



Scan the QR to view
the full-text article on
the journal website

مقالة بحثية

قياس مستوى الوضوح الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في جامعة الشرقية بسلطنة عمان

دلال صالح مهدي ، تركي بن خالد بن سعيد النافعي و عزة راشد سليمان السعيدية

جامعة تكريت- كلية الصيدلة- جامعة تكريت- العراق.

وزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان.

مدرّب بالمعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين- سلطنة عمان.

الملخص

تهدف الدراسة الحالية قياس مستوى الوضوح الاستراتيجي لدى القادة الإداريين في جامعة الشرقية بسلطنة عمان، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (384) قيادي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الوضوح الاستراتيجي للأداء المؤسسي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان كان عالياً، وكذلك جاء متوسطاً أيضاً في بعد وضوح الإجراءات والأنشطة، وبعد وضوح الأهداف وبعد وضوح الهيكل التنظيمي، بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث بسبب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الوضوح الاستراتيجي، وضوح الأهداف، وضوح دور الموظف، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح دور الموظفين.

المقدمة

تعمل المنظمات اليوم في عالم رقمي يتسم بالاعتمادية والتغيير بشكل كبير، لذا تحتاج المنظمات إلى القدرة لمواكبة تلك التغيرات وتوقعها، من خلال تحقيق مستويات عالية من الأداء المتميز، عن طريق استخدام أساليب إدارية تؤدي إلى النجاح والتميز في بيئة العمل، لذلك يعد الوضوح الاستراتيجي فرصة للمنظمات لتحقيق أداء متميز و التفوق على منافسيها، الوضوح الاستراتيجي يؤثر على المنظمات من خلال تأثيره على طريقة تفكير وعمل الإدارة.

وبينت دراسة (الحكيم & القصير، 2015) أن المنظمات التي تعمل وفق منظور الوضوح الاستراتيجي تستطيع التغلب على منافسيها والتميز بالأداء والقيام بوضع إستراتيجية واضحة، ومن زاوية أخرى تسعى المنظمات إلى تحسين العمليات والأداء بشكل دائم من خلال العمل على تحديد الأهداف و اغتنام الفرص المستقبلية و تطوير استراتيجيات جيدة وتنفيذها بشكل دقيق وعملي تؤدي في النهاية إلى تحسين أداؤها وتوقعها في مجال عملها، الأمر الذي يقضي التعاون بين الموظفين كي يتمكنوا من تحقيق الأهداف المخططة، وهذا يتطلب العمل الجاد، وتطوير مهارات وخبرات الموظفين من خلال التدريب، ولابد من الاهتمام بالتفاصيل والتحليل الدقيق للمعلومات المتاحة.

وبالاستناد إلى ما سبق يمكن القول بأن المنظمة ذات الاستراتيجية الجيدة مرتبطة بالوضوح الاستراتيجي ستصبح منظمة استراتيجية، ويمكن أن تتمثل هذه المهارات في القيادة، وسهولة التواصل بين أفرادها، والاستفادة منها على النحو الأمثل، وبالتالي تمييزها والتكيف معها لمواجهة المخاطر المحتملة وغير المتوقعة والاستدامة، لذا فالوضوح الاستراتيجي يحسن الواقع من خلال القدرة العالية على توفير المعلومات المناسبة والحصول عليها، كما أن عدم اختيار المعلومات المناسبة وعدم وجود تفسير وتقييم مناسب للمعلومات يؤدي إلى افتقار المنظمة للوضوح الاستراتيجي وإنخفاض أداء المنظمة مقارنة بالمنظمات ذات العمل الأكثر توجهاً و اندفاعاً. (Balchat & Friendship, 2022, 98)

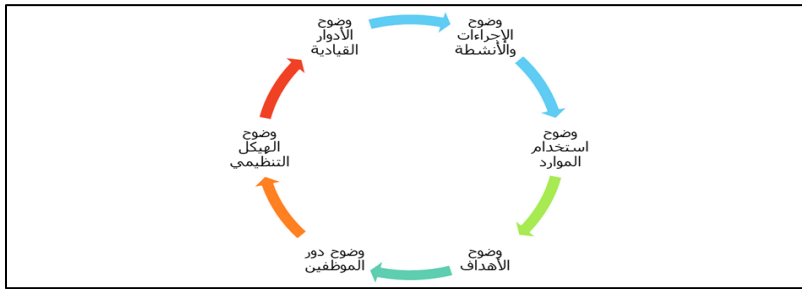
مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في التساولين الآتيين:

1. ما هو مستوى الوضوح الاستراتيجي للأداء المؤسسي لدى موظفي جامعة الشرقية في سلطنة عمان؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان لمستوى توافر أبعاد الوضوح الاستراتيجي تعزو (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

المخطط الفرضي للبحث

يبين شكل رقم (1) نموذج الدراسة.



المصدر: من اعداد الباحثين.

شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

أهداف الدراسة :

- التعرف على مستوى الوضوح الاستراتيجي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان.
- استكشاف أهمية وضع رؤية واضحة وأهداف واضحة لتعزيز التفاعل بين فرق العمل.
- تقديم التوصيات التي تساهم في تعزيز دور الوضوح الاستراتيجي وتطوير وتحسين أداء أفراد.

أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تساعد جميع المسؤولين بجامعة الشرقية بسلطنة عمان لمعرفة مستوى الوضوح الاستراتيجي وذلك من أجل رفع الأداء المؤسسي على مستوى الجامعات بسلطنة عمان.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- الحدود الموضوعية: الوضوح الاستراتيجي لدى القيادات الادارية في جامعة الشرقية بسلطنة عمان.
- الحدود البشرية و المكانية والزمنية: سنقتصر على القيادات الادارية في جامعة الشرقية، بسلطنة عمان، للعام الدراسي 2024 م .

مصطلحات الدراسة:

الوضوح الاستراتيجي: هو مفهوم يشير الى قدرة المنظمة على تحديد و توضيح اهدافها و رؤيتها بشكل واضح و دقيق، يعد الوضوح الاستراتيجي امراً حاسماً لنجاح المنظمة حيث يساعدها على تحديد اتجاهاتها المستقبلية و اتخاذ القرارات المناسبة، حيث يسهم الوضوح الاستراتيجي في تعزيز التفاعل و التعاون بين افراد المنظمة وبالتالي تحسين أداء المنظمة

الاطار النظري

1. مفهوم الوضوح الاستراتيجي

تهدف المنظمات إلى تحقيق الوضوح الاستراتيجي من خلال الاعتماد على مجموعة من التكتيكات المنسجمة داخلها، تناول الباحثين منذ أواخر القرن التاسع عشر مُصطلح الوضوح الاستراتيجي، و أول من كتب عنه الباحث (Bantel) و وضع حجر الأساس له من خلال مقالة المعنونة بـ "الوضوح الاستراتيجي في البنوك"، ومن ثم نضج هذا المفهوم أكثر عن طريق اسهامات الدراسات المتعاقبة (العلي & عبودي، 2022، 75)، ان أحد التعاريف الأولى للوضوح ذكرها الفيلسوف رينيه ديكارت إذ قال "الواضح يعني واضحاً و متميزاً عن الأشياء الأخرى" إن توضيح شيء ما يعادل جعله مفهوماً و تقليل ما هو غير مرغوب فيه، بدوره يمكن أن يؤدي عدم الوضوح إلى جعل الرؤى أو الممارسات الموثقة صعبة الفهم أو التطبيق

(Mohammeda et al, 2021,774-775) وفقاً لـ (Hartinger,2015,3) فإن مصطلح (الوضوح الاستراتيجي) يأتي في الأصل من الدراسات الاستراتيجية العسكرية (أوائل التسعينيات) ثم تم تبنيه لاحقاً من قبل عدد من العلماء لأغراض بحثية مختلفة، بالاستناد الى ما سبق فالوضوح الاستراتيجي هو مفهوم يتخطى التخطيط الاستراتيجي كوسيلة تشارك فيه المنظمة بوضع الاستراتيجية وآليات التنفيذ المنسجمة مع أهدافها، يمكن لأي منظمة أن تضع استراتيجية جيدة، من خلال المهارات القيادية التي تملكها، وسهولة التواصل بين الإدارة العليا والموظفين (Balchat et al,2022, 98).

إن الوضوح الاستراتيجي يتمثل في المنظمات من خلال السعي وراء تحقيق النجاح الذي يتطلب وجود قدرة عالية للمنظمة على استقراء المستقبل، وأن قادة المنظمات الأكثر نجاحاً هم أولئك الذين يوفرون ديناميكية واضحة للتواصل في القضايا الاستراتيجية لتحقيق ضمان أن جميع الموظفين في المنظمة يدركون الروابط بين أعمالهم اليومية والنتائج النهائية، وفقاً لـ (Parvin & Dawood, 2020,13153)

الوضوح الاستراتيجي فهم على انه رؤية المنظمة وهدفها ورسالتها واستراتيجيتها والفرص والتحديات والأولويات والواقع التنافسي.

بناءً على ما سبق يُعرّف الوضوح الاستراتيجي بأنه عبارة عن تحديد الأهداف والرؤية الطويلة المدى للمؤسسة أو المنظمة، وتحديد الخطط والإجراءات التي يجب اتخاذها لتحقيق هذه الأهداف. يعتبر الوضوح الاستراتيجي أساساً لنجاح أي مؤسسة أو منظمة، حيث يساعد في تحديد المسار الصحيح والتخطيط للمستقبل بشكل فعال. كما يعزز الوضوح الاستراتيجي التفاعل بين جميع أفراد المؤسسة وتعزز رؤية مشتركة للأهداف والخطط المستقبلية.

