



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص.....

دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الاداء المؤسسي
دراسة حالة شركة اتصالات السعودية

إعداد الطالب/

إشراف/

العام الدراسي:

2023

فهرس المحتوى:

م	المحتوي	الصفحة
	الفصل الأول	
	المقدمة:	7
	مشكلة الدراسة:	7
	تساؤلات البحث:	8
	أهمية الدراسة.:	9
	أهداف الدراسة.:	9
	تساؤلات الدراسة (الفروض).:	10
	الدراسات السابقة.	11
	المنهجية وطرق البحث.	13
	أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).	13
	مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني)	14
	نموذج البحث	14
	الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية:	15
	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإستراتيجية	17
	- المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية، والقيادة والقيادة التقليدية - المطلب الثاني: أهمية القيادة الإستراتيجية: - المطلب الثالث: الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية:	
	المبحث الثاني أنماط القيادة الاستراتيجية ووظائفها وممارستها	<u>25</u>
	- المطلب الأول: أنماط القيادة الإستراتيجية. - المطلب الثاني: وظائف القيادة الاستراتيجية وممارستها - المطلب الثالث: أدوار القيادة الاستراتيجية	
	المبحث الثالث: الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية:	<u>29</u>
	- المطلب الأول: مفهوم القائد الاستراتيجي. - المطلب الثاني: ممارسات ووظائف القائد الاستراتيجي - المطلب الثالث: الصفات المميزة للقادة الاستراتيجيين وأدوارهم - المطلب الرابع: الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي	
	الفصل الثالث: الأداء المؤسسي	<u>35</u>

37	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المؤسسي
	- المطلب الأول : مفهوم الأداء المؤسسي - المطلب الثاني: خصائص الأداء المؤسسي - المطلب الثالث: أهمية الأداء المؤسسي
41	المبحث الثاني: أنواع ومستويات ومجالات الأداء المؤسسي
	- المطلب الأول: أنواع الأداء المؤسسي - المطلب الثاني: مستويات الأداء المؤسسي - المطلب الثالث: مجالات الأداء المؤسسي
44	المبحث الثالث أبعاد الأداء المؤسسي وأهم معاييرها.
	- المطلب الأول: أبعاد الأداء المؤسسي - المطلب الثاني: معايير الأداء المؤسسي - المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
48	العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي
50	الدراسات السابقة
	- الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الاستراتيجية - الدراسات السابقة ذات العلاقة بالأداء المؤسسي - الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي
63	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية
67	الفصل الخامس: النتائج الميدانية
80	الفصل السادس: تحليل النتائج والمقترحات
84	المراجع والمصادر: .
96	الملاحق
103	الملخص: Summary
104	المستخلص: Abstract

قائمة الجداول

م	الجدول	الصفحة
	الجدول رقم 1 التمييز بين القيادة التقليدية والإستراتيجية	23
	الجدول رقم 2: الفرق بين القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي	32
	جدول رقم (3) مقياس خماسي التدرج	63
	جدول رقم (4) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبان	64
	جدول رقم (5) نتائج اختبار «T» للعينة الواحدة	66
	جدول رقم (6) تحليل فقرات محور الأداء المؤسسي	68
	جدول رقم (7) معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة الاستراتيجية وبين الأداء المؤسسي	70
	جدول رقم (8) تحليل الانحدار الخطي	71
	جدول رقم (9) الفروقات بالنسبة لمتغير النوع	73
	جدول رقم (10) الفروقات بالنسبة لمتغير العمر	74
	جدول رقم (11) الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	75
	جدول رقم (12) الفروقات بالنسبة لمتغير المسعى الوظيفي	76
	جدول رقم (13) الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة	77

قائمة الأشكال

م	الشكل	الصفحة
	شكل (1) نموذج الدراسة – من تصميم الباحث	14

الفصل الأول

المقدمة:

مما لا شك فيه أن نهوض الأمم وريادتها وما وصلت إليه من حضارة وتقدم، يرجع إلى امتلاكها قادة لهم رؤية واضحة ورسالة يؤمنون بها وأهداف محددة، وعقلية مؤسسية تدرك موقف المؤسسة وتستشرف المستقبل. وليس بالأمر السهل أن تمتلك المؤسسات هذه العناصر القيادية إلا إذا بذلت مجهودا كبيرا في إعدادها.

وأكدت دراسات عديدة أن القيادة الاستراتيجية لها دورا مهما في تنفيذ الاستراتيجية حيث تقوم بذلك من خلال ادوارها الفعالة والمتمثلة في إدارة المنظمة بفعالية وتنمية رأس المال الفكري وصناعة الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وبناء ثقافة تنظيمية فعالة والاستغلال الأمثل للكفاءات.⁽¹⁾

وتتميز القيادة الاستراتيجية بقدرتها على العمل بكفاءة في ظل البيئات التي تتصف بالغموض والتعقيد، وخاصة في البيئة الحالية التي تعيشها المنظمات، كما ان القادة الاستراتيجيين يعملون على صياغة توجهات المنظمة ويحددون أهدافها ولا يقف دور القيادة الاستراتيجية على تحديد أهداف المنظمة والتكيف مع بيئتها ولكن الأمر يمتد إلى مساعدة المديرين على النجاح في تنفيذ مهامهم اليومية²

من هنا تأتي أهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المؤسسة، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. وهذا يتطلب من المؤسسات البحث عن العناصر التي تتميز بالمهارات القيادية والعمل على اكتشافها وتحديد المعايير التي يجب أن تتوفر في القائد. كما تكمن أيضاً أهمية القيادة الاستراتيجية التي تحدد الصفات والمهارات التي يجب أن تتوفر في القائد الاستراتيجي والتي تمكنه من إحداث تغيير وتطوير في المؤسسة بهدف استمرارها وازدهارها وتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها. وحتى يمكن تحديد معايير واضحة للقيادة الاستراتيجية لابد من تحديد الكفاءات القيادية المطلوب توافرها في القائد الاستراتيجي والعمل على تنميتها بشكل علمي مدروس، مع تحديد منهجية العمل التي يجب إتباعها لتحقيق ذلك.

من هذا المنطلق يتناول البحث بالدراسة والتحليل الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء المؤسسات لمعرفة مدى كفاءة النظم والأساليب المستخدمة في المؤسسات في إعداد وتأهيل القيادات ومعايير اختيار العناصر لشغل المناصب القيادية، كما يركز البحث على أهمية القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

تعتبر القيادة الاستراتيجية هي الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات والعمل على تطويرها، لتحقيق أهدافها، وتزداد

1 الأكلبي، عايض شافي. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية-213، 19(1) ،

2 Alshamsi, S. M. A., & Sulaiman, I. F. (2022). The Role Of Strategic Leadership In Achieving Institutional Excellence At The Ministry Of Interior In The United Arab Emirates: The Modern Management As An Intermediate Variable. //ASOS-International E-journal of Advances in Social Sciences.

أهميتها في المنظمات العامة نظراً لطبيعة العمل والقوانين والخدمات التي تقدمها هذه المنظمات، وبالتالي نجاح القيادة يتطلب أن يكون لدى القائد مجموعة من المواصفات التي تمكنه من العمل في ظل هذه البيئة المتغيرة، فلم يعد الوضع الآن كما كان في السابق نتيجة التطورات العالمية والمتغيرات السريعة، وبالتالي أصبح من الضروري أن يتميز القائد اليوم في المؤسسة العامة بمواصفات ومعايير لم تكن تأخذ في الاعتبار من قبل. ويتضح من الدراسات التي تم تحليلها والتي جاءت في هذه الدراسة وخاصة الدراسات العربية ان هناك ضعف بالقيادات الاستراتيجية وغياب مفهوم النضج المؤسسي. وتشير إحدى الدراسات التي تناولت أهمية القيادة في تحقيق النضج المؤسسي والتي شملت مختلف الفئات العمرية أن من يتم تدريبهم على القيادة الاستراتيجية والقدرة على إلهام الآخرين يتميزون بالنظرة الشاملة في اتخاذ القرار³

كما تبين من الدراسات السابقة التي تناولها البحث في هذه الدراسة أنها ركزت على الموضوع من زاوية واحدة وهي القيادة الاستراتيجية، ولم تكن بها دراسات تركز على المنظمات الحكومية، كما انها لم تربط بين القيادة الاستراتيجية والاداء المؤسسي ولم تقدم رؤية متكاملة لكيفية بناء القائد الاستراتيجي. على سبيل المثال ركزت دراسة القيسي والطائي فقط على القيادة الاستراتيجية ودورها في رأس المال الفكري (المعاضيدي؛ والطائي، 2011)⁴. كما إن دراسة (Lear ركزت على تحليل القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الأداء (Lear, 2012). وبالتالي اتضح غياب وجود رؤية مقترحة متكاملة لإعداد القيادات الاستراتيجية في المنظمات العامة⁵

ويمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤل التالي، ما مدي طبيعة العلاقة لممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية؟

تساؤلات البحث

- ما واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية ؟
- ما مستوى تعزيز الأداء المؤسسي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية ؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وبين مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية ؟
- ما هو مقدار التغير في تعزيز الأداء المؤسسي نتيجة التغير في أبعاد القيادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية ؟

3 Sharma, Manoj Kumar and Shilpa Jain. (2013). "Leadership Management: Principles, Models and Theories", Global Journal of Management and Business Studies , Vol. 3, No. 3 , P. 310. pp. 309318 -.

