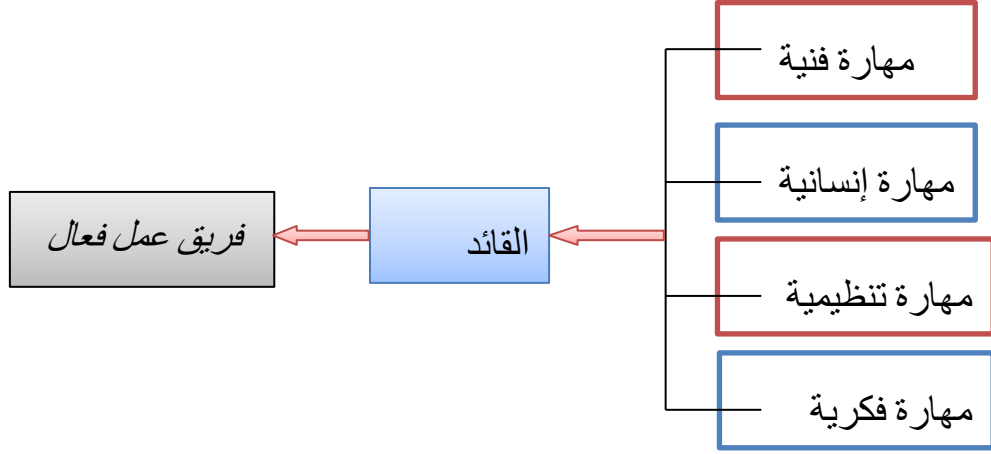
1. القدرة على تحمل المسؤولية.

2. الفهم العميق والشامل للأمور.

المهارة الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات. إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار.

المهارات الفكرية: تعد المهارات الفكرية، العقلية، الابتكارية، التجريدية أو مهارات التصور الكلي كما يسميها البعض من أهم المهارات الضرورية للقائد لا سيما في مستوى الإدارة العليا وبالذات لكبار القادة الإداريين، وتؤكد نتائج الدراسات بالخصوص ان الحاجة للمهارات الفكرية تزداد عندما ينتقل الشخص من الوظيفة التي بدأ العمل فيها الى الإدارة العليا.

ويعرف وآخرون المهارات الفكرية بأنها "قدرة القيادي على التعامل مع الافكار والعلاقات المجردة وأنها قابلية القيادي الذهنية على النظر للمنظمة ككل متكامل ، وقابليته أيضا على إدراك او تصور العلاقات والتفاعلات المتبادلة التي تحدث بين اجزاء المنظمة المختلفة (محمد ،2018).



الشكل (2-1) يوضح مهارات القيادة.

2.2.4 المطلب الثالث : القدرات والمهارات المرتبطة بصفات القائد:

ينبغي أن يكون القائد العام دائم التركيز على الرؤية الاستراتيجية والهامة البعيدة المدى للمؤسسة، حتى يظل الموظف مهتما بصورة كبيرة بكافة العمليات اليومية للمؤسسة ولا يكتفون بالاعتماد على القائد وأن المؤسسة سوف تظهر مستمرة في عملها حتى وإن غادر القادة.

الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة...

الثقة بالنفس وبالأخرين: تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسهم. ومن الممكن أن تخدع إذا وثقت كثيراً، ولكنك ستعيش

في عذاب إذا لم تثق بما يكفي(عطية،2020)

وظيفته الرئيسية ليست حل المشكلات:

القائد يستطيع مساعدة منظمته على التطور والنجاح إذا كان تدخله لحل المشكلات عند الضرورة. لا تخبر الناس أبداً كيف ينجزون الأشياء, أخبرهم فقط ماذا ينجزون؟ وسوف يفاجئونك ببراعتهم. الواقعية والمعرفة: يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها, ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله, وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين, وعلى القائد الاستفادة منها, فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والالتزان, والجهل سبب قلة المعرفة. مد يد المساعدة للآخرين: لا تحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون, لأن ذلك يعني أنك تقتل أحلامك وإمكانية تقدمهم.

لديه القدرة على الاتصال: القائد لديه مجموعة مهارات الاتصال:

- كتابة التقارير

- الحديث والإقناع.

- الاستماع والانصات.

ينظم ويدير الوقت بكفاءة: يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه, وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.

صناعة القرارات: كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية, وعميقي التفكير, ويقبلون مسئولية الاختبارات العسيرة, ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية.

فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المدخلات والعلاقات والظروف إلى مدخلات معين, ويحتاج القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها, ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل, واختيار الحلول المناسبة وصيانتها في عبارات معبرة وفي الزمن المناسب.

مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية: لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها, وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب, ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم

نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، إن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسئولية إضافية وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه.

قدر كبير من الطاقة والنشاط: القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، إن التفاهات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام. إن هذه الأمور الصغيرة والتفاهات تمر بدون ملاحظة، ولكن بالغرم من ذلك تتراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه التي هي سر الحياة، ويتم تكريس الجهد في التعامل مع هذه التفاهات من خلال مزيد من التعليمات واللوائح، وعلى القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهود والأموال (عبد الرحيم، 2019)

ترتيب الأعمال حسب أهميتها: ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من القاع في القمة، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل، ومن الممكن أن تمسك النمر من ذيله إذا كنت تعرف ماذا تفعل بعد ذلك.

الإخلاص والاجتهاد: القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء، ومن القادة الناجحين لا يهتمون بالنواحي المادية، فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي العائد المادي في المرحلة الثانية. الخلق والإبتكار: القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.

يضع الهدف نصب عينيه: إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد، والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.

القدرة على الحسم: يجب على القائد أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت، وعليه أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضاً أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.

ذو عقل مفتوح:

أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبداً، والذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة، والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

أن يمتلك الفكاهة: الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر، وعلاج لكثير من المواقف، ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة، ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.

له رؤيا نافذة: حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إدارتها (عطية، 2020).

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

2.3.1 تمهيد

تتأول هذا الجزء من الدراسة عدداً من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وهو دور القيادة الاستراتيجية في رفع المهارات داخل المؤسسات الحكومية دراسة حالة محافظة ظفار، ولإجراء ذلك تم تقسيم هذه الدراسات المتعلقة بالموضوع إلى قسمين دراسات عربية والدراسات السابقة باللغة الانجليزية وفق التسلسل التاريخي للدراسة من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

2.3.2 أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة: (أبو حاطوم، 2022) درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان.

هدفت التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 712 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان جاءت مرتفعة، وجاء بعد مهارة

2. دراسة: (كرار الغزوي، 2021) بعنوان تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي .

هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية عن طريق أبعادها (التركيز على العاملين، كفاءة العملية، تطوير الأعمال، الإبداع التنظيمي) وتم اختيار هيئة الحشد الشعبي ميداناً تطبيقياً من القيادات العليا في الهيئة، للدراسة الحالية وفق عينة بلغت (260) مستجيب وباستخدام استبانة جرى تصميمها وإعدادها لهذا الغرض وفق مقاييس اجنبية ، وتم تحليل البيانات التي تم ومعالجتها احصائياً إذ اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من الاساليب الاحصائية للوصول ، إلى

النتائج المتعلقة بها ومن أهمها التحليل العاملي التوكيدي واختبار كرونباخ الفا لاختبار ثبات ومصداقية مقياس الدراسة، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية لابعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي، وخرجت الدراسة بتوصيات أبرزها ينبغي على الهيئة مجتمع الدراسة زيادة إدراكها لدور وأهمية القيادة الاستراتيجية في رسم وتحديد توجهاتها في إطار وصولها لتحقيق اهدافها في البقاء والنمو ومواجهة التحديات.

3. دراسة:(حابس محمد حتاملة، 2021) بعنوان انماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية هدفت الدراسة التعرف إلى أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم الابتدائية في لواء قسبة اربد من وجهة نظر المعلمين ،تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، حيث تكونت العينة من (307) معلم ومعلمة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم الابتدائية في قسبة إربد لرفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين جاءت (متوسطة) .

4. دراسة (خليل، أمال ، 2021) بعنوان علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي (دراسة حالة إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخير)

تجدر الإشارة الي أن هناك عدة عوامل ومتغيرات تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين، ومن اهم المتغيرات التنظيمية القيادة الإدارية حيث اختلفت الدراسات في تبيان مدي تأثيرها علي الأداء، والقيادة هي عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بأخر في العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيرا مباشرا علي سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته .

5. دراسة (مرزوق نعيمة، 2021) بعنوان: التكوين ودوره في تنمية مهارات القيادة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الابتدائية لولاية البويرة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التكوين في تنمية مهارات القيادة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الابتدائية، كما هدفت أيضا إلى التعرف على الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة

في القياسين القبلي والبعدي على مقياس المهارات القيادة الإستراتيجية بعد تطبيق البرنامج التكويني المقترح. وتكونت عينة الدراسة من أربعة وعشرون (24) مدير و مديرة من المدارس الابتدائية، واستخدمت الباحثة الأدوات التالية: استبيان المهارات القيادة الإستراتيجية، والبرنامج التكويني لتنمية المهارات القيادة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الابتدائية (من إعداد الباحثة)، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: 1. للتكوين دور في تنمية مهارات القيادة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الابتدائية لولاية البويرة.