2. ابعاد الوضوح الاستراتيجي

يعتمد قياس الوضوح الاستراتيجي على ستة أبعاد مهمة وهي كما يلي:

- وضوح الأنشطة والإجراءات: يقصد به وضوح النظام الذي يمارس مجموعة من وظائف الإدارة والتحكم في مدخلات ومخرجات موارد المنظمة (Xue et al, 2020, 330) ، يقصد به مدى تلقي الموظف وفهمه للمعلومات المطلوبة للقيام بالمهمة، والتي يجب

- أن تكون واضحة للموظفين عند تعيينهم. بمعنى آخر ما هي المسؤوليات التي سيتحملها الموظفون يجب أن تكون واضحة لهم في البداية، فهي تساعد على تحليل الظروف لمعرفة ما إذا كان من الممكن بدء العمل أم لا. (Samie et al,2014,2803)
- وضوح استخدام الموارد: يتم تعريفها على أنها جميع الأصول التي يمكن للمؤسسة توظيفها أو الحصول عليها من أجل تحقيق أهدافها نظراً لأن المؤسسة لديها نوعان من الموارد، الأول هو الموارد التي تحرك القيمة، وهي الموارد التي تدفع القيمة للمؤسسة بأكملها والسلطات ذات الصلة، وهي أصول غير ملموسة مثل (رضا العملاء، المنتج الجودة والسمة والثقافة التنظيمية)، والثاني هو تمكين الموارد التي تمتلكها جميع المنظمات والمتمثلة في (الموارد البشرية والتنظيمية والمالية والمادية)، إذ أن نجاح المنظمات وتميزها في الأداء يعتمد على القدرة على استثمار الموارد التمكينية، الذي ينعكس مفعولها على الموارد المحركة، وبالتالي تخلق قيمة أكبر للمنظمة. (DhAher & Saaed, 2021, 2501)
 - وضوح الأهداف: إن إنشاء هدف واضح وتحديد أولوياته يمكن أن يعزز العلاقات بين أعضاء الفريق الذي اشترك بوضع هذه الأهداف والتوافق بين المصالح المتنافسة بينهم فهو يعد بطريقة شفافة ومفهومة يسهل استيعابها فتمثل الأهداف وسيلة لتحديد السبب الذي وجدت المنظمة من أجله وما تسعى للوصول اليه وهي تعد من الركائز الأساسية لتحقيق الفعالية الاستراتيجية لارتباطها بتوحيد وجهات النظر المختلفة لأصحاب المصالح. وإن غموض الهدف يرجع إلى نقص الكفاءة الإدارية على الرغم من أنه في النهاية يعد نتيجة مهمة لمجموعة متنوعة من رؤية أصحاب المصلحة. (محمود & حربي، 2019، 80)، بمعنى فهم أهداف المنظمة لتبني منتجات جديدة، حيث من المحتمل أن يكون لمنظمات الأعمال علاقات جيدة مع العملاء وتخلق قيمة عالية لهم. أظهرت بعض الدراسات التجريبية أيضاً أن الاتجاه نحو السوق من الممكن أن يساهم في نتائج تنظيمية محددة مثل القدرة على الابتكار أو نجاح الأداء المالي (Nasir, 2013, 10-11)
 - (4) وضوح الهيكل التنظيمي: الطريقة التي يتم بها تقسيم المهام الوظيفية وتجميعها وتنسيقها بشكل رسمي (Robbins & Judge, 2017, 531)، والهيكل التنظيمي ضروري للمنظمة في تحديد حجمها، حيث تزيد المنظمات الحديثة من قيمتها من أجل اكتساب ميزة تنافسية على المنافسين من خلال تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة حصتها في السوق (Luqman, Olawale et al., 2017, 70-71).
 - تسعى المنظمات لتحقيق أهدافها، عن طريق تقسيم هذه الأهداف إلى مهام، ثم يتم تجميعها في وظائف، ومن هناك إلى الإدارات وصولاً إلى الأقسام، ثم يتم تشكيل الهيكل التنظيمي الذي يمثل الأداة التي تربط الأهداف والموارد والإجراءات ويوضح العلاقات السببية فيما بينها، أي أنه يوضح خطوط السلطة والمسؤولية والتواصل وتدفع المعلومات والتفويض في اتخاذ القرارات (Ahmady et al., 2016, 456)
 - وضوح دور الموظفين: ويقصد بها تحديد أدوار المستخدم من أجل الوصول إلى وظائف النظام والبيانات الوصفية المختزنة في النظام (Brüha et al., 2018, 550) يقصد بغموض دور الموظفين إلى الافتقار إلى المعلومات المتاحة لأداء المهام الموكلة اليهم، وبالتالي عدم وضوح توقعات أدوارهم وإساليب تحقيق تلك التوقعات والعواقب المترتبة على الأداء الفعال وهذا الغموض مرتبط بنقص المعلومات حول الأهداف والظروف التي يتعين بها أداء الوظيفة والمسؤوليات وواجبات أداء الوظيفة بفعالية (حسن & الكبيسي، 2021، 77).
 - وضوح الأدوار القيادية: إن الأدوار القيادية في المنظمات تلعب دوراً مهماً من خلال التأثير على الأفراد الذين يعملون نحو تحقيق أهداف أو مهمات معينة تسعى إليها المنظمة، وهذا ما يجعل المنظمة متماسكة ومتراصة (Sharma & Jain, 2013, 310) وخلاصة القول إن موضوع الوضوح الاستراتيجي من الأمور المهمة التي يجب على المنظمات تبنيها، فعندما تكون استراتيجية المنظمة واضحة ومستفيضة يتمكن جميع الموظفين في تلك المنظمة إدراك أدوارهم وكيفية تحقيق هذه الأهداف، تبدأ عادةً بوضع خطة تشمل الأهداف الرئيسية التي تريد المنظمة تحقيقها.