4 -المعاضيدي، معن، وأيمن الطائي. (2011) مساهمات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال ، مجلة تنمية الرافدين، ع 105 ، مج 33 . كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الموصل

5 Lear, Lorraine Wendy. (2012). "The Relationship between Strategic Leadership and Strategic Alignment in High-performing Companies in South Africa", Doctor of Business Leadership , University of South Africa

- هل يوجد فروق بين استجابات أفراد العينة حول و اقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية تعزى للمتغيرات: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟

أهمية الدراسة.

- تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تلقي الضوء على قضية مهمة، حيث تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات- في حدود علم الباحثين- التي ركزت على دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في اتصالات السعودية .
- 2 - تعتبر القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي من المفاهيم الضرورية، والهامة نسبياً، للمؤسسات في العصر الحالي، وخاصة إذا ما استخدم بشكل سليم وفعال في المؤسسات الخدمية.
- 3 - إثراء المكتبة العربية بمثل هذه الدراسة نظراً لأهميتها وقد يكون طرح هذا الموضوع نقطة انطاق لدراسات مستقبلية في أماكن ومجالات مختلفة.
- 4 - لفت أنظار الإدارة العليا في اتصالات السعودية لأهمية القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي.
- 5 - يأمل الباحثين أن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق المأمول منها في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات قيد البحث.
- 6 - تكمن أهمية الدراسة بما ستقدمه خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية وتعزيز الأداء المؤسسي خاصة في المجتمع المحلي والعربي.

أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد مدي طبيعة العلاقة لممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية، وتحقيقاً لهذا الهدف تم صياغة الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة في اتصالات السعودية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)
- التعرف على مدي طبيعة العلاقة لممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة (التوجه الاستراتيجي) في تحسين الأداء المؤسسي

- التعرف على مدي طبيعة العلاقة لممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة (الثقافة التنظيمية) في تحسين الأداء المؤسسي
- التعرف على مدي طبيعة العلاقة لممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة (رأس المال البشري) في تحسين الأداء المؤسسي
- التعرف على مدي طبيعة العلاقة لممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة (الممارسات الأخلاقية) في تحسين الأداء المؤسسي؟

تساؤلات الدراسة (الفروض).

تتمثل فرضيات الدراسة في الفرض الرئيسي المتمثل في
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية على تحسين الاداء دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية

وبتفرّع عنه الفروض الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ (بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية تعزى لمتغير النوع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ (بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ (بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ (بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ (بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

الدراسات السابقة.

دراسة الأكلبي، عايض شافي. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي.⁶

استهدفت هذه الدراسة التعرف على خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء، وكذلك الوصول إلى واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء، وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم تحديد حجم العينة بمقدار (450) مفردة، وكانت نسبة الاستجابة 97% وتم استرداد وتحليل (432) استبانة بعد استبعاد (6) استبانات غير مكتملة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة بالإضافة إلى أن نظم الاتصال وتبادل المعلومات ونظام التقارير ودوريتها في الجامعة ووكلائها لاتتوافق مع مقومات ومتطلبات الأداء المؤسسي، كذلك محدودية استثمار دور القيادات الاستراتيجية في الجامعة ووكلائها لتفعيل دورها في دعم الأداء المؤسسي من خلال تمكين المستوى الثاني في الإدارة ومنحهم صلاحيات التصرف لتحقيق الأهداف وتوفير مرونة لقيادات الجامعة ووكلائها بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لمقومات الأداء المؤسسي

دراسة القدسي (2015) بعنوان دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية⁷.

. هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (مدير دائرة حتى وكيل وزارة) ، وقد كان عددهم (172) موظفاً بقطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المسح الشامل، وقد بلغت نسبة الاستجابة 97% حيث تم استرداد عدد (167) استبانة.، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها لن واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة بقطاع غزة، (62.4%) وجود دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات العامة حيث كانت درجة الارتباط لبيرسون (0.805).

دراسة عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة «رؤية مقترحة»⁸.

تلخصت مشكلة الدراسة في تساؤلات ركزت على ما إذا كانت معايير ونظم اختيار القيادات المستخدمة في المنظمات العامة تتواءم مع المتغيرات التي تحدث اليوم، وهل هذه المواصفات والمعايير المستخدمة في اختيار القيادات تعتبر

6 الأكلبي، عايض شافي. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 19(1)، 213-256.

7 دراسة القدسي (2015) بعنوان دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية "رسالة ماجستير مقدمة إلى أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

8 عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة «رؤية مقترحة». المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 145-164.

مواصفات موضوعية وتسفر عن قائد مميز لقيادة المؤسسة؟ وهل تلعب القيادة الحالية في المنظمات العامة دوراً في 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، وكذلك استخدامها عند اختيار الأفراد لشغل المواقع القيادية.

محمد صوبص إيهاب القبيح. (2021) دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية،⁹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية، والتعرف كذلك على قدرة البنوك التجارية في الضفة الغربية على تحقيق الأداء المؤسسي، والتعرف على طبيعة العلاقة لممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الأداء المؤسسي، والتعرف كذلك على مدى التغيير في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) نتيجة التغير في ممارسات القيادة الاستراتيجية، ولقد تم اختبار ذلك من خلال فرضيات الدراسة، وتم إعداد أداة الدراسة، وتوزيعها على العينة المكون من (114) في البنوك التجارية في الضفة الغربية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها حصول واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية على نسبة مرتفعة (73.211%)، وحصل مجال تحقيق الأداء المؤسسي على نسبة (76.564%)، وتبين - أيضاً - وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي، وتبين أن ما نسبته (68.50%) من التغير في مستوى تحقيق الأداء المؤسسي يعود للتغير في ممارسات القيادة الاستراتيجية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول محور القيادة الاستراتيجية ومحور الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات: (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة)، باستثناء عدم وجود فروق تجاه القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي تبعاً للمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

المنهجية وطرق البحث.

وتتناول اجراءات وطرق البحث المنهج الذي سوف يستخدمه الباحث في الدراسة، من خلال منهج الدراسة، إضافة الى مجتمع وعينة الدراسة، كما يتضمن كيفية بناء أداة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وهي ما سيتم تناولها كالتالي: .

9 محمد صوبص إيهاب القبيح. (2021) دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، المجلة العربية للإدارة، جامعة فلسطين التقنية - خضوري، 39(4)، 78-106.

منهج البحث

سيستخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه " وصف الظاهرة التي يراد دراستها وجمع اوصاف ومعلومات عنها" وهو أسلوب يعتمد على دراسة الواقع ويعتم بوصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كيفياً أو كمياً (قندجلي، 2008 : 129)

مجتمع البحث

مجتمع البحث هو " جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث" . وعليه فإن مجتمع الدراسة لهذا البحث من العاملين في شركة الاتصالات السعودية

عينة الدراسة:

تم تحديد عينة الدراسة وفقاً لأسس الإحصائية التي تتوافق مع خصائص مجتمع الدراسة، حيث كانت عينة الدراسة (310) مفردة تم اختيارها وفقاً لأسلوب العشوائي الطبقي بافتراض تماثل خصائص مفردات الدراسة ولضمان تمثيل كافة الفئات الشركة

أداة الدراسة:

سيقوم الباحث ببناء وتطوير استبانة للتعرف على خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية، وواقع الأداء المؤسسي في الشركة وكذلك العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، وذلك بعد الرجوع لأدبيات البحث والدراسات السابقة، وبعد ذلك عرض القائمة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والذين سيتفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم، ومن ثم الأخذ بهذه المقترحات،

وسيقوم الباحث بعد ذلك بالتحقق من صدق وثبات الاستبانة بالطرق الإحصائية المناسبة، وبذلك ستصبح الأداة في شكلها النهائي وبذلك تكونت الاستبانة من جزئين وهما : الجزء الأول : المتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية ، والجزء الثاني وهو المتعلق بالمتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي.

أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).