6. دراسة: (عطيه محمد الزهراني، 2020) بعنوان دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التكنولوجيا الحديثة على دور القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، وما تواجهه القيادة الاستراتيجية من تحديات وعقبات في ظل المتطلبات الحديثة التي يفرضها العصر الرقمي من أجل التكيف معه. كما أوضحت الدراسة متطلبات مهارة جديدة يحتاجها العمل القيادي في المؤسسات التعليمية لتحقيق عوامل الجودة والمنافسة. استخدم في هذا البحث المنهج التحليلي الوصفي، حيث تتم فيه مناقشة الظواهر ووصفها بمنهجية دقيقة مع التحليل، وذلك من خلال عرض دراسات سابقة ومناقشتها، ثم الاعتماد على المنهج المقارن لمعرفة دور القيادة في المؤسسات التعليمية. وقد استخدم هذا النهج في هذا البحث لوصف وتحليل وتوضيح سبب تصاعد دور القيادة الغير التقليدية المعتمدة على الابتكار والابداع لتلائم مع العصر الرقمي الحديث، وكيفية مواجهة مستقبل يغلب عليه طابع التغير المفاجئ متأثراً بالسياقات المحيطة سريعاً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات تفيد بأهمية مواجهة التحديات المعقدة لتحقيق التميز التنافسي بين المؤسسات التعليمية، وتفعيل دور أساليب التعليم الحديثة من خلال تنفيذ استراتيجيات القيادة الاستراتيجية المبنية على روح الابداع والابتكار، وأهمية تعلم المهارات القيادية اللازمة بجانب الاعتماد على وسائل تعليمية متطورة لمواكبة متطلبات العصر الرقمي الحديث

7. دراسة: (شويحة وعبد الجليل، 2019) بعنوان: اثر القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد

البشرية دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن اثر مقومات القيادة الإستراتيجية (الرؤية الإستراتيجية مهارات الاتصال, تكوين فرق العمل, قيادة التغيير) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. لتحقيق هذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين ورؤساء الأقسام في مؤسسة سوناطراك وقدرت هذه العينة (120) فردا, وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على بعض الأدوات الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان من برنامج (SPSS) ، حيث توصلت الدراسة أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمقومات القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

8. دراسة:(عبد الرحيم محمد، 2019) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في

المنظمات العامة رؤية مقترحة

تقوم القيادة الاستراتيجية بدور مهم في نجاح المنظمة في تحقيق رؤيتها ورسالتها، وذلك من خلال الاستفادة من المهارات والقدرات التي يتميز بها القائد الاستراتيجي، والتي تمكنه من إحداث التغيير لجعل المنظمة متواكبة مع المتغيرات البيئية، ولديها القدرة على الاستمرار والازدهار، وهذا يتطلب من المؤسسة ضرورة أن يكون لديها مجموعة من المعايير التي تمكنها من اختيار القائد الاستراتيجي. ومن خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت القيادة الاستراتيجية تبين انه ليس هناك دراسات خاصة بتطبيق مفهوم النضج المؤسسي في المنظمات العامة العربية، بالإضافة إلى حاجة هذه المنظمات إلى منهجية تتضمن مجموعة من المعايير تمكنها من اختيارات القيادات الاستراتيجية التي تستطيع تحقيق النضج المؤسسي وتوصلت الدراسة في النهاية إلى أن هناك ضعفاً في توجه المؤسسات العامة نحو النضج المؤسسي، بالإضافة إلى أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء، وأهميته في تحقيق النضج المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد معايير خاصة لاختيار القيادات الاستراتيجية وإعداد قيادات الصف الثاني، كما قدمت الدراسة رؤية مقترحة

حول كيفية اكتشاف القيادات الاستراتيجية، وإعدادها وتجهيزها، مع اقتراح مجموعة معايير يجب على المؤسسة أن تأخذها في الاعتبار عند إعداد وتدريب القيادات في المؤسسة.

9. دراسة (حارب بن محمد الحراسي، 2017) بعنوان القيادة التحويلية لدي مديري التعليم الأساسي

في الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم :

هدفت الدراسة الي معرفة واقع القيادة التحويلية لدي مديري التعليم الاساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين انفسهم، وبلغت عينة الدراسة (370) معلما ومعلمة ، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، كما استخدم الاستبانة كأداة لقياس القيادة التحويلية ، وأداة لقياس الالتزام التنظيمي، وبعد معالجة البيانات إحصائيا باستخدام الرزمة الاحصائية (SPSS) ، أظهرت نتائج الدراسة أن واقع القيادة التحويلية لدي مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية في مدارس المحافظة الداخلية بسلطنة عمان كان بدرجة كبيرة في المتوسط العام بمتوسط حسابي (2,34) ومحاور الالتزام التنظيمي جاءت مرتفعة في محوري التأثير الذي يميل للمثالية(الكاريزما)، والإلهام ، حيث بلغ متوسطهما (2,44) و (2,35).

10. دراسة (محسن، 2017) " القيادة الإستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي - دراسة تحليلية لأراء

عينة من المديرين في 15 مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في التماثل المنظمي في المنظمات من وجهة نظر عينة من المديرين في المصارف الأهلية، وقد انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ حجم العينة 67 مدير، وتوصل الباحث إلى وجود علاقات رتباط وتأثير بين متغيرات البحث، وكشفت النتائج عن المستوى العالي لكافة ممارسات القيادة الإستراتيجية والمتمثلة بتحديد التوجه الاستراتيجي، الإدارة الفعالة لموارد المنظمة، إدامة الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تطوير رأس المال البشري وتأسيس نظم الرقابة المتوازنة وبدرجات انسجام جيدة الأهلية في الإجابات

11.دراسة:(سناريا عبد الله،2016) " دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات

الإداركية"، دراسة ميدانية في 16 وزارة العلوم والتكنولوجيا. م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المهارات الإدراكية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، حيث تكمن مشكلة البحث الميدانية من خلال حاجة وزارة العلوم والتكنولوجيا إلى بناء استراتيجيات للموارد البشرية مما يساهم في تعزيز مهارات العاملين بصورة عامة ونمو المهارات الإدراكية بصورة خاصة كـOE من الوزارات التي تضم عاملين يمتلكون مهارات متنوعة، إذ تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (78) (موظفاً، حيث استخدمت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها هي أن إجمالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها دور في تعزيز المهارات الإدراكية للأفراد العاملين داخل الوزارة ومن أهم التوصيات هو إدخال العاملين دورات تدريبية لتنمية المهارات الإدراكية للأفراد العاملين داخل الوزارة

12.دراسة:(مدين،2013م) بعنوان:"درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء

هيئة التدريس في الجامعات السعودية":هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وشملت أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الحكومية، بلغت عينة الدراسة (311) مفردة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية

2.3.3 ثانياً: الدراسات الأجنبية :

1. دراسة (2018Krishnan) بعنوان " القوة وأخلاقيات القيادة:أدوار توافق الشخصية مع الآخرين"

Power and leadership ethics: The roles of personality fit with others.

هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتحويلية والتدخلية وما بين مخرجات الأعمال،وقد أجريت الدراسة على عينة مكونةمن (116) مديرا في كبرى المنظمات الصناعية في شرق الهند ،حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن علاقة القيادة التحويلية بأخلاقيات القيادة جاءت متوسطة لخلطها ما بين جهود التابعين ورضاهم وما بين تأثيرات القادة، كما أن الارتباط ما بين القيادة الأخلاقية والقوة جاء مرتفعا.

2. دراسة: (2017 Politi بعنوان "أثر المهارات القيادية في بيئة العمل"

Titled "The Impact of Leadership Skills in the Work Environment

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير متغيرات مختارة من القيادة الإدارية(الملاحظة الشخصية، وضع الأهداف، التدعيم والتوقع، والاستعداد للعمل والنقد الذاتي) على متغيرات بيئة العمل التي تدعم الإبداع والإشراف والاستقلالية والعمل الجماعي وكفاية الموارد وتحديات العمل والعوائق التنظيمية وضغوط العمل)، من خلال المسح الميداني لسبع شركات خدمة تعمل في دولة الإمارات العربية المتحدة. استخدم الباحث معامل ارتباط "بيرسون" لفحص العلاقة بين المتغيرات. دلت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين القيادة والأبعاد المحركة للإبداع في بيئة العمل . وأشارت النتائج أيضا إلى أن عناصر بيئة العمل التي تعيق الإبداع هي العوائق التنظيمية وضغوط العمل والتي لا ترتبط بعلاقة مع القيادة

3. دراسة: (Horn–Turpin, 2009) دراسة تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على عوامل كفاءة

التدريس والرضا الوظيفي و"الالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلم التربية الخاصة"

Study Examining the Effects of Transformational Leadership Behaviors on the Factors of Teaching Efficacy, Job Satisfaction and "Organizational Commitment as Perceived by Special Education Teacher

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وكفاءة المعلمين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، بلغت عينة الدراسة (121) معلم من سبع مناطق في ولاية فيرجينا الأمريكية واعتمد الباحث على تصميم قائمة استبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات. خلصت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير مباشر للقيادة التحويلية على كفاءة المعلمين

4. دراسة : (Givens, 2008) بعنوان " القيادة التحويلية: التأثير على النتائج التنظيمية والشخصية

Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes هدفت هذه الدراسة إلى تحري تأثير القيادة التحويلية على النتائج التنظيمية (المواطنة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الرؤية التنظيمية) ،اعتمد الباحث في هذه الدراسة على افتراض أن سلوك القيادة التحويلية له تأثير إيجابي على (سلوك المواطنة التنظيمية، الالتزام طويل المدى، الرؤية التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام، الثقة، الإيمان بالكفاءة الذاتية، الحوافز). أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية.