منهجية الدراسة :

تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتبنى على وصف ما هو كائن وترجمته، وتعيين الظروف والعلاقات التي تنشئ بين الوقائع، وتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة، والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد والجماعات وطرق الارتقاء والتوسع .

1.مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يتكون من كافة موظفي جامعة الشرقية للعام 2024م.

2.عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، بلغت (384) من القيادات الإدارية في جامعة الشرقية، وفق معادلة ثامبستون، وتم تطبيق الاستبان الإلكتروني، وجدول رقم(1) يبين حجم العينة حسب متغيرات الدراسة .

جدول رقم (1) عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية	الإجمالي
الجنس	ذكر	241	62.7%	384
	أنثى	143	37.3%	
المؤهل	دكتوراه	294	76.5%	
	ماجستير	90	23.5%	
الخبرة	أقل من خمس سنوات	276	71.8%	
	خمس سنوات فأكثر	108	28.2%	
	عميد	12	3%	
المسمى الوظيفي	معاون عميد	18	4.6%	
	رئيس قسم	354	92.4%	

4. أداة الدراسة:

سيتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة موضع الدراسة، وسيتم إجراؤها على عينة من موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان.

5. مقياس الدراسة:

قام الباحثان بتطوير مقياس الدراسة اعتماداً على الخبرة العملية للباحثين من خلال استبانة محكمة بعد إجراء بعض التعديلات عليها لتتناسب مع البيئة العُمانية ومنهجية العمل بالجامعات الخاصة. وتم وضع وتقسيم الاستبانة إلى جزئين: حيث شمل الجزء الأول على البيانات الديموغرافية بينما شمل الجزء الثاني على 6 أبعاد بمجموع 26 فقرة.

6. ثبات المقياس :

قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات، ونتائج جدول رقم (2) توضح ذلك.

جدول رقم (2) معاملات الثبات تبعاً لأبعاد الدراسة

م	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	وضوح الإجراءات والأنشطة	4	0.856
2	وضوح استخدام الموارد	4	0.833
3	وضوح الأهداف.	5	0.834
4	وضوح دور الموظفين	5	0.862
5	وضوح الهيكل التنظيمي	4	0.871
6	وضوح الأدوار القيادية	4	0.867
الثبات الكلي		26	0.853

يتضح من جدول رقم (2) أن كل أبعاد الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية إذ بلغ الثبات الكلي للمقياس (0.853)، وذلك يدل على أن مقياس الدراسة تتمتع بقيمة عالية من الثبات.

7. المعالجة الإحصائية:

تم الاعتماد على الحاسب الآلي على البرنامج الإحصائي (SPSS) في ادخال البيانات، مع استعمال المعالجات الإحصائية (ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول للدراسة، واختبار (ت)) للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة من خلال دراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة واختبار معامل ارتباط بيرسون.

8. نتائج الدراسة :

تبسيطاً لعرض نتائج الدراسة تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة ، إذ تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفي ادناه يتم عرض لتلك النتائج و البيانات الإحصائية المرتبطة بها لتفسير النتائج، إذ تم حساب طول الخلايا باستعمال مقياس ليكرت الثلاثي، و من ثم حساب المدى 1-3=2 و تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي $3/2=0.66$ ، وأخيراً تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، و جدول 3 يوضح ذلك.

جدول رقم (3) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

مستوى الموافقة	طول الخلية
منخفض	من 1 إلى أقل من 1.66
متوسط	من 1.66 إلى أقل من 2.33
عال	من 2.33 إلى 3

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما هو مستوى الوضوح الاستراتيجي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان؟

بعد أن تم إجراء الاستبانة على عينة الدراسة، وإفراغ الاستجابات تم حساب الوسط الحسابي لدرجة الموافقة على الأبعاد والمحاور للدراسة، كما موضح في جدول رقم (4).

يتضح من جدول رقم (4) أن مستوى الوضوح الاستراتيجي للأداء المؤسسي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان جاء مرتفعاً بصورة إجمالية إذ بلغ المجموع العام للوسط الحسابي (2.37) والانحرافات المعيارية (0.64)، وتراوحت بين المستويات العالية والمتوسطة في الأبعاد، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي للأبعاد بين (2.64- 2.24)، والانحرافات المعيارية بين (0.71- 0.59)، وفي المرتبة الأولى جاء بُعد وضوح الأدوار القيادية، وبمتوسط حسابي يبلغ (2.62) وانحراف معياري قدره (0.64) وبمستوى توافر عالٍ، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد وضوح الهيكل التنظيمي، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (2.24) وبانحراف معياري قدره (0.71) وبمستوى توافر متوسط.