الغرض إجراء التحليل الإحصائي للبيانات، التي سيتم الحصول عليها من عينة الدراسة، ويهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، سيستخدم بعض المؤشرات الإحصائية الوصفية والتحليلية المتوفرة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.20) وهي كالآتي:

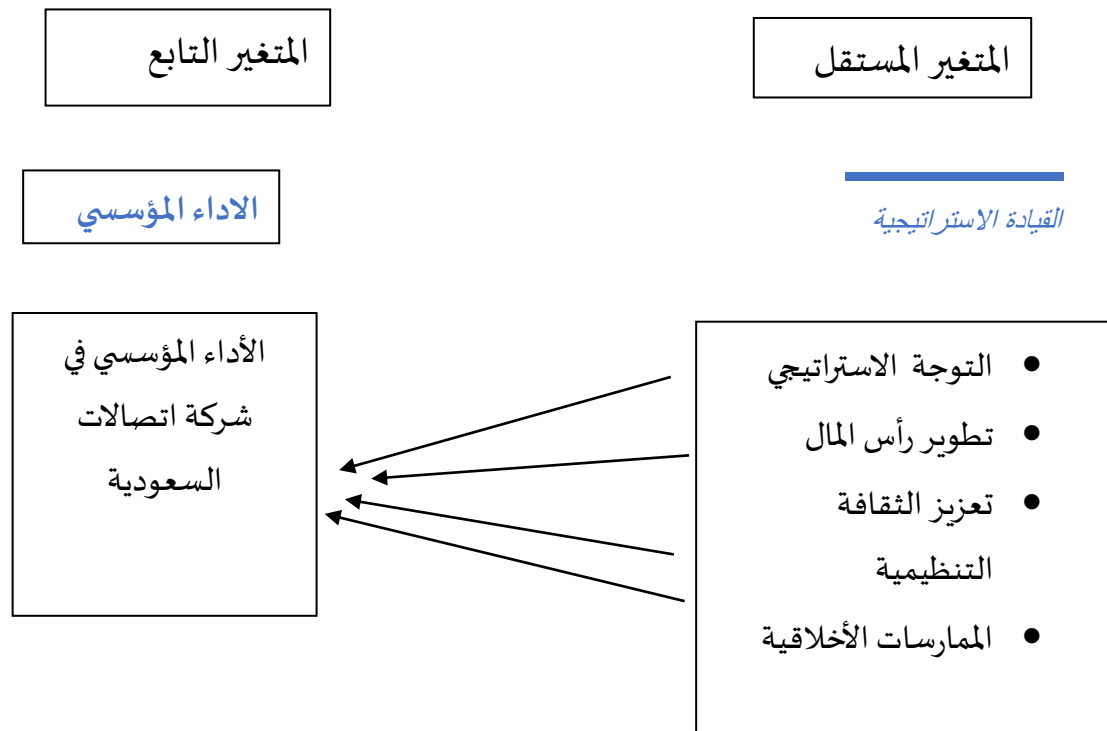
1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic) : التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها.
2. اختبار كرونباخ ألفا (Cranach's Alpha) : لقياس ثبات أداة الدراسة.

3. معامل الارتباط لبيرسون Pearson Correlation: لقياس الإتساق الدّخلي Internal Validity لعبارات الإستبيان، بالإضافة إلى الصّدق البنائي Structure Validity لمحاوّر الإستبيان، وكذلك لقياس مقدار قوّة الارتباط بين محاور الدّراسة أي بين المتغيّر الأوّل بأبعاده الأربعة والمتغيّر الثّاني.
4. تحليل الإنحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis : وذلك لاختبار الفرضية الرّئيسية، والتأكد من صلاحية نموذج الدراسة وأثر المتغير المستقل بأبعاده المختلفة في المتغير التابع. إضافة الى تحليل الإنحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis.

مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زماني).

- الحدود المكانية: شركة الاتصالات السعودية
- الحدود الزّمانية: الفترة الممتدّة من ديسمبر 2023 حتى مايو 2024
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على عينة من العاملين داخل شركة الاتصالات السعودية

نموذج الدراسة



شكل (1) نموذج الدراسة – من تصمي الباحث

الفصل الثاني

القيادة الإستراتيجية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإستراتيجية

- المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية، والقيادة والقيادة التقليدية
- المطلب الثاني: أهمية القيادة الإستراتيجية:
- المطلب الثالث: الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية:

المبحث الثاني أنماط القيادة الاستراتيجية ووظائفها وممارستها

- المطلب الأول: أنماط القيادة الإستراتيجية.
- المطلب الثاني: وظائف القيادة الاستراتيجية وممارستها
- المطلب الثالث: أدوار القيادة الاستراتيجية

المبحث الثالث: الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية:

- المطلب الأول: مفهوم القائد الاستراتيجي.
- المطلب الثاني: ممارسات ووظائف القائد الاستراتيجي
- المطلب الثالث: الصفات المميزة للقادة الاستراتيجيين وأدوارهم
- المطلب الرابع: الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإستراتيجية

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتنوع أعمالها وتعقدها أصبحت الحاجة ملحة لوجود التغير إلى قيادة فاعلة وقادرة على التعامل مع التطورات والتحديات والمشاكل التي تشهدها المنظمات بصفة مستمرة تضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذا التغير لا يمكن أن يتحقق إلا في ظل قيادة إستراتيجية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من دفع الجهود وتوجيه الطاقات لإنجاز أفضل مستوى، ولتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

سننطلق في هذا المبحث أولا إلى مفهوم الإستراتيجية ثم مفهوم القيادة الإستراتيجية ويليها أهمية القيادة الإستراتيجية والفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية

المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية، والقيادة والقيادة التقليدية

يعود مفهوم الإستراتيجية إلى الفكر العسكري، وفي الأصل جاءت كلمة strategy من الكلمة الإغريقية strategos التي تعني القائد العسكري أو الجنرال، ولاحقا كانت تعني أحد كبار المسؤولين في الدولة البيزنطية. وذكرها سون تسو الصيني (القرن السادس قبل الميلاد) في حديثه عن فن الحرب بأن المهمة الأسى في الحرب هي مواجهة إستراتيجية العدو، أما الألماني كلاويزفيتز فيعرف الإستراتيجية أنها "نظرية استخدام المعارك لتحقيق أهداف الحرب" وعرفها البريطاني هارت بأنها "فن استخدام القوات العسكرية لتحقيق هدف السياسة". أما في مجال الإدارة فقد ظهر مفهوم الإستراتيجية بعد الحرب العالمية الثانية إثر محاولة مبكرة من (نويمان وجنستين) في مؤلفهما نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي في الحديث عن العلاقة بين المنظمة والموقف الذي تواجهه يستدعي تحركها، فإذا اتخذت مجموعة من التحركات وجهة معينة فهي إستراتيجية.¹⁰

وتعرف الإستراتيجية بأنها "تصور المنظمة للعلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب تحقيقها". وعرفها byars على أنها "عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، وهي تتضمن عملية تحديد وتقويم البدائل المتوفرة للمنظمة في إطار تحقيق أهدافها ومهمتها الإستراتيجية، واختيار البديل الاستراتيجي الأفضل".

10 نوال شين؛ فيروز شين. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة، الجزائر، المجلة العربية للإدارة، مج 12، ع 40، ص.ص: 213-232. https://journals.ekb.eg/article_111865.html

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإستراتيجية تشمل عدة مجالات على غرار الميدان العسكري فهي تشمل محالات عدة مثل عالم الأعمال والمجال الاقتصادي والإدارة والسياسة...، فهي لا تعد حكرًا على المجال العسكري فقط.

مفهوم القيادة

القيادة هي عملية يقوم بها شخص للتأثير في الآخرين لتحقيق هدف محدد ويوجه المنظمة في طريق يجعلها أكثر تماسكًا. والقيادة هي عملية يقوم بها فرد للتأثير في مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف عامة (Sharma - 318).¹¹ وكانت بداية ظهور مفهوم القيادة الاستراتيجية كان على يد كلا من Kotler عام 1982 ، و Mintzberg عام 1984 ، وهي إشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة، وهناك فرق بين القيادة والقيادة الاستراتيجية فالأولى موجودة بأي مستوى في المنظمة، أما الثانية فهي موجودة في قمة المنظمة. وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي، كما يضيف إليها البعض التفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء التغيرات التي من شأنها خلق مستقبل حيوي للمنظمة (سلي، 2012 : 251¹²).

ولهذا تعتبر القيادة الاستراتيجية عنصراً فعالاً في تطوير المنظمات، ويتركز نشاطها في خمسة محاور وهي تحديد الاتجاه، ووضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، وتمكين الموظفين، وتحديد العناصر الفعالة، وتطوير الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية هي عملية صياغة الرؤية المستقبلية وتوصيلها للموظفين وتشجيعهم والعمل على إثارة دافعيتهم نحو تنفيذ الاستراتيجية، وتركز القيادة الاستراتيجية على تبني استراتيجية الإبداع في القرن الحادي والعشرين لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها ، وتعرف بأنها القدرة على التوقع والتصور والمرونة والتفكير بمنهجية استراتيجية والعمل مع الآخرين بهدف إحداث تغيير يعمل على بناء مستقبل يحقق النمو والازدهار للمنظمة .

مفهوم القيادة الاستراتيجية

تعرف القيادة الاستراتيجية بأنها: «القيادة الاستراتيجية معروفة باهتمامها بتطور المنظمات بالكامل تتضمن تغيير أهدافها وقدراته ، وأيضاً بأنها: القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة أو جزء من المنظمة، وكذلك القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم كي يؤمنوا بهذه الرؤية ويستوعبونها » ويرى آخرون أن القيادة الاستراتيجية بأنها: «قدرة

Sharma, Manoj Kumar and Shilpa Jain. (2013). "Leadership Management: Principles, Models and Theories", **Global 11 Journal of Management and Business Studies** , Vol. 3, No. 3 , P. 310- pp. 309- 318.

12- سلي، حبيبته رحيمة. (2012) دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين»، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 4، ع 9، ص 251.