2.3.4 ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء ودعم الإطار النظري للدراسة الحالية، وأعطت صورة شاملة لموضوع الدراسة الحالية دور القيادة الاستراتيجية في رفع المهارات داخل المؤسسات الحكومية دراسة حالة محافظة ظفار، وبرز المعوقات التي تواجهها القيادة الاستراتيجية ، كما أتاحت الفرصة في تحديد أهداف الدراسة وأهميتها، واختيار العينة والتعرف على الأدوات البحثية والخطوات الواجب إتباعها عند إعداد أدوات الدراسة خاصة في بناء الاستبيان ومنها: دراسة (ابوحطوم،2022) و(كرار،2021) والتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة والإفادة منها، وساعدت في اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وصياغة مشكلة الدراسة والاستفادة من بعض المصادر العلمية من خلال قوائم مراجعها، ومعرفة الأساليب الإحصائية المناسبة

من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف اهدافها التي سعت إلى تحقيقها واختلاف القطاعات التي تناولتها واختلاف البيئات التي تمت فيها والمتغيرات

التي تناولتها مع تشابه الدراسات جميعها في المنهجية التي اتبعتها وهنا تستعرض الباحث أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أوجه الاتفاق والاختلاف

1. الاتفاق بالنسبة لبيئة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها مثل

دراسة: (ابوحطوم، 2022) (سنارية، 2016)،

بالنسبة للمتغيرات: اتفقت الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة في تناولها لمتغير القيادة

الاستراتيجية والمهارات القيادية من خلال دراسته بشكل أساسي أو ربطه مع متغيرات أخرى كدراسة

(سنارية، 2016)، (محسن، 2017)، (شويحة وعبد الجليل، 2019) و(كرار، 2021) و(Politi 2017)

بالنسبة لمنهج الدراسة وأدواتها: اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها

للمنهج الوصفي التحليلي كمنهج والاستبانة كأداة مناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات،

(محسن، 2017)، (شويحة وعبد الجليل، 2019)

أوجه الاختلاف بالنسبة لبيئة الدراسة: تنوعت بيانات الدراسات السابقة واختلفت مع الدراسة الحالية

بشكل عام فقد تناولت هذه الدراسات في القطاع الخاص مثل دراسة (Krishnan 2018)

(و(محسن، 2017)

2.3.4 رابعاً : اوجه الاستفادة الحالية من الدراسات السابقة

1. أسهمت الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري والفكري للدراسة الحالية وبناء مقاييس الدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس الاستبانات في الدراسات السابقة.
 2. تمهد الدراسات السابقة الطريق للدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على مراجع الدراسات السابقة والاستفادة منها في الدراسات الحالية.
 3. الالمام بالأساليب الاحصائية المناسبة للدراسات الحالية من خلال الدراسات السابقة.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة اسئلة الدراسة وتفسير نتائج الدراسة

2.3.5 خامساً : ما يميز هذه الدراسة

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها الدراسة الأولى في حدود علم الباحث التي ستتناول موضوع دور القيادة الاستراتيجية في رفع المهارات للعاملين بمحافظة ظفار بسلطنة عمان
- الدراسة الحالية ربطت بين القيادة الاستراتيجية ورفع المهارات.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

3.1 تمهيد:

يقوم هذا الجزء من الدراسة بوصف وتحديد منهجية الدراسة المتبعة والتي يمكن بواسطتها تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. حيث يتم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف والعينة المختارة وخصائصها. كما يتم إعداد وتطوير أداة الدراسة واستقرارها. وتوضيح جميع إجراءات الدراسة والطرق الإحصائية المستخدمة.

3.2 منهجية الدراسة:

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يقوم باستخدام جميع البيانات من خلال جمعها وتنقيتها وتحليلها وإظهارها بطريقة مفهومة وذات مغزى، ويتم التعامل مع البيانات الإحصائية دون تعميم، ويتم عرض هذه البيانات من خلال الجداول والرسوم البيانية، ومن ثم تحليل وتفسير وتقدير واستخلاص النتائج من عينة الدراسة للوصول إلى قرارات مهمة حول المجتمع المستهدف. ويعتمد هذا المنهج على تفسير الموقف أو المشكلة الحالية من خلال تحديد شروطها وظروفها. وتحديد الأبعاد ومحاور الدراسة وتحديد العلاقات التي تربط هذه الأبعاد من خلال وصف علمي دقيق ومتكامل للمشكلة المطروحة والحقائق المتعلقة بها. لا يقتصر هذا الأسلوب على وصف الظاهرة وحسب، بل يشمل على تحليل هذه المشكلة وقياسها بطرق علمية وتحديد نتائجها وتقديم حلول ومقترحات لعلاجها.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

لاهمية الموضوع وشموليته حيث تهدف الدراسة الى معرفة شكل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ورفع المهارات القيادية داخل المؤسسات الحكومية دراسة حالة محافظة ظفار. وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في شريحة من المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار ، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار (350) مفردة.

3.3.4 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية قوامها (103) موظف من المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار.

3.5 الإجراءات البحثية في الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على الخطوات الإجرائية التالية:

1. إجراء الدراسة النظرية ومراجعة الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بدور القيادة الاستراتيجية في رفع المهارات داخل المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار، وذلك للوقوف على أساس علمي وفكري حول دور القيادة الاستراتيجية في المحافظة.
2. بناء أدوات البحث.
3. التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وإرسالها للمحكمين.
4. إعداد الاستبانات بواسطة تطبيق نماذج جوجل (Google Forms) ثم نشر الاستبانة إلكترونياً، والتأكد من وضع حقول إلزامية على جميع فقرات الاستبانة، للتأكد من الحصول على استجابات على جميع فقرات الاستبانة وقد يستغرق توزيع الاستبانة وجعلها حوالي أربعة أسابيع.
5. فحص الاستجابات قبل تفرغها على ملف (Microsoft Excel) ومن ثم تفرغ البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخراج النتائج ومناقشتها.
6. التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للبيانات المستخلصة من أدوات الدراسة. التي سيتم تطبيقها على العينة الأساسية في محافظة ظفار، والتأكد من الخصائص السكومترية (الصدق - الثبات) للاستبانة لقياس مدى تأثير القيادات على دورها الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية.
7. استخلاص النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات في ضوء ما اسفرت عنه النتائج.

3.6 أداة الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على استمارة الاستبيان وهي أداة الدراسة، حيث تم تطوير الاستبيان بما يتناسب مع نوع الدراسة وعنوانها، وتبلورت أهميتها من خلال الأبعاد العلمية لمتغيراتها من خلال الكتب والمجلات والبحوث العلمية والرسائل المنشورة حول موضوع الدراسة. تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين، وأجريت التعديلات والاقتراحات المطلوبة في ضوء آراء المحكمين. وبناء عليه تم تشكيل الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: الاسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل الشهري، والمهام الوظيفي).

الجزء الثاني: المتغير المستقل، (المحور الأول) القيادة الاستراتيجية، ويتكون من ثلاثة أبعاد، البعد الأول: الإداري، البعد الثاني التحويلي، والبعد الثالث الأخلاقي.

الجزء الثالث: العامل التابع، ويمثل المحور الثاني: رفع المهارات.

اعتمدت الدراسة على مقياس (ليكرت الخماسي) في الاستبانة، حيث كانت قيمه من (1-5) والموضحة في الجدول رقم (1). وذلك لجميع عبارات محوري الدراسة.

الجدول رقم 3.1 مقياس ليكرت الثلاثي التدريجي:

الدرجة	القيمة
موافق بشدة	1
موافق	2
محايد	3
لا أوافق	4
لا أوافق بشدة	5

ولحساب درجة الاستجابات حسب متوسط الاجابات تم اضافة طول الفئة إلى اقل درجة في

المقياس . كما في الجدول رقم 2

الجدول 3.2 معالجة مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1-1.8	قليل جدا
1.81-2.6	قليل
2.61-3.4	متوسط
3.41-4.2	كثير
4.21-5	كثير جدا

3.7 صدق وثبات أداة الدراسة:

1. الصدق الظاهري: وهو يعني أن أداة القياس تبدو وكأنها تقيس ما تم قياسه بالفعل. أي أن شكل الأداة ومظهر الفقرات يتناسبان مع المعنى المقصود. تم تقديم أداة الدراسة إلى مجموعة من المحكمين الأكاديميين ذوي الخبرة والكفاءة للتعبير عن آرائهم حول صلة الفقرة بالمحتوى، وأهمية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات وشمولها وتنوع المحتوى. أو مستوى صياغة اللغة العربية أو اية ملاحظات أخرى تراها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو الحذف حسب ما يراه المحكم ضرورياً، فقد تم إجراء التعديلات على ضوء توصيات وآراء المحكمين، مثل توضيح شروط معينة، أو تعديل محتوى بعض الفقرات، لجعلها مناسبة أو دمج بعض الفقرات الأخرى.
2. صدق البناء والاتساق الداخلي: وهو أحد مقاييس صحة الأداة التي تقيس مدى وصول أهداف الأداة، وتبين درجة ملاءمة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور، من أجل تحديد قدرة كل منها وتبين الجداول أدناه معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لمحورها بينما درجة ملائمة كل مجال من مجالات الدراسة مع الدرجة الكلية للمقياس.