ولمزيد من التعمق في نتائج السؤال الأول للدراسة سوف يتم تناول كل بُعد على حده .

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

م	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	وضوح الإجراءات والأنشطة	2.25	0.62	متوسط	5
2	وضوح استخدام الموارد	2.36	0.59	عال	3
3	وضوح الأهداف.	2.26	0.67	متوسط	4
4	وضوح دور الموظفين	2.49	0.66	عال	2
5	وضوح الهيكل التنظيمي	2.24	0.71	متوسط	6
6	وضوح الأدوار القيادية	2.62	0.64	عال	1
المجموع الكلي		2.37	0.64	عال	

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوافر والرتبة لفقرات أبعاد الدراسة.

الأبعاد	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
وضوح الإجراءات والأنشطة	1	لدي معرفة كافية وواضحة حول الإجراءات والأنشطة المتبعة في الجامعة	2.33	0.62	عالي	1
	2	توجد توجيهات واضحة بشأن كيفية تنفيذ الأنشطة اليومية في الجامعة	2.13	0.57	متوسط	4
	3	توجد توجيهات صريحة للموظفين بشأن خطوات العمل بالجامعة.	2.32	0.56	متوسط	2
	4	يتم تحديث الإجراءات بانتظام لضمان الوضوح والتحسين المستمر لدى إدارة الجامعة	2.24	0.66	متوسط	3
المجموع			2.25	0.62	متوسط	
وضوح استخدام الموارد	1	يتم تحديد وتوجيه الموارد بشكل واضح لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	2.33	0.57	عالي	3
	2	يتم استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وشفافية.	2.41	0.59	عالي	2
	3	توجد عمليات فعالة لتوزيع ومتابعة استخدام الموارد.	2.43	0.56	عالي	1
	4	توجد إجراءات واضحة لتقييم كفاءة استخدام الموارد وتحسينها	2.28	0.66	متوسط	4
المجموع			2.36	0.59	عالي	
وضوح الأهداف	1	وضوح الأهداف الاستراتيجية للجامعة	2.22	0.68	متوسط	3
	2	تتوافق الأهداف مع رؤية الجامعة	2.17	0.75	متوسط	4
	3	تتوافق الأهداف مع رسالة الجامعة	2.34	0.72	عالي	2
	4	يتم نشر الأهداف بشكل فعال لجميع الموظفين	2.44	0.62	عالي	1
	5	توجد توجيهات واضحة حول كيفية تحقيق الأهداف.	2.15	0.61	متوسط	5
المجموع			2.26	0.67		
وضوح دور الموظفين	1	يتم توضيح دورك ومسؤولياتك بشكل واضح.	2.50	0.61	عالي	3
	2	توجد توجيهات واضحة حول ما يتوقع من الموظفين في أداء واجباتهم	2.35	0.68	عالي	5
	3	يخضع الموظف للتدريب لتحسين أدائه بشكل مستمر	2.44	0.70	عالي	4
	4	يخضع الموظف لبرامج تساهم في تحسين أدائه بشكل دائم	2.64	0.71	عالي	1
	5	يشعر الموظف بأن لديه إسهام فعال في تحقيق أهداف الجامعة	2.52	0.63	عالي	2
المجموع			2.49	0.66	عالي	
وضوح الهيكل التنظيمي	1	يفهم الموظف بشكل واضح هيكلية الجامعة والتفاعلات بين الأقسام.	2.25	0.68	متوسط	3
	2	يوجد وضوح في التسلسل الهرمي والتواصل بين الإدارات.	2.31	0.74	متوسط	2
	3	يعي الموظف بأن الهيكل التنظيمي يدعم لتحقيق الأهداف بشكل فعال.	2.12	0.72	متوسط	5
	4	يوجد نظام فعال للإبلاغ والتواصل بين الموظفين داخل الجامعة	2.18	0.70	متوسط	4
	5	يفهم الموظف بشكل واضح هيكلية الجامعة والتفاعلات بين الأقسام.	2.37	0.71	متوسط	1
المجموع			2.24	0.71	متوسط	
وضوح الأدوار القيادية	1	لدي معرفة كافية حول وضوح الأدوار والمسؤوليات للقادة في الجامعة	2.73	0.55	عالي	1
	2	يفعل القادة مبدأ الشفافية في القرارات المتخذة وتوجيهاتها	2.66	0.68	عالي	3
	3	يتصف القادة بمبدأ القدرة في تحقيق الرؤية والأهداف.	2.41	0.70	عالي	4
	4	يتم تقديم التوجيهات والتحفيز بشكل فعال من قبل القيادة.	2.69	0.64	عالي	2
المجموع			2.62	0.64	عالي	