الشخص على توقع، تصور، تحقيق المرونة، التفكير استراتيجيا، والعمل مع الآخرين للبدء بالتغييرات التي تقوم بتكوين مستقبل قابل لبقاء المنظمات¹³

يلاحظ في هذه التعاريف تركيزها على النقاط، التالية: المستقبل، تعبئة وتركيز الموارد، النجاح، التغيير، الايمان بالرؤية، التفكير الاستراتيجي، العمل مع الآخرين

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الأدب الإداري، وتعود الجذور الأولى لهذا المفهوم إلى أصول عسكرية تماما كما هو الحال بالنسبة للإستراتيجية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى. وقد ظهر هذا المفهوم لأول مرة على يد kotter mintzberg ، كما أشار كل من nachman shrivastava إلى أن بروز القيادة الإستراتيجية تلا ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية بعدة سنوات.¹⁴

وتعرف القيادة الإستراتيجية على أنها عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين، ونظر (Crow) إلى القيادة الإستراتيجية على أنها تلك الأفعال التي ترتكز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة والولاء والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، وإلهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح، ووصفها (Asx Report , 2002) بأنها القدرة على التأثير في الآخرين بغية التنفيذ الطوعي للقرارات اليومية التي تسهم في توجيه المنظمة في الأمد الطويل، وربطها كلا من Hill & Jones (2001) بالقدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بشكل تام أو جزء منها، فضلا عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بما وفهمها،

- وقد عرفها Grant, R. M. (2021) عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية وتخصيص الموارد والتوجيه بواسطة السياسات وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة وعالية التأكد بغية تشخيص الفرص والتهديدات¹⁵.
- وربطها كل من هيل وجونس (Hill & Jones) بالقدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بشكل تام أو جزء منها، فضلا عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بما وفهمها.¹⁶
- وعبر عنها كل من فلوي وسامسون (Foley & Samson) بالقدرة على التوقع والرؤية، والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الإستراتيجي متى تطلب الأمر". أما بيتي وكين (Beatty & Quinn) فقد

13 السنهوتي، امباركه محمود السيد سليمان. (2022). القيادة الاستراتيجية. مجلة الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مج 73، ع 1، ص.ص: 221-239.

14 رحيمة، سلمي حنيه. (2012). دور المهارت القيادية في التهيؤ لضغوط العمل، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، مج 9، ع 9، ص 251.

Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.15

Hill, C. W., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2020). *Strategic management: an integrated approach: theory and cases*. 16 Cengage Learning.

أشارتا إلى أن القيادة الإستراتيجية "تمثل قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير والتصرف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية". وعموماً يمكن القول أن القيادة الإستراتيجية هي توجه بعيد المدى ذو رؤية إستراتيجية واستغلال أمثل للموارد لتحقيق الغايات والأهداف على المدى البعيد وهي القدرة على التوقع والرؤية وإستشراق المستقبل واستغلال الفرص وتجنب التهديدات.

17.

عن طريق تتبع الكتابات والدراسات التي تناولت مفهوم القيادة الاستراتيجية لوحظ أنها تختلف اختلافاً ظاهرياً حول هذا المفهوم؛ إذ تركز أغلب التعريفات على أن القيادة الاستراتيجية توجيه المنظمة نحو تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتعددت وجهات النظر حول هذا المفهوم النحو التالي:

1. القدرة على وضع المنظمة في المستقبل من خال توجيه المنظمة نحو تنفيذ الخطة الاستراتيجية، إذ تظهر ممارسات استراتيجية حقيقية واضحة من خال الاستجابة الدائمة والسريعة وذات الكفاءة والفاعلة لكافة المتغيرات والتطورات البيئية المتسارعة والتفاعل مع رغبات كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة؛ باستخدام شبكة معلومات موسعة ومنظمة، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأهداف كافة العاملين فيها والمتعاملين معها (عوض، 2014 : 1850).
2. بالإشارة إلى Michael Hitt و Duane Ireland فهي تعني قدرة الشخص على التوقع، والرؤية، والمحافظة على المرونة، والتفكير الاستراتيجي، والعمل بمشاركة الآخرين للبدء بعمل التغيرات التي تساعد على خلق مستقبل جيد وقابل للتطبيق للمنظمة 57: 2004, Terry Thomas & others.
3. تتمثل في القدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي متى أقضت الحاجة، وأنها تعني الإدارة من خال الآخرين، إدارة المنظمة ككل بدل إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية، وتعني التعامل مع التغيير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي.

وبالتالي يرى الباحثين مما سبق أن القيادة الاستراتيجية تتمثل بتلك العملية التي تهتم بالتكيف الذكي؛ والقدرة المرتفعة على التعامل مع مختلف المتغيرات والظروف من واقع رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة، وتخطي الصعوبات ومواجهة التحديات من خال التخطيط المنظم والمدرّوس والتشاركية في العمل، لتأسيس التغيير المناسب وتحقيق أهداف واستمرارية ومرونة المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإستراتيجية:

Beatty, K., & Quinn, L. (2010). Strategic command taking the long view for organizational success. *Leadership in 17*

Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass, 30(1), 3-7.

18 عوض، رجعة المبروك. (2014) متطلبات بناء القيادة الاستراتيجية وأثرها على درجة الثقة التنظيمية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، الإسماعيلية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

تتمثل أهمية القيادة الإستراتيجية في الآتي:

- تظهر الحاجة ماسة إلى القيادة الإستراتيجية التي تضع رؤية واضحة للأهداف بعيدة المدى المراد الوصول إليها، وتبني طرق ووسائل ملائمة لتحقيق الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. فالقائد الاستراتيجي يرى الغابة ولا يقف عند ، الأشجار.
- إن وظيفة القيادة الإستراتيجية في المنظمة هو إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلاً قابلة للحل.
- وقد أظهرت بعض الدراسات أن هناك قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق نتائج غير عادية في المنظمات، لم يكن من المتصور تحقيقها من خلال الأمور الثلاثة التالية: التغيير والانتقال من حال إلى آخر، الإبداع والابتكار، روح المخاطرة¹⁹.
- ويعود للقيادة الإستراتيجية السبب في تفوق منظمات على أخرى لذلك ينبغي ممارسة الأدوار التقليدية بالموازاة مع الأدوار الإستراتيجية، التي تتطلع إلى الأفق الأفضل ويملك فيها القائد الرؤية كصفة مميزة فالقيادة الإستراتيجية تفهم مغزى الأحداث. دون التأثير بطواهرها ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يعيق ذلك الخطر المتوقع²⁰.
- إن القيادة الإستراتيجية في أي منظمة هي "العنصر القادر على إدخال وإحداث التغيير في أداء التابعين، كما أن إدارة وتقويم وتطوير الأداء عملية تنبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات الإستراتيجية كونها الأعلام بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالمسارات التطويرية المطلوبة²¹.
- تعمل القيادة الإستراتيجية على التوفيق بين حاجات الأفراد المختلفة، من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام، الأمر الذي يؤكد أهمية العلاقة التبادلية بين أي منظمة وبيئتها الاجتماعية، فالمنظمات تدعم المشاريع الاجتماعية وبرامجها التي تعود بالنفع لاحقاً على المنظمة ذاتها
- للقيادة الاستراتيجية تأثير مباشر على المرونة التنظيمية وعلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، في ظل المتغيرات البيئية. وتشير الدراسات إلى أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً فاعلاً ومهماً في تنفيذ استراتيجية المنظمة من خلال إدارة موارد المنظمة بطريقة فعالة، وتنمية رأس المال البشري، وتحديد التوجه

19 أحمد، علا حمدي. (2020). القيادة الإستراتيجية المستدامة: الماهية والتوجهات المستقبلية. مستقبل التربية العربية، 27(125 ج 3)، 400-349.

Grinerud, K., Aarseth, W. K., & Robertsen, R. (2021). Leadership strategies, management decisions and safety culture 20 in road transport organizations. *Research in Transportation Business & Management*, 41, 100670.

<https://2u.pw/ULUcnWm>

21 السامرائي، فارس شهاب ؛ و اللومي، وعبدالكريم بن الحبيب. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات الديناميكية إدارة الجودة الشاملة متغيراً وسيطاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية. *مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، جامعة الفلوجة، مج 5، عدد خاص، ص.ص: 213-237.*

الاستراتيجي للمنظمة وبناء ثقافة تنظيمية، والاستخدام الأمثل للإمكانات واستخدام أنظمة رقابية فعالة وتأسيس ممارسات أخلاقية²²

وترجع أهمية القيادة الاستراتيجية في إنها تحقق نتائج للمنظمة، هذه النتائج ترتبط بالقيم في الأجل الطويل والأجل القصير، حيث يركز القادة انتباههم على بناء الموارد والقدرات والكفاءات لضمان المحافظة على الميزة التنافسي وتلعب القيادة الاستراتيجية دورا أساسيا ومهما في تحديد طريق واتجاه المؤسسة وبناء الثقافة التنظيمية²³

وتوجه القيادة الاستراتيجية عملية إنتاج المعرفة التنظيمية من خلال تكامل قدرات الأفراد والمجموعات والاستراتيجيات التنظيمية لتوليد الابتكار التكنولوجي والتنظيمي المطلوب لتعزيز أداء المنظمة في المستقبل

المطلب الثالث: الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية:

يكشف hughes / beatty عن فوارق دقيقة تجعل القيادة الإستراتيجية مختلفة عن القيادة عموما تتمثل فيما يلي:

- القيادة الإستراتيجية واسعة المدى: ويقصد باتساع المدى أن القيادة الإستراتيجية تؤثر في محالها والمجالات المحيطة بها، أي البيئة الداخلية والخارجية، حيث تؤثر في محيطها وتتأثر بما يدور فيه من قضايا وتوجهات، بينما قد لا يصل مدى القيادة التقليدية إلى هذا الحد.
- تأثير القيادة الإستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة المدى: أي أن الإطار الزمني للقيادة الإستراتيجية مستمد الواقع المعاش إلى أهداف بعيدة، حيث يعطي القائد الاستراتيجي نفس الدرجة من الاهتمام للأهداف القريبة والبعيدة، كما قال القائد الياباني مياموتو موساشي: في الإستراتيجية يجب رؤية الأشياء البعيدة وكأنها قريبة، ورؤية القريبة وكأنها بعيدة، أما في القيادة التقليدية ربما لا يصل التأثير إلى المدى البعيد.
- القيادة الإستراتيجية تشمل غالبا تغيرا مؤسسيا ذا شأن حيث تؤدي القيادة الإستراتيجية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة قد يصل أحيانا إلى تغيير الهياكل التنظيمية للمنظمة المتعلقة بحقوق وواجبات العمال على سبيل المثال، بينما لا يحدث ذلك في القيادة التقليدية التي لا تتطلب أعمالها إحداث تغيرات على هذا

22 سليمان يوستينا. (2020). أثر القيادة التحولية علي المرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للبراعة

التنظيمية. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات. 4(2), 83-101.