الجدول 3.3 الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الإداري مع الدرجة الكلية:

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقوم القيادة الاستراتيجية بالتخطيط لرفع المهارات.	1.71	0.666
2	تعمل القيادة الاستراتيجية على التنظيم لرفع المهارات.	1.76	0.760
3	تعمل القيادة الاستراتيجية على التوجيه لرفع المهارات.	1.68	0.598
4	تعمل القيادة الاستراتيجية على الرقابة لرفع المهارات.	1.92	0.788
5	تعمل القيادة الاستراتيجية على التمويل والانفاق لرفع المهارات.	1.94	0.752
	المتوسط الإجمالي لجميع العبارات	1.80	0.079

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 1.80 وانحراف معياري 0.079 وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة للبعد الإداري عمل مناسبة كان بشكل متوسط. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (5) التي تنص على "تعمل القيادة الاستراتيجية على التمويل والانفاق لرفع المهارات". قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 1.94 وانحراف معياري 0.752 وهي ما تشير إلى مستوى موافقة كثير على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين. مما يدل على أن جميع أفراد العينة مهتمين بالقيادة الاستراتيجية على التمويل والانفاق لرفع المهارات. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (3) والتي تنص "تعمل القيادة الاستراتيجية على الرقابة لرفع المهارات" على أقل متوسط 1.68 وانحراف معياري 0.598 مما يشير إلى درجة موافقة قليلة بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين مما يدل على عدم ثقة المبحوثين بجميع المعلومات التي يتم توفر إليهم عن القيادة الاستراتيجية عن الرقابة لرفع المهارات.

الجدول 3.4 الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الثاني مع الدرجة الكلية:

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعمل القيادة الاستراتيجية على بناء رؤية تعتمد على استشراف المستقبل بما فيه من فرص تهديدات.	1.92	0.776
2	تقوم القيادة الاستراتيجية بتوفير البيئة المحفزة للعاملين بمحافظه ظافر.	2.00	0.863
3	تعمل القيادة الاستراتيجية على بناء رؤية تعتمد على استشراف المستقبل بما فيه من فرص تهديدات.	2.05	0.833
4	يهدف القادة الاستراتيجيون إلى تحويل بيئة التنظيم إلى بيئة أكثر تحفيزاً وتعزيزاً للإنجاز والأداء المتميز.	1.80	0.719
5	يبحث القائد الاستراتيجي عن حاجات تابعيهم ويسعون لإرضاء الحاجات العليا واحترامهم.	1.88	0.758
	المتوسط الإجمالي لجميع العبارات	1.93	0.058

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 1.93 وانحراف معياري 0.058 وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة للبعد التحويلي عمل مناسبة كان بشكل متوسط. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (3) التي تنص على "تعمل القيادة الاستراتيجية على بناء رؤية تعتمد على استشراف المستقبل بما فيه من فرص تهديدات". قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2.05 وانحراف معياري 0.833 وهي ما تشير إلى مستوى موافقة كثير على هذه الفقرة من وجهة نظر الباحثين. مما يدل على أن جميع أفراد العينة مهتمين بالقيادة الاستراتيجية على بناء رؤية تعتمد على استشراف المستقبل بما فيه من فرص تهديدات. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (4) والتي تنص

"يهدف القادة الاستراتيجيون إلى تحويل بيئة التنظيم إلى بيئة أكثر تحفيزاً وتعزيزاً للإنجاز والأداء المتميز" على أقل متوسط 1.80 وبانحراف معياري 0.719 مما يشير إلى درجة موافقة قليلة بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين مما يدل على عدم ثقة المبحوثين بجميع المعلومات التي يتم توفر إليهم عن القادة الاستراتيجيون إلى بيئة التنظيم أكثر تحفزاً لإنجاز الأداء.

الجدول 5. الوسط الحسابي والانحراف المعياري كل فقرة من فقرات البعد الثالث مع الدرجة الكلية:

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أن صياغة الاستراتيجية وتنفيذها تحمل في ثناياها تصرفات أخلاقية.	1.81	0.715
2	القائد الاستراتيجي مسؤول عن إيجاد مبادئ أخلاقية تمارس داخل المؤسسة.	1.66	0.680
3	كلما كانت الأخلاقيات العالية ذات أولوية في المؤسسة كلما كانت تصرفات العاملين في كافة المستويات على نحو أكثر أخلاقية.	1.60	0.647
4	أن تقويم القرارات الاستراتيجية يتم وفقاً لتصرفات أخلاقية.	1.84	0.738
5	القائد الاستراتيجي مسؤول عن ترسيخ مبادئ أخلاقية تمارس داخل المؤسسة.	1.68	0.675
	المتوسط الإجمالي لجميع العبارات	1.72	0.036

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 1.72 وبتحرف معياري 0.036 وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة للبعد الأخلاقي عمل مناسبة كان بشكل متوسط. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (4) التي تنص على "أن تقويم القرارات الاستراتيجية يتم وفقاً لتصرفات أخلاقية". قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 1.84 وبتحرف معياري 0.738 وهي ما تشير إلى مستوى موافقة كثير على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين. مما يدل على أن جميع أفراد العينة مهتمين بالتقويم للقرارات وفقاً لتصرفات أخلاقية. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (3) والتي تنص " كلما كانت الأخلاقيات العالية ذات أولوية في المؤسسة كلما كانت تصرفات العاملين في كافة المستويات على نحو أكثر أخلاقية." على أقل متوسط 1.60 وبتحرف معياري 0.647 مما يشير إلى درجة موافقة قليلة بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين مما يدل على عدم ثقة المبحوثين بجميع المعلومات التي يتم توفر إليهم عن الأخلاقيات العالية وتصرف العاملين بأخلاق

نبيلة

المحور الثاني: رفع المهارات

الجدول 5. الوسط الحسابي والانحراف المعياري كل فقرة من فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية:

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يهتم القادة الاستراتيجيون برفع المهارات الإنسانية	1.69	0.642
2	للقادة الاستراتيجيون دور تمكين المهارات المفاهيمية	1.77	0.717
3	يزداد اهتمام القادة الاستراتيجيون بالمهارات التحليلية من التوصل إلى نتائج صحيحة.	1.67	0.663
4	للقادة الاستراتيجيون اهتمام كبير بالمهارات الشخصية لتشخيص المشاكل والقدرة على حلها.	1.75	0.763
5	يهتم القادة الاستراتيجيون بالمهارات الفكرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية والعامّة للمؤسسة	1.71	0.651
6	للقادة الاستراتيجية دور في رفع المهارات التقنية وذلك من خلال التدريب والخبرة في مجال الوظيفة المتعلقة بهذه المهارة.	1.65	0.606
7	يقوم القادة الاستراتيجيون بالتأثير في الناس والزامهم بتحقيق أهدافهم.	1.90	0.869
8	للقادة الاستراتيجيين القدرة على التأثير والتحفيز للوصول إلى الأهداف.	1.64	0.726
	المتوسط الإجمالي لجميع العبارات	1.72	0.084

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 1.72 وانحراف معياري 0.084 وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة للمحور رفع المهارات عمل مناسبة كان بشكل متوسط. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (7) التي تنص على " يقوم القادة الاستراتيجيون بالتأثر في الناس والزامهم بتحقيق أهدافهم ". قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 1.90 وانحراف معياري 0.869 وهي ما تشير إلى مستوى موافقة كثير على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين. مما يدل على أن جميع أفراد العينة مهتمين بتأثير القادة على الناس والزامهم بتحقيق أهدافهم. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (8) والتي تنص " للقادة الاستراتيجيين القدرة على التأثير والتحفيز للوصول إلى الأهداف." على أقل متوسط 1.64 وانحراف معياري 0.726 مما يشير إلى درجة موافقة قليلة بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين مما يدل على عدم ثقة المبحوثين بجميع المعلومات التي يتم توفر إليهم عن القادة في التأثير والتحفيز للوصول إلى الأهداف.

3. ثبات أداة الدراسة: الثبات يعني الاتساق في النتائج المتحصل عليها، واستقرار النتائج بمرور الوقت، وينتج عن الاختبار المستمر نفس النتائج إذا تم تطبيقه على نفس المجموعة من الأفراد مرة أخرى ، ولقد تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمته (Chroanbach's Alpha) حيث تكون النتيجة مقبولة احصائيا إذا كانت قيمته أكبر من (0.70) وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل هذا على ثبات أعلى للدراسة . يظهر الجدول أدناه أن قيمة الفا كرونباخ تراوحت بين 0.898 و 0.935 بالنسبة مجال الدراسة وللمؤشر الكلي كانت قيمة المعامل 0.940 . لذا يمكن وصف نتائج الدراسة بالثبات . وأن البيانات المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة مناسبة لقياس المتغيرات وتخضع لدرجة اعتمادية عالية أي مرتفعة.

الجدول 7. ثبات أداة الدراسة لمتغيرات الدراسة للعيننة الاستطلاعية باستخدام معامل ألفا كرونباخ

Chroanbach's Alpha

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول: القيادة الاستراتيجية	15	0.898
المحور الثاني: رفع المهارات	8	0.935
الدرجة الكلية لمقياس الدراسة	23	0.940

3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS* في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.

- الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

- الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

2. الإحصاء الاستدلالي: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (*SPSS*) وذلك

لتنمك من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

- اختبار معامل الارتباط (*Pearson Correlation*) لاختبار معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحورها للتوصل إلى صدق البناء

- معامل الاتساق (*Chroanbach's Alpha*) لاختبار ثبات أداة الدراسة .