يتضح من جدول رقم (5) أن مستوى الوضوح الإستراتيجي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان. تراوحت فقراته بين المستويات العالية والمتوسطة، وأن الفقرة 1 في البعد السادس (وضوح الأدوار القيادية) والتي نصها " لدي معرفة كافية حول وضوح الأدوار والمسؤوليات للقادة في الجامعة " على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (2.73)، وانحراف معياري قدره (0.55) وبمستوى توافر

عالٍ، بينما حصلت الفقرة 3 في البُعد الخامس (وضوح الهيكل التنظيمي) والتي نصها " يعي الموظف بأن الهيكل التنظيمي يدعم لتحقيق الأهداف بشكل فعال". على أقل متوسط حسابي بلغ (2.12) وانحراف معياري قدره (0.72) وبمستوى توافر متوسط. ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان لمستوى توافر أبعاد الوضوح الإستراتيجي تعزو (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

9. عرض نتائج الدراسة :

• متغير الجنس:

تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول رقم (6).

جدول رقم (6) نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

الأبعاد	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
وضوح الإجراءات والأنشطة	ذكر	241	2.31	0.60	282	-0.40	0.68
	أنثى	143	2.24	.630			
وضوح استخدام الموارد	ذكر	241	2.50	0.62	282	0.09	0.92
	أنثى	143	2.52	0.61			
وضوح الأهداف	ذكر	241	2.40	0.64	282	-0.61	0.54
	أنثى	143	2.38	0.63			
وضوح دور الموظفين	ذكر	241	2.40	0.62	282	-1.4	0.14
	أنثى	143	2.38	0.62			
وضوح الهيكل التنظيمي	ذكر	241	2.31	0.60	282	0.08	0.13
	أنثى	143	2.24	.630			
وضوح الأدوار القيادية	ذكر	241	2.50	0.62	282	0.06	0.15
	أنثى	143	2.52	0.61			
المجموع الكلي	ذكر	241	2.40	0.61	282	-1.41	0.65
	أنثى	143	2.38	0.60			

*دالته عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

• متغير المؤهل العلمي:

تم حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لعموم الأبعاد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى)، عن طريق إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما مبين في جدول رقم (7).

جدول رقم (7) نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
وضوح الإجراءات والأنشطة	بكالوريوس فأقل	294	2.11	0.62	282	-0.40	0.68
	ماجستير فأعلى	90	2.24	0.55			
وضوح استخدام الموارد	بكالوريوس فأقل	294	2.35	0.60	282	0.09	0.92
	ماجستير فأعلى	90	2.34	0.59			
وضوح الأهداف.	بكالوريوس فأقل	294	2.04	0.78	282	-0.61	0.54
	ماجستير فأعلى	90	2.13	0.64			
وضوح دور الموظفين	بكالوريوس فأقل	294	2.18	0.53	282	-1.4	0.14
	ماجستير فأعلى	90	2.26	0.49			
وضوح الهيكل التنظيمي	بكالوريوس فأقل	294	2.23	0.55	282	0.02	0.21
	ماجستير فأعلى	90	1.95	0.64			
وضوح الأدوار القيادية	بكالوريوس فأقل	294	1.97	0.56	282	0.12	0.32
	ماجستير فأعلى	294	2.02	0.62			
المجموع الكلي	بكالوريوس فأقل	90	2.14	0.53	282	-1.09	0.46
	ماجستير فأعلى	294	2.15	.051			

*دالته عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

• متغير سنوات الخبرة:

تم احتساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكافة الأبعاد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (أقل من خمس سنوات، خمس سنوات فأكثر)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول رقم (8).

جدول رقم (8) نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
وضوح الإجراءات والأنشطة	أقل من 5 سنوات	276	2.28	0.62	282	-0.32	0.63
	5 سنوات فأكثر	108	2.33	0.55			
وضوح استخدام الموارد	أقل من 5 سنوات	276	2.26	0.60	282	0.23	0.73
	5 سنوات فأكثر	108	2.27	0.59			
وضوح الأهداف.	أقل من 5 سنوات	276	2.23	0.78	282	-0.71	0.45
	5 سنوات فأكثر	108	2.27	0.64			
وضوح دور الموظفين	أقل من 5 سنوات	276	2.33	0.53	282	-1.4	0.09
	5 سنوات فأكثر	108	2.32	0.49			
وضوح الهيكل التنظيمي	أقل من 5 سنوات	276	2.25	0.55	282	0.12	0.21
	5 سنوات فأكثر	108	2.21	0.64			
وضوح الأدوار القيادية	أقل من 5 سنوات	276	2.19	0.56	282	0.2	0.07
	5 سنوات فأكثر	108	2.17	0.62			
المجموع الكلي	أقل من 5 سنوات	276	2.23	0.53	282	-1.88	0.36
	5 سنوات فأكثر	108	2.22	0.59			

*دالته عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجداول رقم (6، 7، 8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الوضوح الاستراتيجي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان تعزو إلى متغير الجنس (ذكور وإناث)، وكذلك متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى)، ومتغير سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات – خمس سنوات فأكثر) في جميع أبعاد الدراسة، مما يعني موافقة بالاجماع عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في استجاباتهم.