23 يوسف، محمد أحمد محمد (2023). أساليب الإدارة الذاتية وأثرها في تطوير القيادة الاستراتيجية بالمؤسسات: دراسة ميدانية على

رئاسة وزارة البني التحتية والمواصلات بولاية الخرطوم. مجلة كلية المعارف الجامعة. 142-169، 34(1).

المستوى. ومن ناحية أخرى يمكن التمييز بين القيادة الإستراتيجية والتقليدية بالاعتماد على ثمانية معايير (المجال، التركيز، التخطيط، القرارات الثقافية المؤسسية، المنافسة، مرونة العمل، التغيير) كما يلي: ²⁴

الجدول رقم 1 التمييز بين القيادة التقليدية والإستراتيجية

المعيار	القيادة التقليدية	القيادة الإستراتيجية
المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استناداً على المواءمة بين الفرص والموارد المتاحة.	تسعى إلى تحقيق رؤية المنظمة رغبة في الوصول بها إلى مستوى أداء متميز من خلال حسن استغلال الفرص الناتجة عن التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة.
التركيز	تركز على المواءمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله	تركز على جانب المواءمة الداخلية والخارجية والسعي لجعل المنظمة رائدة في سوقها وقائدة متحركة في محيطها الداخلي.
التخطيط	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآنية فقط استناداً إلى ما يمتلكه من خبرة ومهارة تقليدية	اعتماد منطق التفكير الإستراتيجي بوضع مستقبل طموح للمنظمة وقدرة على مواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية.
القرارات	اتباع منهج محدد ومخطط لما يجب عمله وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسة سلفاً بعيداً عن المخاطرة وعدم التأكد في القرارات.	اعتماد عملية اتخاذ قرارات قائمة على أساس المهارات والكفاءات لكل أطراف التنظيم وقدرتهم على تصور مستقبل متميز للمنظمة.
الثقافة التنظيمية	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية يغلب عليه طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزيز قدراتها.
المنافسة	تعتمد على تقليد الآخرين عند الضرورة لتحقيق ميزة تنافسية.	تميل لعدم الاكتفاء بمصادر التميز التشغيلية (التكلفة، الجودة، السرعة) ومحاولة إرساء أسس جديدة للتنافسية قائمة على الذكاء الفطنة والموائمة (التوفيق بين أهداف ذوي المصالح)
مرونة العمل	تميل إلى الالتزام بإتباع تعليمات وإجراءات العمل.	تقوم على أساليب عمل فائقة المرونة قائمة على أساس المهارات والمشاركة وحرية التفكير.
التغيير	تميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر.	تميل إلى التغيير الجذري والإتيان بابتكارات جديدة.

24 علي بن عايض الشهراني، (2012). تعزيز دور القيادات الاستراتيجية في إدارة الازمات دراسات تطبيقية على حرس الحدود بمنطقة جازان، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية قسم الدراسات الاستراتيجية، الرياض، 2012، ص 76-77.

المصدر: علي بن عايض الشهراني، تعزيز دور القيادات الاستراتيجية في ادارة الازمات دراسات تطبيقية على حرس الحدود بمنطقة جازان، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية قسم الدراسات الاستراتيجية، الرياض، 2012، ص 76-77.

المبحث الثاني أنماط القيادة الاستراتيجية ووظائفها وممارساتها

سنستطرق في هذا المبحث إلى أنماط القيادة الاستراتيجية ووظائفها وممارساتها ونستطيع أن نسردهم في الآتي:

المطلب الأول: أنماط القيادة الإستراتيجية.

سنستطرق في هذا المطلب إلى أنماط القيادة الإستراتيجية ويمكن أن نردها كالتالي:

أولاً: نمط القيادة الإستراتيجية المشاركة.

ويمثل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة أدوار القيادة في أية منظمة، حيث تمارس الإدارة العليا مهامها القيادية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وخططها وسياساتها بكل قوة ووضوح، وتتميز القيادة الإستراتيجية المشاركة بأنها تحفز العاملين على المشاركة في تطوير المنظمة من خلال المشاركة في صياغة رسالة المنظمة بكل دقة ووضوح لتحقيق أهدافها، وتوفير تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور. كما تعتمد على المشاركة في تأدية المهام ومواجهة المشكلات استناداً إلى خبرات العاملين في إنجاز المهام الجديدة، وتحبذ تشكيل فرق عمل أي تعتمد على العلاقات الإنسانية وتعزز عمليات التعلم بصفة عامة. كما تسهم بدرجات متباينة في صقل الإستراتيجيات القائمة. كما أنها تميل إلى تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، إيماناً بقدرتهم على المشاركة في صنع مستقبل المنظمة، ولذلك تسبغ قدراً من المرونة على تعليمات وإجراءات العمل بما يخدم أهداف المنظمة ويحقق طموحاتها.²⁵

ثانياً: نمط القيادة الإستراتيجية التحويلية:

وهو نمط محفز فكرياً، ويسعى لتحويل المنظمة من حالها الحالي إلى الوضع المنشود، ومن خلال هذا النمط يسعى القائد إلى جعل العاملين يتجاوزون مصالحهم الخاصة، ويرتقون بمستوى المنظمة وتحقيق رؤيتها، وعادة ما يسعى القائد التحويلي إلى إعادة تشكيل المستقبل، وعدم الانقياد للأفكار السائدة، ويتميز القائد التحويلي بأنه صاحب رسالة وصاحب رؤية، ووظيفته نقل الأشخاص من حوله نقلة حضارية، ويدير بالمعاني والقيم.²⁶

ثالثاً: نمط القيادة التنفيذية.

25 كوسة بوجمعة؛ ونعيم بوعموشة. (2017). لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات

الجزائرية. آفاق للعلوم، جامعة زين عاشور، الجلفة، مج 2(130-143). [https://afak-](https://afak-revues.com/index.php/afak/article/view/458/437)

[revues.com/index.php/afak/article/view/458/437](https://afak-revues.com/index.php/afak/article/view/458/437)

26 تريعة، وفاء (2016). أسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية رسالة ماجستير غير منشورة، في علوم التيسير كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خضير بسكرة. [http://archives.univ-](http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/7178)

[biskra.dz/handle/123456789/7178](http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/7178)

هو النمط الذي يقوم فيه القائد بتحفيز الأفراد أولاً من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية، وتحديد الأهداف وتوضيح أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المنظمة وكيف يمكن مكافأتهم على جهودهم والتزامهم، مع توفيره التغذية راجعة بناءة تساهم في إنجاز العمل والمهام وفق لما هو مخطط له، وعادة ما ينشد القادة التنفيذيون أهداف الكفاءة والتطور التدريجي للوضع القائم، وتتجلى فاعلية القيادة التنفيذية في تعزيز الأعمال الروتينية الحالية في المنظمة، وما في ذاكرتها من أصول، وصقل هذه الأعمال والأصول، والاستفادة منها. كما تساعد في تطبيق نظم التعلم البيروقراطية التي تتضمن جملة مفصلة من الإجراءات والتعليمات من أجل الرقابة على انسياب المعلومات بين أعضاء المنظمة ويعكس سلوك القيادة التنفيذية أدوار العملية الداخلية (المنسق والمراقب) والهدف المنطقي المنتج و المنفذ. ويعزز القادة التنفيذيون تطوير القدرات الضرورية لأداء الفرد لعمله من خلال التركيز على إنجاز الأعمال، مع الأخذ في الحسبان الانحرافات والأخطاء والمخالفات للقيام بما يلزم لإجراء التصحيحات، كما يشجعون الجماعات لإنجاز أهداف المنظمة من خلال اتخاذ إجراءات أكثر كفاءة ضمن الأقسام وعبرها، ومن خلال رعاية المحادثات التي تسعى إلى إدخال التحسينات المتزايدة للطرق الراهنة في إنجاز مهام المنظمة.²⁷

المطلب الثاني: وظائف القيادة الاستراتيجية وممارستها

تتمحور وظائف القيادة الاستراتيجية كما حددها (جاد الرب، 2012: 13 - 12).²⁸

1. تحريك الأفراد أو مجموعات العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة سواء للأفراد أو جماعات العمل.
2. تنمية روح الفريق والتعاون بين أعضاء الجماعة عن طريق عدالة توزيع المهام وتفادي التعارض بينهما.
3. القيادة هي التي توجه الأفراد وتفسر لهم مختلف المواقف التنظيمية آلت تهمهم في مجال العمل، كما أنها تعمل على وضع البرامج الزمنية الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة.
4. المشاركة والإدارة الذاتية لجماعات العمل هي أساس فن القيادة.