- اختبار معامل الارتباط وذلك لاختبار المتغير المستقل مع المتغير التابع.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يشير الجدول أدناه توضح المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) المتعلقة بأفراد العينة الدراسة وتكرارات كل متغير والنسب المئوية .

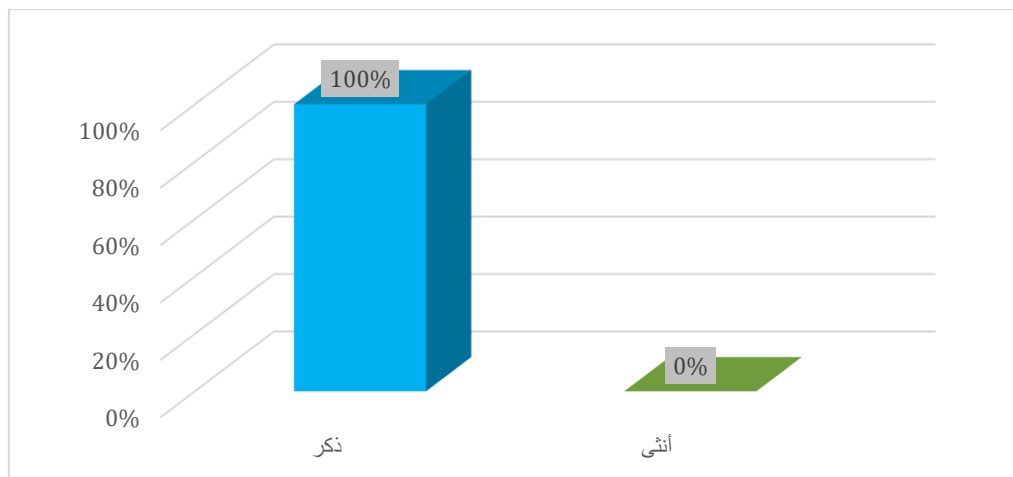
1/ الجنس

جدول رقم (1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	103	100%
أنثى	0	0%
المجموع	103	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

الشكل رقم (1) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة الذكور تمثل بنسبة 100%.

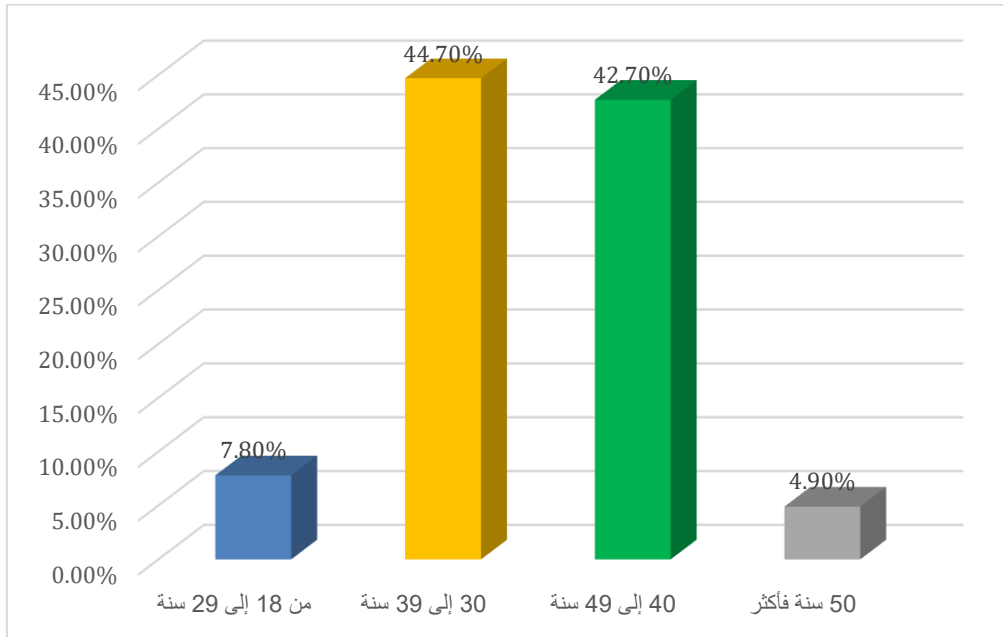
2/العمر

جدول رقم (2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 18 إلى 29 سنة	8	7.8%
30 إلى 39 سنة	46	44.7%
40 إلى 49 سنة	44	42.7%
50 سنة فأكثر	5	4.9%
المجموع	103	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

الشكل رقم (2) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة هم تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 39 سنة

بنسبة 44.7%، أما 40 إلى 49 سنة بنسبة 42.7%، بينما 18 إلى 29 سنة بنسبة 7.8%، أما

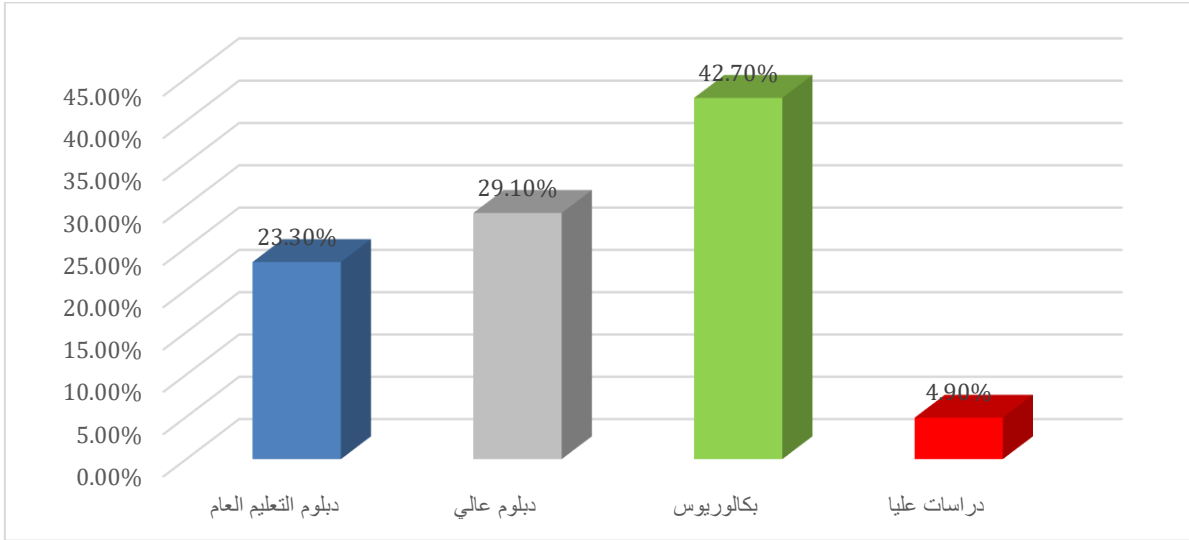
50 سنة فأكثر بنسبة 4.9%.

جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
دبلوم التعليم العام	24	23.3%
دبلوم عالي	30	29.1%
بكالوريوس	44	42.7%
دراسات عليا	5	4.9%
المجموع	103	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

الشكل رقم (3) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن غالبية أفراد العينة هم حملة البكالوريوس بنسبة 42.7%، أما دبلوم

عالي بنسبة 29.1%، بينما دبلوم التعليم العام بنسبة 23.3%، أما دراسات عليا بنسبة 4.9%.

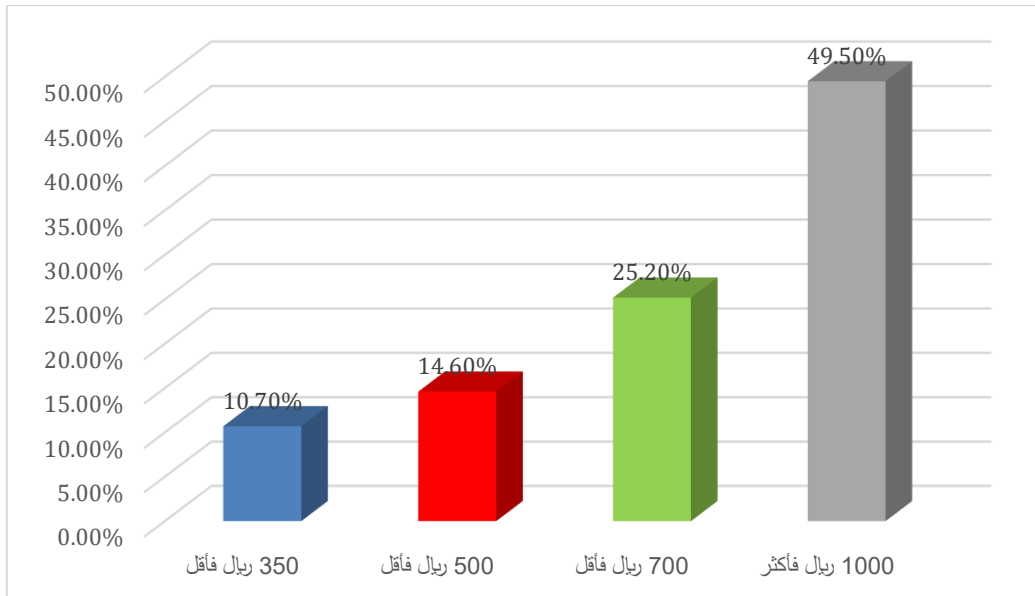
4/ الدخل الشهري:

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري:

الدخل الشهري	التكرارات	النسبة المئوية
350 ريال فأقل	11	10.7%
500 ريال فأقل	15	14.6%
700 ريال فأقل	26	25.2%
1000 ريال فأكثر	51	49.5%
المجموع	103	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

الشكل رقم (4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري:



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة دخلهم الشهري 1000 ريال فأكثر بنسبة

49.5%، أما 700 ريال فأقل بنسبة 25.2%، بينما 500 ريال فأقل بنسبة 14.6%، أما 350

ريال فأقل بنسبة 10.7%.