• متغير المسمى الوظيفي:

تم حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل الأبعاد وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدير - رئيس قسم - موظف) للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) بين أبعاد الدراسة وبين المسمى الوظيفي والجدول رقم (9) التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (9) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	Sig
0.21	2	0.105	0.058	0.94
341.3	382	1.81		
341.51	384			
بين المجموعات				
داخل المجموعات				
المجموع الكلي				

يوضح جدول رقم (9) أنه توجد دلالة إحصائية بين مستوى الدراسة لمستوى الوضوح الاستراتيجي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان تعزو لمتغير المسمى الوظيفي (مدير - رئيس قسم - موظف) حيث كانت قيمة (F = 0.058) وقيمة (sig=0.94) بمعنى أنه لا يوجد فروق في عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

4. مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: ما هو مستوى الوضوح الاستراتيجي للأداء المؤسسي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن ما مستوى الوضوح الاستراتيجي للأداء المؤسسي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان جاء عالياً بصورة إجمالية، وتراوح بين المستويات العالية والمتوسطة في الأبعاد، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اتباع جامعة الشرقية النهج الاستراتيجي في التخطيط لجميع برامجها وأنشطتها على مستوى الكليات والأقسام، حيث توجد للجامعة خطة إستراتيجية كما يوجد للكليات والأقسام أيضاً خطط تتسم بالدقة والوضوح في أهدافها، وسبل تحقيق هذه الأهداف من خلال برامج وأنشطة وفعاليات مُحددة، ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ باستجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان لمستوى توافر أبعاد الوضوح الاستراتيجي تعزو (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

مناقشة وتفسير كل متغير على حده كما يأتي:

أولاً: متغير الجنس:

أوضحت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الوضوح الاستراتيجي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغير الجنس (ذكوراً وإناثاً) في جميع الأبعاد، وهذا يعني لا يوجد نوع من التأثير للجنس في استجابات أفراد عينة الدراسة، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة من الذكور والإناث الذين يعملون في مناخ مؤسسي تنظمه مجموعة واحدة من التشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الوضوح الاستراتيجي لدى الموظفين في الجامعة الشرقية بسلطنة عمان بسبب متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل -

ماجستير فأعلى) في جميع أبعاد الدراسة، وهذا يدل على اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد التأثير للمؤهل العلمي في استجاباتهم. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عينة الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يخضعون لبرامج تنمية مهنية تلبي احتياجاتهم المهنية المتنوعة لأداء واجباتهم الوظيفية بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:

أوضحت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الوضوح الإستراتيجي لدى الموظفين في الجامعة الشرقية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة أقل من خمس سنوات - خمس سنوات فأكثر) في جميع أبعاد الدراسة، وهذا يشير إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة في استجاباتهم. وقد السبب في هذه النتيجة إلى اتباع قيادات العمل سياسات وإجراءات عمل واضحة ومحددة يخضع لها جميع الموظفين على تنوع سنوات خبراتهم .

رابعاً: متغير المسمى الوظيفي:

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الوضوح الإستراتيجي لدى موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (مدير - رئيس قسم - موظف) في جميع الأبعاد، وهذا يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير لمتغير المسمى الوظيفي في استجاباتهم. وقد سبب هذه النتيجة وضوح أدوار جميع الموظفين سواء أكانوا مديرين، أم رؤساء أقسام، أم موظفين في الخطط الاستراتيجية بالجامعة، وما تتضمنها من برامج وأنشطة وفعاليات لتحقيق أهداف الجامعة بفعالية وكفاءة.

الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات:

1. أن مستوى الوضوح الإستراتيجي للأداء المؤسسي لدى القيادات الادارية في جامعة الشرقية بسلطنة عمان جاء مرتفعاً بصورة إجمالية.
2. يوجد لدى الجامعة والكليات والاقسام خطة إستراتيجية تتسم بالدقة والوضوح في أهدافها، وسبل تحقيق هذه الأهداف من خلال برامج وأنشطة وفعاليات مُحددة.
3. يؤثر الوضوح الاستراتيجي بشكل كبير على تحسين التنسيق بين فرق، بالإضافة إلى أن وضوح الرؤية والأهداف يعزز من التزام الموظفين ويزيد من دافعيتهم للعمل نحو تحقيق الأهداف.

2. توصيات الدراسة:

- توصل الباحثون إلى جملة من التوصيات جاءت كالتالي:
- 1 الاستفادة من خبرات جامعة الشرقية في إدارة الأقسام والكليات.
- 2 عمل دورات وبرامج تدريبية للموظفين حول الأهداف التي تسعى الجامعة تحقيقها عن طريق الفعاليات والأنشطة التي تقيمها الجامعة.
- 3 نقل الخبرات الإدارية لأقسام الكليات المستحدثة بالجامعة.
- 4 عمل دراسة حول ارتباط الوضوح الاستراتيجي بالجامعة ورؤية عمان 2040م.