ممارسات القيادة الاستراتيجية

قدم مجموعة من الباحثين إسهامات فكرية عديدة في مجال القيادة الاستراتيجية وردت تحت مسميات مختلفة جاءت في شكل (المكونات، أو الأفعال، أو الأدوار، أو الأبعاد، أو الممارسات)، وقد اعتمد الباحثين في هذا البحث أربعة ممارسات للقيادة الاستراتيجية على النحو التالي:

1. تحديد التوجه الاستراتيجي

27 الأكلبي، عايض شافي. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 19(1).

256-213. https://journals.ekb.eg/article_128829.html

28 جاد الرب، سيد محمد. (2012) القيادة الاستراتيجية. مطبوعات كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس. ص 12-13.

- إن تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة يشير إلى وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للغرض الاستراتيجي الذي وجدت المنظمة من أجله، والرؤية طويلة الأجل التي توضح رؤية المنظمة ل 5-10 سنوات مستقبلاً.
- إن الرؤية المثالية طويلة الأجل تدفع وتحرك العاملين نحو تحقيق توقعاتهم على مدى واسع.
- إن إعادة تجديد الرؤية للشركة والاستراتيجيات الأساسية التي تم وضعها كانت نتيجة للتوصيات المقدمة من آلاف العاملين بالشركة

2- تطور رأس المال البشري

- يشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات قوة العمل داخل المنظمة وبكلمة أخرى، فإن العاملين ينظر إليهم كمورد رأسمالي في معظم الشركات الصناعية المتقدمة في أمريكا وأوروبا واليابان تطور من مهارات وقدرات العاملين بها وتعتبرها من القدرات التنافسية لها بل ومن أهمها.
- إن كفاءة تطوير وإدارة رأس المال البشري في المنظمة هي التي تحدد القدرة الأساسية للمنظمة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح.
- إن المهم هو الاستمرار في تطوير مستقبل القادة الاستراتيجيين حتى يحققون التميز التنافسي لشركاتهم.
- إن استبعاد العاملين خاصة من كبار المديرين يؤدي إلى فقد أو خسارة المنظمة لبعض المعارف والمهارات رأس المال البشري.
- في النهاية إن رؤية العاملين كمورد يجب تعظيمه أكثر من تعظيم تخفيض تكاليف التسهيلات الإنتاجية المطلوبة لتحقيق استراتيجيات المنظمة (الشرعة، 2012 : 23)²⁹

3- دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية

- تتكون الثقافة التنظيمية من خليط معقد من الأيديولوجيات والأنماط والقيم الأصيلة والمشاركة والمؤثرة في الطريقة التي تعمل بها المنظمة.
- إن الإبداع والثقافة يساعد شركات كبيرة لتحقيق معدلات العائد العالية.
- إن تغيير الثقافة التنظيمية هو أصعب من الحفاظ عليها، ولكن يرغب القائد الاستراتيجي الفاعل في دعم الحاجة نحو تغيير هذه الثقافة.
- وضع نظام المكافآت المناسبة «مكافأة السلوكيات المرغوبة والتي تعكس القيمة الأصلية الجديدة.»
- إحدى أدوات الحفز والتحفيز من أجل التغيير في الثقافة التنظيمية هي اختيار أعضاء جدد في فريق الإدارة العليا من خارج المنظمة (جاد الرب، 2012 : 36)³⁰

29 الشرعة، عطا الله محمد. (2012) استراتيجيات التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار جليس الزهان للنشر والتوزيع، عمان.

- تزداد كفاءة تنفيذ عمليات الاستراتيجية عندما تتم في إطار الممارسات الأخلاقية.
- تبين الاستقصاءات التي تمت في 244 شركة أمريكية كبيرة أن معظم الشركات الأمريكية زاد فيها تبني الممارسات الأخلاقية من العقدين الأخيرين من القرن العشرين وحتى الآن.
- إن نتائج الاستقصاء ترى أن عدد من المنشآت التي أسست لها برامج في الأخلاقيات ووضعت لها كودًا للأخلاقيات قد حققت تميزًا كبيرًا في الأداء

المطلب الثالث: أدوار القيادة الاستراتيجية

يلعب القادة الاستراتيجيون عدة أدوار يلخصها البعض في الأدوار التالية

1. التعرف من مواقعهم في الإدارة العليا على ما يتم في المنظمة ومتابعة عملية التنفيذ وتشخيص المعوقات التي تعرقل عملية التنفيذ حيث يتم توفير المعلومات التي تساهم في معالجة الأخطاء.
2. بناء ثقافة تنظيمية تساعد الأفراد على تنفيذ الاستراتيجية.
3. جعل المنظمة قادة على التكيف مع المتغيرات من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وذلك من خلال تفويض من لديهم القدرة من الموظفين على التطوير والقدرة على الاستجابة لرغبات العملاء.
4. التركيز على الممارسات الأخلاقية وقواعد العمل الأخلاقي في المنظمة.

كما يضيف البعض أدوار أخرى للقيادة الاستراتيجية تتمثل في تحديد التوجه الاستراتيجي. اكتشاف الكفاءات الأساسية والمحافظة عليها. الإدارة الفعالة لرأس المال البشري. الحفاظ على الثقافة التنظيمية للمؤسسة. التركيز على الممارسات الأخلاقية. وضع نظام للرقابة الاستراتيجية. الاستثمار في تطوير التكنولوجيا الجديدة (Emiroglu and Calyan, 2014) ³¹ 6-7

يتضح مما سبق أن القيادة الاستراتيجية هي القيادة التي تركز على بناء مستقبل المنظمة، وتعمل على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة المادية والبشرية وذلك دراسة واقع المنظمة والتنبؤ بالمستقبل ورسم صورة لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة، وبالتالي القيادة الاستراتيجية لا تركز فقط على النتائج في الأجل القصير ولكن تركز على تعظيم العائد الذي تحققه المنظمة بما يساهم في نضوجها واستمراريتها

30 جاد الرب، سيد محمد. (2012) القيادة الاستراتيجية. مرجع سابق، ص 36

Emiroglu, Cagdas and Didem Ozer Calyan. (2014). "The Importance of Strategic Leadership for Port Management: A 31 Delphi Research on Top Managers of Turkish Private Ports", **Journal of Global Strategic Management**, Vol. 8, No. 2, Dec. (1-16)

المبحث الثالث: الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية:

بعد القائد الاستراتيجي واحد من العناصر الأساسية استنادا إلى قدراته على تصور المستقبل للمنظمة، وتحديد اتجاه الأعمال فيها وتحديد الخطط الاستراتيجية ورسم المسارات الممكنة لتنفيذها ويلعب دورا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة والاستمرار في بقائها ونموها والقدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي متى ما اقتضى الأمر ذلك، حيث التعامل مع التغيير يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي. وعلى ضوء ذلك سننتظر في هذا المبحث إلى أربعة مطالب للتعرف على القائد الاستراتيجي:

المطلب الأول: مفهوم القائد الاستراتيجي:

لقد تعددت الكتابات حول السؤال التالي من هو القائد الاستراتيجي؟ وقد وردت الإجابة على هذا السؤال تحت عناوين مختلفة ومتنوعة من مثل: صفات القائد الاستراتيجي، مهارات القائد الاستراتيجي... وغير ذلك. وفيما يلي سيتم تبين ما هو القائد الاستراتيجي

عندما يتم الحديث عن القائد الاستراتيجي لا يعني ذلك الحديث بصفة عامة عن القائد العظيم... الخ الذي يشبه الآلة عند الإغريق والرومان، ولكن القائد الاستراتيجي هو من تتوفر فيه الصفات التالية: 2

- هو قائد ولذلك يجب أن تتوفر فيه صفات القائد.
- وهو استراتيجي يتميز عن القائد العادي بالإضافة إلى صفته قائد بأنه استراتيجي: بمعنى لديه رؤية لغايات المنظمة وأهدافها ويصر عليها ولديه إلمام بالبيئة وتأثره بما وتأثيره فيها، ولديه واقعية في اعترافه بنقاط الضعف قبل القوة في منظمته، ولديه مرونة في تقبل أي خطة يمكن أن توصله للغايات التي يجمع عليها هو وطاقت الإدارة العليا.
- ليس كل مفكر استراتيجي هو قائد استراتيجي فقد يكون ذو فكر استراتيجي ولكن لا يملك صفات القيادة ومهارتها. لذلك فالقائد الاستراتيجي يجمع بين صفتين: أنه قائدا أولا وأنه استراتيجي ثانيا.
- القائد الاستراتيجي ليس بالضرورة القائد الكاريزمي الملهم القوي المؤثر المخيف، ولكنه قائد رشيد يعرف كيف يقود الآخرين نحو الغاية.