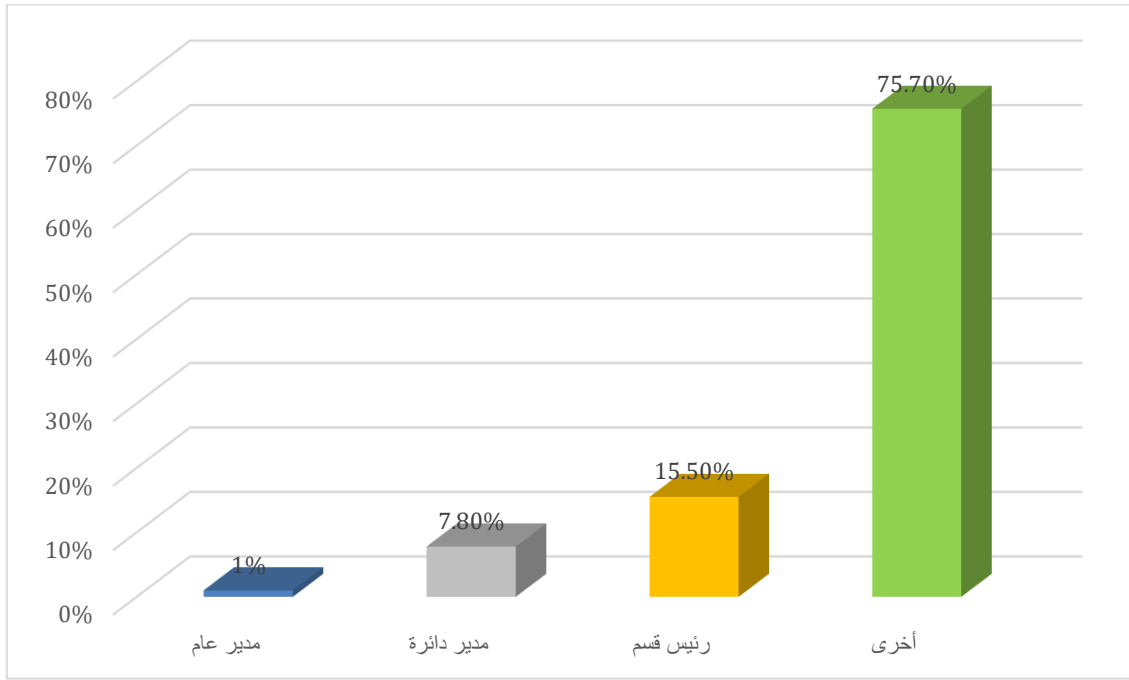
5/ المهام الوظيفي:

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المهام الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرارات	المهام الوظيفي
1%	1	مدير عام
7.8%	8	مدير دائرة
15.5%	16	رئيس قسم
75.7%	78	أخرى
100%	103	المجموع

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

الشكل رقم (4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة مهامهم الوظيفي أخرى بنسبة 75.7%، أما

رئيس قسم 15.5%، بينما مدير دائرة بنسبة 7.8%، أما مدير عام بنسبة 1%.

4.2 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الإداري، التحويلي، والأخلاقي) لدى قادة محافظة ظفار ومستوى المهارات لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار:

الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
الرئيسية	0.733	0.000

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط 0.733 وهو ارتباط قوي أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الإداري، التحويلي، والأخلاقي)، نجد أن القيادة الاستراتيجية لها دور مهم في نجاح المؤسسة في تحقيق رؤيتها ورسالتها، وذلك من خلال الاستفادة من المهارات والقدرات التي يتميز بها القائد الاستراتيجي، والتي تمكنه من إحداث التغيير لجعل المؤسسة متواكبة مع المتغيرات البيئية، ولبيدها القدرة على الاستمرار والازدهار والاندماج في معالجة المعلومات المعقدة وبالتالي من خلال هذه القيادة يستطيع الحفاظ على رفع المهارات لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبالاعتماد على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات والمساهمة في بناء رؤية ورسالة المؤسسة وخلق وعي استراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال المؤسسة، وذلك لأن القيادة الاستراتيجية تعتمد على التخطيط المستند إلى الرؤية المستقبلية. وكذلك القائد الإداري هذا يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وتتميز القيادة الإدارية بفعاليتها واستمراريتها في العلاقة بين القائد والمرؤوس وبهذه العملية يمكن للمرؤوسين أن يتصرفوا حسب درجة تأثيرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس وهذا بدوره يعتبر تغذية مرتدة يستفيد منها القائد الإداري في تحسين قراراته مستقبلاً في رفع المهارات داخل المؤسسة الحكومية، وبمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ولذلك نقبل الفرضية وهي معنوية ودالة إحصائية.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الإداري ورفع المهارات لدى العاملين

بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار :

الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
الأولى	0.630	0.000

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط 0.630 وهو ارتباط تام أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين البعد الإداري ورفع المهارات لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار، نجد أن يكون جميع الموظفين والعاملين الإلمام والمعرفة بطبيعة العمل الموكل إليهم، وتنمية التفكير العلمي وروح الابتكار والتجديد لدى الموظفين، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظفين وتشجيع العاملين على تطوير العمل الإداري، والالتزام بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في المؤسسة. والإداري هو الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها، مستعملاً العمليات الإدارية والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات، وفي سبيل تحقيق الأهداف المتفق تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات في داخل المؤسسة، في نسيج متشابك موجه نحو الهدف، ويقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة لهم في إطار موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي، والواجبات الوظيفية في رفع المهارات داخل المؤسسة الحكومية. حيث أن الإداري هو الشخص الذي يتسم بالسمات الشخصية للفرد وما يستطيع أن يطور ما لديه من مهارات بينما الآخرين مستمدة من الحقيقة من السلطة الرسمية الممنوحة للفرد بدرجة أولى ثم على ما يتوفر لديه من سمات من السمات وصفات شخصية، ويضاف إلى ما سبق أن القيادة الإدارية تستهدف التأثير في الأفراد من المؤسسة يحدد المعالم والنشاطات في رفع المهارة في داخلها، وبمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ولذلك نقبل الفرضية وهي معنوية ودالة إحصائية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التحويلي ورفع المهارات لدى العاملين

بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار :

الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
الثانية	0.611	0.000

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط 0.611 وهو ارتباط تام أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين البعد التحويلي ورفع المهارات لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار، ونجد أن القيادة التحويلية تعني تلبية حاجات ودوافع العاملين في المؤسسة وتقديم المساعدات لهم من أجل إخراج طاقاتهم الكامنة وتقديم أقصى إمكاناتهم ومهاراتهم، وتغيير القيم التنظيمية للمؤسسة لتوافق مع أكثر عدالة وإنسانية، وتمكن المدير والمرؤوس من بلوغ درجات أعلى من القيم الأخلاقية. والقيادة التحويلية هي نمط قيادي يمتلك رؤية واضحة عن المستقبل وأهدافه، ويشجع المرؤوسين على مشاركة أفكارهم واقتراحاتهم في إنشاء رؤية طويلة الأمد للمؤسسة ورسم أهداف واضحة لها. ويقوم القادة التحويليين بتبادل المنافع مع المرؤوسين من أجل الحصول على نتائج أفضل، وبناء علاقات تحفيزية مع مرؤوسيهم لبلوغ الأهداف المعنية لدى المؤسسة، وبمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ولذلك نقبل الفرضية وهي معنوية ودالة إحصائية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الأخلاقي ورفع المهارات لدى العاملين

بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار :

الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
الثالثة	0.605	0.000

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط 0.605 وهو ارتباط تام أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين البعد الأخلاقي ورفع المهارات لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار، ونجد أن العنصر البشري هو الأداة الفعالة في تنمية المجتمع والذي يمتاز بالكفاءة والمهارة والتميز والالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي في تنظيم سير العمل، وتعزز الثقة بين المؤسسة والمستفيدين كما أنها عنصر أساسي في نجاح العلاقة مع العاملين في المؤسسة. وأن عنصر أخلاقيات العمل وسبل ترسيخها في المؤسسة تكتسب دور مهم في سلوك الأفراد وعندئذ تشكل الأخلاق أحد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى الأفراد دافعاً ومحركاً، وتعمق لديهم احساسهم بالانتماء إلى مجتمعهم، كما تساعدهم على التكيف مع واقع المجتمع الذي يعيش فيه وتتعكس الأخلاق على الالتزام العاملين بمهنتهم، فالمهنة وسيلة بالنسبة للفرد لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي بما يعود ذلك بالنفع على العاملين في المؤسسة، وبمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ولذلك نقبل الفرضية وهي معنوية ودالة إحصائية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة

وختاماً، فقد هدف الباحث في هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في رفع المهارات داخل المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار في سلطنة عمان، وفي سبيل الوصول إلى هذا الهدف غطت هذه الدراسة خمسة أبواب، الفصل الأول إشكالية الدراسة وأهميتها، الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها، الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها والخامس مناقشة النتائج والتوصيات. وتناول الباحث التعقيدات التي لازمت في دور القيادة الاستراتيجية في رفع المهارات داخل المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار لأن وهناك قصور في القائد الإداري في التعامل مع مرؤوسيه. حيث فصل الباحث في هذا الفصل مشكلة الدراسة المتمثلة في أن القائد يجب أن يتسم بالصفات التي تؤهله لكي يرتضي بنفسه ثم المؤسسة والعاملين فيها ولأن كثير من القادة الإداريين في المؤسسات يعرفون دور القائد في رفع المهارات للمرؤوسين داخل المؤسسات الحكومية أو العكس وهذا الأمر قد يؤدي إلى حرمان المؤسسات الحكومية من الحصول على الولاء وانتماء العاملين فيها، وفي بعض الأحيان أن مدير المؤسسة يفتقر لبعض الصفات التي تجعله غير قادر على التأثير مع العاملين، تم أسئلة الدراسة وأهدافها والفرضيات التي انطلق منها، مع ذكر أهمية الدراسة وحدودها الموضوعية والزمانية والمكانية والبشرية، وختتم الباحث الفصل بتعريف مفصل لمصطلحات الدراسة وأنموذج شكلي للدراسة.