المصادر

- جريمخ. حميدة. عجير، (2021)، دور الوضوح الاستراتيجي في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء هيئة التدريسية في كلية الادارة و الاقتصاد، مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية، 1(11)، <https://doi.org/10.52113/6/2021>
- حسن. رياض. كريم، & الكبسي، صلاح الدين. عواد. (2021). تأثير استيعاب المعرفة في الوضوح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في زدوزارة النقل العراقية - شركة الخطوط الجوية العراقية Journal of Economics and Administrative Sciences, 27(126), 70-85.
- الحكيم ليث علي يوسف، & القصير، ناتاليا أحمد، (2015)، الوضوح الاستراتيجي و علاقته بالركود التنظيمي: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الاهلية العراقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية، 12(35).
- العلي، سيف سعد علي، & عبودي، صفاء اديس، (2022)، أثر الوضوح الاستراتيجي في تحقيق البلاغة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في عدد من الجامعات الاهلية العراقية. مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، 18(60)، 745-765.
- محمود، سماح. مؤيد، & حربي، انسام. حسون. (2019)، تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي: دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط. مجلة الادارة و الاقتصاد، 118.
- محمود، ناجي. عبدالستار، & قادر، ميوان. شكور. (2023)، دور القيادة الواعية في تعزيز الوضوح الاستراتيجي/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعة كركوك. مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، 2.4.

- Ahmadya, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. Social Structure of Contemporary China, 230(May), 337-395. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- Balchat, B. A., & Friendship, M. P. (2022). Employ Strategic Clarity Mechanisms To Improve The Activities Of Green Human Resources. 21(1), 97-107. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.06.191>

- Brůha, P., Mouček, R., Vacek, V., Šnejdar, P., Vařeka, L., Kraft, V., & Rehor, P. (2018). Advances in building bodyinnnumbers exercise and wellness health strategy framework. HEALTHINF 2018 - 11th International Conference on Health Informatics, Proceedings; Part of 11th International Joint Conference on Biomedical Engineering Systems and Technologies, BIOSTEC 2018, 5(Biostec), 548–554 <https://doi.org/10.5220/0006655205480554>
- Dhaher, H., & Saaed, H. K. (2021). Strategic Clarity and Effect of Organizational Excellence: Analytical Research in The State Company for Automobile and Equipment Industry: An Extracted Research From PhD Dissertation. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 27(3). <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.03.301>
- Hartinger, A. (2015). Strategic clarity Organizational coherence and trajectory of a multinational company across two continents and four market segments What the dissertation is about? October.
- Hoffjann, O. (2022). Between strategic clarity and strategic ambiguity – oscillating strategic communication. Corporate Communications: An International Journal, 27(2), 284–303. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2021-0037>
- Jassmy, B. A. K., & Rahman, S. J. (2023). the Combined Effect Employee Engagement and Strategic Clarity in Strategic Success: an Analytical Study of the Opinions of a Sample of Leaders Working. World Bulletin of Social Sciences, 23(June), 44–57.
- Luqman, Olawale, S., Bamidele, Ilo, M., & Fatai , Lawal. (2017). The effect of firm size on performance of firms in Nigeria. 15, 68–87. <https://doi.org/10.5605/IEB.15.4>
- Mohammed, D., & Hadi, I. (2021). Information and communication technology as a moderator of the relationship between organizational clarity and knowledge sharing behaviour. International Journal of Innovation, Creativity and Change. Www.Ijicc.Net, 15(3), 773–789. www.ijicc.net
- Nasir, W. M. N. bin W. M. (2013). the Relationship Between Strategic Orientation and Firm Performance: Evidence From Small and Medium Enterprises in Malaysia. [http://vuir.vu.edu.au/25853/1/Wan Mohd Nazdrol bin Wan Mohd Nasir.pdf](http://vuir.vu.edu.au/25853/1/Wan%20Mohd%20Nazdrol%20bin%20Wan%20Mohd%20Nasir.pdf)
- Parvin, S., & Dawood, A. K. (2020). A study on organizational clarity and its impact on employer branding in automobile companies in Chennai City. International Journal of Advanced Science and Technology, 28(7), 316–326.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior, 17 Edition. In Fortune.
- Samie, F., Riahi, L., & Tabibi, S. J. (2015). The relationship between role clarity and efficiency of employees in management & resource development Department of Ministry of Health and Medical Education of I.R.Iran, 2014. Biosciences Biotechnology Research Asia, 12(3), 2803–2812. <https://doi.org/10.13005/bbra/1964>
- Sharma, M. K., & Jain, S. (2013), Leadership Management: Principles, Models and Theories. Global Journal of Management and Business Studies, 3(3), 2248–9878. <http://www.ripublication.com/gjmbs.htm>
- Xue, X., Wang, J., Yu, Y., & Zou, N. (2020), Access control system based on visible light communication. In Lecture Notes in Electrical Engineering (Vol. 517, Issue 1). Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-6508-9>