ويرى John Pisapia أن جوهر أنشطة القائد الاستراتيجي هو التركيز على وضع الاستراتيجية وتطويرها والتواصل وتكوين شبكات العمل والتنفيذ، ويحدد اتجاه المؤسسة بنفسه أو متعاوناً مع الآخرين ثم يحرك الموظفين ويوفر الموارد ويبني ثقافة تعلم ملائمة للتحرك في اتجاه المؤسسة. وجوهر صفات وخصائص القادة الاستراتيجيين هي:

- امتلاك العقلية الاستراتيجية، والقدرة على التعلم والقدرة على التغيير والحكمة.
- العقلية الاستراتيجية هي عقلية منفتحة تركز على طرح أسئلة ماذا ولماذا وبعد ذلك كيف ومتى.

- القدرة على التعلم تتطلب المزيد من المعلومات المتخصصة وتتضمن القدرة على إدراك المعلومات الجديدة وتقييمها وتحليلها والحكم عليها وفي النهاية تطبيقها. والقائد الاستراتيجي يتعلم من خبرته الشخصية ومن خبرات الآخرين.
- القدرة على التغيير تحتاج إلى معلومات كثيرة ومتخصصة تمكن القادة من رؤية الصورة الكبيرة للنظام الذين هم جزء منه، وتمكنهم من الانفتاح على الأفكار الجديدة والتفكير الشمولي، أيضاً الحاجة إلى معرفة جيدة بالسلوك حتى يمكنهم من بناء تفاهم مشترك ورؤية واضحة مع الآخرين.
- الحكمة فهي تتضمن القدرة على الشعور والإدراك وفهم الاختلافات البيئية والفتنة في فهم الآخرين وعلاقاتهم مع الفاعلين والمؤثرين في المجتمع واتخاذ التصرف الصحيح في الوقت المناسب.

والقادة الاستراتيجيون يستخدمون مهارتهم بشكل بارع، فهو يتحركون ذهاباً وإياباً من خال التوقع القائم على التحليل باستخدام المعلومات والابتكار القائم على التوليف والتكامل في توليد المعلومات غير الموجودة أو التي لا يمكن الوصول إليها من خال المحادثات أو المناقشات، أو الملاحظة أو من خال نماذج التفكير والتنفيذ الإرشادية.³²

المطلب الثاني: ممارسات ووظائف القائد الاستراتيجي

إن مصطلح ممارسات القائد الاستراتيجي ترجم في عدة أشكال مثل أعمال مهام، أدوار، مسؤوليات... الخ يتولى القادة الإستراتيجيون المناصب العليا في المنظمات المختلفة، كمدير وحدة أو منظمة، لأنه يناط بهم وضع البرامج والميزانيات والإجراءات اللازمة لتطبيق الإستراتيجية التي تعبر عن رؤية شاملة لأساليب عمل المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

ويؤدي القائد الاستراتيجي عدة ممارسات، تتمثل فيما يلي:

1. تطوير وإيصال الرؤية (تحديد تصور استراتيجي) على القائد تطوير رؤية وإيصالها إلى أعضاء المنظمة، وهذا ما يسمح بصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق الرؤية، ويعد هذا أمراً مهماً لتوجيه المنظمة نحو النمو، وتطوير قدراتها ومهارتها، وتحقيق الغايات المرغوبة.
2. بناء الكفاءات المحورية الديناميكية: وتمثل الكفاءات المحورية أهم القدرات لأداء المهام بشكل أفضل، وتقديم مساهمة قيمة في الميزة التنافسية للمنظمة، بينما يقصد بالكفاءات المحورية الديناميكية استمرارية تطوير المنظمة للكفاءات وتحديثها، بحيث تصبح هي القائدة أو المتفوقة في هذه القدرات، كما يقصد بما تطوير كفاءات جديدة لتحل محل الكفاءات الموجودة، بغرض الحفاظ على الميزة التنافسية أو بناء ميزة جديدة.

Coban, O., Ozdemir, S., & Pisapia, J. (2019). Top managers' organizational change management capacity and their 32 strategic leadership levels at Ministry of National Education (MoNE). *Eurasian Journal of Educational Research*, 19(81), 129-146.

3. الاهتمام بالرأس المال البشري وتفعيله: ويقصد بذلك أنه على القائد الاستراتيجي أن يحافظ على أهم مواهب الموظفين المتوفرة والعمل بشكل مستمر على تطوير مهارات العاملين والموظفين من خلال الدورات التدريبية ومكافئة المهارات المتطورة، والاستغلال الأمثل للمهارات.
4. الاستثمار في تطوير تكنولوجيات جديدة على القائد الاستراتيجي الحفاظ على تفوق المنظمة في الجانب التكنولوجي وذلك بالعمل على تطوير التكنولوجيا وكذا تبني تكنولوجيا جديدة.
5. الاعتماد على استراتيجيات قيمة: يجب على القائد الاستراتيجي استغلال الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص كذلك.
6. بناء ثقافة تنظيمية فعالة والحفاظ عليها، وإرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية: يقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات التي يعتمد عليها القائد الاستراتيجي بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها، وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية، وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين هما الرقابة المالية: تساعد المؤسسة وهي على إدارة رأسمالها المالي والتحكم في ممارساتها، والنوع الثاني فهي الرقابة الإستراتيجية فهي تسهل المرونة وتشجع السلوكيات الابتكارية، لمساعدة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها بالتالي فإن القائد الفعال هو الذي يوازي بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق التوجه الاستراتيجي الخاص بالمنظمة.²
7. الالتزام بالممارسات الأخلاقية يركز القائد الاستراتيجي على الصدق والنزاهة في عملية اتخاذ القرارات وتطبيقها، فهذه الأخلاق لا بد أن ترسخ عند المدراء والموظفين في كل المنظمة³³.

ويرى فاديم كوتينيكوف أن وظائف القائد الاستراتيجي تتمثل في:

- 1- الرؤية الإستراتيجية وتحديد أهداف المنظمة بشكل عام.
2. التفكير الاستراتيجي ووضع التخطيط لوضع إستراتيجية المنظمة وسياساتها.
3. التنسيق بين عمل فروع المنظمة.
4. الرفع في الروح المعنوية.
6. التعليم والتدريب لصنع قادة المستقبل³⁴.

المطلب الثالث: الصفات المميزة للقادة الاستراتيجيين وأدوارهم

33 خيره، نواري. (2021). دور القائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية دراسة حالة ، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التيسير، تخصص إدارة الأعمال الدولية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة جيلاني ليايس - سيدي بلعباس. <http://rdoc.univ-sba.dz/handle/123456789/3223>

34 سحيمي، فايزة، الزين، عبد المجيد. (2020). دور القائد الاستراتيجي في تسيير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بولاية سيدي بلعباس بالجزائر. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 43-60.

لقد حدد Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). مجموعة صفات، يتميز بها القائد الاستراتيجي الناجح، هي:

- الرؤية، البلاغة والاستقامة: يتميز القائد الاستراتيجي بأن لديه رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة ويتمتع ببلاغة لإيصال هذه الرؤية للآخرين وإقناعهم بها، من خال استعمال أسلوب جذاب في الحديث والتواصل، كما يجب أن يكون القائد الاستراتيجي مستقيماً، أي أخلاقياً، تبرز دائماً في قيمه وسلوكياته تغليب للمصلحة العامة على مصلحته الشخصية. لكي يؤمن به أتباعه ويصبح قدوة لهم.
- الالتزام: إن التزام القائد برؤية المؤسسة، يعطي اندفاعاً قوياً لأتباعه، كي يكونوا أكثر التزاماً بها، ويحققون الانجازات المطلوبة، لأنهم يرون فيه القدوة والمثل.
- اللارسمية: يقوم القائد الناجح بتكوين شبكة إتصالات رسمية داخل المؤسسة، وأخرى غير رسمية، يقوم من خلالها بتكوين علاقات جيدة مع الأتباع، تقرهم من القائد وتثير معنويات إيجابية بينه وبينهم، وتوضح بعض الاشكالات التي تصاحب الإتصالات الرسمية.
- الاستعداد للتفويض والتمكين: إن تفويض المرؤوسين في اتخاذ القرارات أداة تحفيزية جيدة، لأن المرؤوسين يشعرون بثقة القائد في قدراتهم، وكذلك يشعرون بأنهم مسؤولين عن اتخاذ القرارات.
- الاستعمال الماهر للسلطة: ويعني بها، أن القائد يستعمل سلطته بشكل جيد لتمرير أفكاره، ويعمل على تأكيد الالتزام برؤية المنظمة.
- الذكاء العاطفي: ويقصد به الثقة بالنفس، وتوجيه الذات والآخرين، والكفاءات الاجتماعية، والقادة الذين يتمتعون بهذه الكفاءات، هم أكثر فاعلية ممن لا يتمتعون بها.³⁵

أدوار القادة الاستراتيجيين³⁶

يقوم القادة الاستراتيجيون بعدة أدوار، حددتها نوال شين؛ فيروز شين. (2020) في النقاط التالية :

- صنع القرارات الاستراتيجية،
- تكوين وإيصال الرؤية المستقبلية،
- وتنمية الكفاءات المفتاحية والقدرات،
- وتطوير الهياكل التنظيمية،
- واختيار وتنمية الجيل الجديد من القادة،
- وإستدامة ثقافة تنظيمية فعالة،

Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). Effect of job satisfaction, employee loyalty and employee commitment on 35 leadership style (human resource literature study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 762-772.

36 نوال شين؛ فيروز شين. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة،

الجزائر، المجلة العربية للإدارة، مج 12، ع 40، ص.ص: 213-232. https://journals.ekb.eg/article_111865.html

- وضع أنظمة القيم الأخلاقية في ثقافة المنظمة.