استعرض الباحث في الفصل الثاني الإطار النظري ذات الصلة بالبحث والدراسات السابقة، ثم عالج الباحث في الفصلين الثالث والرابع البيانات التي تم جمعها من خلال استبانة أعدها لذلك الغرض، حيث استخدم عينة عشوائية قوامها (103) فرداً يمثلون شريحة من العاملين في المؤسسات

الحكومية في محافظة ظفار، اختار من بينهم عينة عشوائية بسيطة بنسبة 20% من الفئات في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار استجاب جميعهم لأسئلة الاستبانة الموجهة. وحتى يتحقق الباحث من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قام بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين الذين أبدوا بعض الملاحظات والتي بناءً عليها قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة. كذلك عمد الباحث إلى التحقق من الاتساق الداخلي لنبود الاستبانة باستخدام بعض المقاييس الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ولكي يطمئن الباحث على ثبات أداة الدراسة واتساق النتائج المتحصل عليها تم توظيف معامل ألف كرونباخ الذي جاءت قمتها بين (0.940) وهي قيمة تدل تحقق الثبات في الأداء.

تلت تلك الخطوة قيام الباحث بتقنية وتحليل البيانات مستخدماً المقاييس الإحصائية، ثم عرض تلك البيانات في جداول ورسوم بيانية، ثم جاءت مرحلة تفسير تلك البيانات، وبعدها توصل الباحث إلى النتائج التالية:-

5.2 أولاً: النتائج

1. أكدت الدراسة بأنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الإداري، التحويلي، والأخلاقي) لدى القادة في محافظة ظفار في رفع المهارات لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية بمعامل ارتباط 0.733.
2. وضحت الدراسة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الإداري في رفع المهارات لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بمعامل ارتباط 0.630.
3. أثبتت الدراسة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التحويلي في رفع المهارات لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بمعامل ارتباط 0.611.
4. بينت الدراسة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الأخلاقي في رفع المهارات لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار بمعامل ارتباط 0.605.

5. القيادة الاستراتيجية تقوم على أساس الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة) لرفع المهارات الإدارية.
6. القيادة الاستراتيجية لها دور في رفع المهارات التقنية من خلال التدريب في مجال الوظيفة المتعلقة بالمهارة.
7. يتطلب التحول في القيادة الاستراتيجية في التركيز على المهارات الفردية للقائد الإداري إلى تشكيل نموذج يعتمد عليه مع باقي القيادات برؤية شاملة تتجاوز حدود المؤسسة.
8. استراتيجية تطوير القيادة الإدارية تبنى على أساس التحديات الراهنة والمستقبلية، ومنها يتم تحديد المهارات اللازمة للقيادات الإدارية وليس الاقتصار على برامج الموارد البشرية ذات الطابع الثابت والمتكرر.
9. ترتبط المؤسسات الحكومية بالسياسات العامة وتعمل في محيطها ويظل دور القيادات الحكومية المشاركة في صناعة وتنفيذ السياسة العامة.
10. توفر مهارات وقدرات التفكير الاستراتيجي لدى القائد الإداري مطلب نجاح تطبيق استراتيجية تطوير القيادة الإدارية.
11. الوعي بالذات لدى القائد الإداري مرتكز أساسي في المستوى الفردي من استراتيجية تطوير القيادة الإدارية.
12. ترتكز استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في مستوى الإدارة أيضاً على القضايا التي من شأنها رسم المسار الاستراتيجي للمؤسسة واحداث التغيرات للتأقلم مع الأزمات أو المستجدات في سبيل استدامة ثابتة تقدم من خلالها المؤسسات الحكومية للخدمات العامة بكفاءة عالية.
- 5.3 ثانياً التوصيات:
- توصي الدراسة بالآتي:-
1. يجب الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية بأبعادها (الإداري، التحويلي، والأخلاقي) لدى القادة في محافظة ظفار لرفع المهارات لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية.

2. يجب الاهتمام بالإدارة في رفع المهارات لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار .
3. يجب الاهتمام بالتحول في رفع المهارات لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار .
4. يجب الاهتمام بالأخلاق في رفع المهارات لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية في محافظة ظفار .
5. ضرورة إعداد برامج تطوير القيادة الاستراتيجية بناءً على مفهوم أشمل من تطوير مهارات القائد الإداري كفرد، لتمتد إلى الأداء التنظيمي والتحديات والاستراتيجيات التي تواجه المؤسسة في الوقت الراهن ومستقبلاً.
6. يجب بناء استراتيجية تطوير القيادة الإدارية على القيم والأخلاقيات المترسخة في الثقافة الوطنية لدى السلطنة.
7. تطوير مهارة الوعي بالذات لدى القيادات الإدارية من خلال تدريبهم على ذلك بالأساليب العلمية المعاصرة.
8. أهمية التمييز بين مفهوم تطوير القيادة ومفهوم تطوير القيادات الاستراتيجية.
9. ضرورة إنشاء مركز لتطوير القيادة الاستراتيجية وتطوير القيادات الإدارية المتخصصة لإعداد قيادات مستقبلية.
10. نشر ثقافة القيادة الاستراتيجية الموجهة بالتعاون وتوحيد الجهود بين الأجهزة الحكومية.
11. تقييم برامج تطوير القيادة الإدارية والقيادات الإدارية على مستوى القائد كفرد وإنما الأداء الوظيفي للمؤسسة.
12. انتاج استراتيجية تطوير القيادات الإدارية في كل جهاز حكومي لتكون خارطة طريق لإعداد قيادات المستقبل.
13. تصميم برامج تطوير القيادة الاستراتيجية بالتكامل مع مفهوم وممارسات السياسات العامة.
14. التركيز على نجاح القيادة الاستراتيجية وليس الدروس المستفادة من الفشل.
15. توجيه مراكز البحث والجامعات للاهتمام بالدراسات والأبحاث الموجهة نحو واقع القيادات الإدارية وأساليب تطويرها، وتطبيق نتائج هذه الدراسات.

قائمة

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب العربية

1. أبو بكر مصطفى عيرة، مبادئ الإدارة، المفاهيم والتطبيقات، دار الفضيل، بنغازي، 2014م.
2. أبو عبيد، نائل، "تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية لدى أصحاب الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2014م.
3. احمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية:مهارات التفكير الاستراتيجي، الدار الهندسية، القاهرة، 2018م.
4. احمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل،مجلة الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير، دار النشر الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010م.
5. الأسمرى، عبد العزيز،"نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الاستراتيجية للقادة الأمنيين"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية. 2009م.
6. آل سعود، طلال،"دور القيادة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات"، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية. 2013م.
7. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، 2111م،
8. بن بريكة عبد الوهاب وآخرون،(2012) دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية:مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

9. حسن صالح القضاة، المهارات القيادية لدى المدراء العاملين في مستشفيات القطاعين العام والخاص ، الأردن، مجلة البحوث التجارية، المجلد 31، العدد الثاني، 2118م .
10. سلمى قتيبة رحيمة،(2019) دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 ،العدد 9 ،جامعة بغداد.
11. السلمي، علي،"المهارات الادارية والقيادية للمدير المتفوق"، دار غريب، مصر.2007م.
12. الشعلان، فهد، "القيادات وادارة الازمات: دراسة ميدانية. الناشر: الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.2004م.
13. شمس الدين، محمد، الفقي، إسماعيل، "السلوك الإداري" مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر، الأردن.2007م.
14. الشنواني،صلاح، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف"،مؤسسة شباب.الجامعة، مصر.1999م.
15. الشهراني، سعد، إدارة عمليات الأزمات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية 2002م.
16. طلال آل سعود، دور القيادة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2113م.
17. طه، طارق، "الإدارة والقيادة"، نشأة المعارف، مصر.2005م.
18. الطويل، أحمد،"إدارة التغيير وعلم الإدارة"، الملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، السعودية.2006م.
19. عادل عبد الجبار، علاقة الروح المعنوية بأنماط السلوك القيادي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية، 2113م،
20. العادل يعقوب، القائد الاستراتيجي واتخاذ القرارات، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2019م

21. عبيدات, سهيل، "القيادات أساسيات نظريات مفاهيم", عالم الكتب الحديث, أربد,الأردن.2007م
22. قاسم ضرار، تنمية المهارات الإدارية والقيادية، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2113م،
23. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، الأردن، 2114م،
24. محسن عثمان حسن، ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة ابريل ، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 21،العدد 2017م.
25. محسن عثمان حسن، ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة ابريل ،مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 21،العدد 2017
26. محمد الخطيب، مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين، 2115م.
27. محمد بدر الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2111م،
28. محمد حسين العيساوي وآخرون،(2022) الإدارة الإستراتيجية المستدامة:مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
29. نائل أبو عبيد، تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية لدى أصحاب الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2114م.
30. نبيل محمد مرسي, احمد عبد السلام الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، 2016
31. نواف بن سفر بن مصلح العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2119م.

32. روال محمد محمود أبو حاطوم (2022) درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الاقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة الشرق الاوسط.
33. كزار على حسين، (2021) تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال.
34. سمر عمر بني حمدو حابس محمد حتاملة (2021) أنماط القيادة التربوية وعالقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم الأساسية في لواء قصبه اربد من وجهة نظر المعلمين، كلية العلوم التربوية في جامعة جدارا ، اربد، الاردن
35. امال خليل (2021) علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي، دراسة حالة إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي مؤسسة الخبر، المركز الجامعي للنشر، المجلد 5 ، العدد 31.
36. شويحة وعبد الجليل (2019) اثر القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر.مجلة آفاق البحوث والدراسات.
37. حارب بن محمد الحراسي، (2017) بعنوان القيادة التحويلية لدي مديري التعليم الأساسي في الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم : ماجستير. إدارة تعليمية. جامعة نزوى. كلية العلوم والآداب.
38. محسن عثمان حسين (2017) " القيادة الإستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل، جامعة صلاح الدين قسم النشر العلمي.
39. سناريا عبد الله (2016) دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الاداركية" ، دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة آفاق للبحوث والدراسات.

40. مددين، سحر بنت خلف سلمان (2013) درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.
41. مرزوق نعيمة، (2021) بعنوان: التكوين ودوره في تنمية مهارات القيادة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الابتدائية لولاية البويرة. جامعة قاصدي مرياح -ورقلة-،رسالة ماجستير، الجزائر.
42. عطيه محمد الزهراني (2020) بعنوان دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي. المجلة الاكاديمية للابحاث والنشر العلمي الاصدار العاشر.
43. عبد الرحيم محمد هبد الرحيم،(2019) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة رؤية مقترحة،كلية المجتمع، دولة قطر
44. الحدراوي، رافد؛ محمد، جلال (2020) استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السلیمانية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية العراق.
45. المحياوي، محمد(2022) أثر ممارسة المهارات القيادية في الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع. مجلة بحوث التعليم والابتكار المملكة العربية ،السعودية
46. ادريس، عادل؛ الخليفة، الزين؛ حسين، طه(2020) واقع تطبيق المهارات القيادية لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم. المجلة الدولية التربوية المتخصصة كلية التربية، جامعة الخرطوم، السودان.
47. المعمر، عمر؛ الرئيس، ناصر (2020) دور الجامعات السعودية في تنمية القيادات الادارية، تصور مقترح لإنشاء مركز القيادة في جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة العلوم التربوية المملكة العربية السعودية.
48. صيتي، عبد اللطيف؛ العمور، رميلة (2019) اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية الالزمة لإدارة التغيير التنظيمي، دراسة حالة جامعة غرداية. مجلة رؤى اقتصادية الجزائر.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

1. House ,R,J.,and Mitchll, T.R. "Path-goal theory of Leadership "contemporary Business
2. House,R..J."Apath goal theory of Leader effectivies Administra Tive
3. KHIN MARLAR WIN,2014, THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEE PERFORMANCE: ANALYSIS OF INTERVENING EFFECT OF EMPLOYEE RETENTION TO THE RELATIONSHIP OF LEADERSHIP STYLES AND EMPLOYEE PERFORMANCE
4. Lomonaco, C. (١٩٩٥). The Relationship between Leadership Styles of Georgia Elementary School Principals and Selected Biographic and Demographic Variables. Dissertation Abstract Interntional science (Quarterly).
5. Yasser A. Abu Mostafa,2021,The Role of Strategic Leadership in Activating Time Management Strategies to Enhance Administrative Creativity Skills "Case Study: Al-Azhar University.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الإستبانه

المحترمين

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة

تحية طيبة وبعد،،،

أقوم حالياً بإجراء دراسة علمية تهدف إلى اختبار "دور القيادة الاستراتيجية في رفع المهارات داخل المؤسسات الحكومية دراسة حالة محافظة ظفار. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الشرقية ، ولثقة الباحث بكم وبآرائكم، فأنتم الأصلاح بتزويد الباحث بالمعلومات الواقعية والصحيحة، ومن هذا المنطلق أتوجه إليكم بالاستبانه المرفقة وأرجو قراءتها بتمعن والإجابة عن فقراتها بوضع علامة (صح) في المربع الذي يعكس رأيكم والمقابل لكل فقرة.

لذا نرجوا تفضلكم مشكورين بإختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علما بأن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية. وستساهم ردودك في انجاز هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث: سعيد محمد علي الشحري

إشراف:الدكتور/ هايل عبدالمولى طشطوش

المعلومات العامة (الديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع علامة (صح) في المكان المناسب:

البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر:

1. من 18 الى 29 سنة 3. 30 الى 39 سنة
 2. من 40 الى 49 سنة 4. 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

1. دبلوم التعليم العام 2. دبلوم عالي
 3. بكالوريوس 4. دراسات عليا

المدخول الشهري:

1. 350 ريال فأقل 2. 500 ريال فأقل
 3. 700 فأقل 4. 1000 فأكثر

المهام الوظيفي:

مدير عام مدير عام مساعد
 مدير دائرة رئيس قسم
 أخرى

رقم الفقرة	مدى الوضوح		مدى الملائمة للمحور		الفقرة
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق بشدة	
المحور الاول: القيادة الاستراتيجية					
البعد الاول: الإداري					
1					تقوم القيادة الاستراتيجية بالتخطيط لرفع المهارات.
2					تعمل القيادة الاستراتيجية على التنظيم لرفع المهارات.
3					تعمل القيادة الاستراتيجية على التوجيه لرفع المهارات.
4					تعمل القيادة الاستراتيجية على الرقابة لرفع المهارات.
5					تعمل القيادة الاستراتيجية على التمويل والانفاق لرفع المهارات.
البعد الثاني: التحولي					
1					تعمل القيادة الاستراتيجية على بناء رؤية تعتمد على استشراف المستقبل بما فيه من فرص وتهديدات.
2					تقوم القيادة الاستراتيجية بتوفير البيئة المحفزة للعاملين بمحافظه ظافر.
3					تعمل القيادة الاستراتيجية على بناء رؤية تعتمد على استشراف المستقبل بما فيه من فرص وتهديدات.
4					يهدف القادة الاستراتيجيون إلى تحويل بيئة التنظيم إلى بيئة أكثر تحفيزاً وتعزيزاً للإنجاز والأداء المتميز.
5					يبحث القائد الاستراتيجي عن حاجات تابعيهم ويسعون لارضاء الحاجات العليا واحترامهم.
البعد الثالث : الأخلاقي					
1					أن صياغة الاستراتيجية وتنفيذها تحمل في ثناياها تصرفات أخلاقية.

					القائد الاستراتيجي مسؤول عن إيجاد مبادئ أخلاقية تمارس داخل المؤسسة.	2
					كلما كانت الأخلاقيات العالية ذات أولوية في المؤسسة كلما كانت تصرفات العاملين في كافة المستويات على نحو أكثر أخلاقية.	3
					أن تقويم القرارات الاستراتيجية يتم وفقاً لتصرفات أخلاقية.	4
					القائد الاستراتيجي مسؤول عن ترسيخ مبادئ أخلاقية تمارس داخل المؤسسة.	5
المحور الثاني : رفع المهارات						
					يهتم القادة الاستراتيجيون برفع المهارات الإنسانية	1
					للقادة الاستراتيجيون دور تمكين المهارات المفاهيمية	2
					يزداد أهتمام القادة الاستراتيجيون بالمهارات التحليلية من التوصل إلى نتائج صحيحة.	3
					للقادة الاستراتيجيون اهتمام كبير بالمهارات الشخصية لتشخيص المشاكل والقدرة على حلها.	4
					يهتم القادة الاستراتيجيون بالمهارات الفكرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية والعامّة للمؤسسة	5
					للقيادة الاستراتيجية دور في رفع المهارات التقنية وذلك من خلال التدريب والخبرة في مجال الوظيفة المتعلقة بهذه المهارة.	6
					يقوم القادة الاستراتيجيون بالتأثر في الناس والزامهم بتحقيق أهدافهم.	7
					للقادة الاستراتيجيين القدرة على التأثير والتحفيز للوصول إلى الأهداف.	8

الاستبانة

ملحق رقم (2)

أسماء محكمي استبانة الدراسة

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1	د. ناصر الحمر الكثيري	الدكتوراه	جامعة التقنية و العلوم التطبيقية
2	الدكتور رمزي سلام	الدكتوراه	جامعة الشرقية
3	الدكتور الياس شهدا	الدكتوراه	جامعة الشرقية