المطلب الرابع: الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي.

لا شك أن هناك العديد من الفروق الجوهرية بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي، فيذكر كبيسي أن كويتز يميز بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي وفق اهتمامهم بعامل الزمن، نوع القضايا التي يهتمون بها، ونمط التفكير المعتمد في منظماتهم....، وذلك كما يلي:

- دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالمستقبل أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بقضايا الماضي.
- إن دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة بدائرة الوسائل لدى القادة التقليدي.
- دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالإبداع والاجتهاد والحدس أكبر من دائرة القائد التقليدي الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة.³⁷

الجدول رقم 2: الفرق بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي.

القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
يدير	يبدع
يعول على السيطرة	يعمل على الثقة
يركز على التكتيك والأنظمة	يركز على الفلسفة والأهداف والقيم إلى جانب الأنظمة
لديه رؤية قصيرة المدى	لديه رؤية بعيدة المدى
يقبل الوضع القائم	يتحدى الوضع القائم
يركز على الحاضر	يركز على المستقبل
يوجه الأنظار نحو العمل الحالي	يوجه الأنظار نحو المستقبل
يطور الخطط والجدول المفصلة	يطور الرؤى والاستراتيجيات ويفوض الآخرين بالتخطيط والجدولة
يسعى للتقيد بالنظام والمحاسبة	يسعى للتغيير
يتجنب المخاطر	يواجه المخاطر
يبحث المرؤوسين على الالتزام بالقواعد	يلهم التابعين بالتغيير
يستخدم سلطته الوظيفية والتسلسل الهرمي	يستخدم قوة التأثير في البشر إلى جانب السلطة
يعمل وفق حرفية القوانين والإجراءات	يعمل بروح القوانين والأنظمة والإجراءات

37 محمد موسى الزغبى دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2010، ص 45

تخطيط النشاط اليومي للأفراد	وضع خطط للمستقبل
مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشاكل الروتينية اليومية	مسؤول عن توجيه مستقبل المنظمة وتحقيقه أهدافها
يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي	يضع بدائل مختلفة للمستقبل بعد تقييم الوضع الحالي
ينفذ خطط المنظمة	العقل المدير للمنظمة
الاهتمام بالوسائل	الاهتمام بالأهداف
يوظف الروتين والخبرات السابقة في قراراته	يوظف الإبداع والاجتهاد والحماس في قراراته الإستراتيجية

المصدر: محمد موسى الزعبي دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتورا، جامعة نايف العربية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2010، ص 45

الفصل الثالث

الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المؤسسي

- المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي
- المطلب الثاني: خصائص الأداء المؤسسي
- المطلب الثالث: أهمية الأداء المؤسسي

المبحث الثاني: أنواع ومستويات ومجالات الأداء المؤسسي

- المطلب الأول: أنواع الأداء المؤسسي
- المطلب الثاني: مستويات الأداء المؤسسي
- المطلب الثالث: مجالات الأداء المؤسسي

المبحث الثالث أبعاد الأداء المؤسسي وأهم معاييرها.

- المطلب الأول: أبعاد الأداء المؤسسي
- المطلب الثاني: معايير الأداء المؤسسي
- المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المؤسسي

إن الأداء المؤسسي من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية ويحظى بمكانة مميزة في عالم الأعمال فإن الأداء يمثل الواقع الاساسي لوجود أي مؤسسة وبقائها واستمراريتها باعتبارها هدفها الرئيسي لتوضيح الاداء المؤسسي

• المطلب الأول : مفهوم الأداء المؤسسي

يعتبر الاداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات حيث يعد مفهوم الأداء المؤسسي عموماً من المفاهيم الإدارية التي حظي بمستوى كبير من الاهتمام في المنظمات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، ومن هنا يعد الاداء مفهومًا جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع الفروع وحقول المعرفة الادارية . وتعددت الآراء ووجهات النظر حول مفهوم الأداء، حيث تم تعريفه بأنه «الطريق التي يقوم من خلالها الموظفون للقيام بأعمالهم، وتطوير عملية اتخاذ القرار، والاتصال بغرض تحسين الأداء المؤسسي» (Wu, 2011 : 29)،³⁸

وفيما يلي سنتطرق لأبرز هذه التعريفات:

عرف (الدرمي؛ و الظافري، (2017). الأداء المؤسسي بكونه: "المقياس الذي تستطيع المؤسسات بواسطته قياس فعاليتها وكفاءتها وتتمكن من اعطاء القيمة لعملائها ولأصحاب المصلحة المشتركة".³⁹ ويعرف الأداء بأنه: "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية وتعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد اما الفعالية فتتعلق في انجاز الأهداف المرغوبة". وأنه: "نظام متكامل لنتائج الاعمال في المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية والاعمال التي نفذت وفقاً للوائح ومعايير وطريقة تقديم هذه الاعمال الى العميل لتحقيق الخدمة المطلوبة". وعرفه (عبد السلام، والطبلاوي، 2019) على أنه: "تراكم للنتائج النهائية لجميع الانشطة والعمليات داخل المنظمة".⁴⁰ وعرفه حتامله، دراوشة (2019). بأنه: "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وانتاج مخرجات متناغمة مع اهدافها ومناسبة لمستخدمها".⁴¹

Wu, H. Y. (2011). Constructing a Strategy Map for Banking Institutions with Key Performance Indicators of the 38
Balanced Scorecard. NY., Elsevier.

39 الدرمي، عبد الله إبراهيم؛ و الظافري، حسن صالح. (2017). إدارة الجودة الشاملة: الموارد البشرية والأداء المؤسسي، قنديل للطباعة والنشر، ط 1، دبي، الامارات العربية، ص 20 .

40 عبد السلام، رمضان محمود؛ الطبلاوي، وأسامة السيد. (2019). أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد السادس يناير 2019 ، ص 231

41 حتامله، حابس محمد؛ دراوشة، ونجوى عبد الحميد. (2019). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات العلوم التربوية، المجلد 4، العدد 2 ، 2019 ، جامعة جدارا، اربد الأردن، ص 270

يعرفه (Saad, M. A. (2021) على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال". وأنه انجاز الاهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية من العناصر الفريدة التي تميز عن غيرها، والتي تكون محور للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية والغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة".⁴² فقد يرى (AbdElaal et al (2021)، الأداء المؤسسي بأنه القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق بعض النتائج،⁴³

وينظر كلا من (Maharmeh (2020)،⁴⁴ و(حسين ، 2020)،⁴⁵ على أنه انعكاس لكيفية عمل المؤسسة في استغلال مواردها المادية والبشرية بكفاءة وفعالية بطريقة تجعلها قادرة على ذلك تحقيق أهدافها. وبهذا الشكل فإن الاداء المؤسسي هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما: الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ويقصد بذلك الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام، وتعني بذلك عامل الفعالية.

ويري (Wheelen & Hunger (2002: 243). أن الاداء المؤسسي يتمثل في "النتيجة النهائية للنشاط". وذكر Brendan (2006). أن الأداء المؤسسي هو وسيلة لتقييم النتائج. وأشار (ربابعة (2011 : 122). بأن الاداء المؤسسي هو المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات أو السلوكيات، والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات الى تحقيقها وذلك علي مستويات ثلاث هي المستوى الفردي و الوظيفي الجزئي (أداء الوحدات)، والكلي أداء المنظمة ككل في إطار التأثيرات البيئة المتبادلة.⁴⁶ وعرف (خبابة (2016). الأداء المؤسسي بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات.⁴⁷ ومن وجهة نظر (العزاوي وآخرون 2014). عرفه بأنه قدرة المنظمة علي الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة للخروج بنتائج تحقق أهدافها علي المدى البعيد.⁴⁸

وعرف كلا من . (Mohammed et al (2019) الأداء المؤسسي على أنه مجموعة من الإنجازات التي تم

تحقيقها من خلال تنفيذ مجموعة من الممارسات

42 منير ، قاسمي محمد. (2019). أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة آفاق علمية، المجلد 11 ، العدد 3، جامعة غرداية، 2019 ، ص 788

43 AbdElaal, A., Shobaki M, J., Abu-Naser S., & El Talla, S. (2021) The Impact of Strategic Planning for Increasing the Level of Performance in Egyptian Ceramic Companies. International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research.Vol. 5 Issue 12, December - 2021, Pages: 23-45. .

44 Maharmeh, T, M., (2020). The Impact of Strategic Planning on Organizational Performance: The Case of Public Organization in Qatar, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences Volume, 4, (14), 140 -155..

45 حسين، أضواء (2020) تأثير اخلاقيات العمل الاداري على الاداء المؤسسي، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40 ، ص ص 123 - 143

46 ربابعة، فاضمة (2011) المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الاداء المؤسسي في المنظمات العامة – دراسة تطبيقية علي المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، مجلة جامعة مؤتة، العدد 1، ص ص 121 - 16

47 خباية، علاء الدين. (2016) أثر البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة – دراسة حالة، المجلة

الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مج، 3، ع 5، ص: 87- 106

48 الغزاوي، باسل، و المياحي، صباح، وحמיד، طيبة (2014 (دور إدارة المعرفة في الاداء المنظمي. دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، مجلة الجامعة بغداد، العدد 42 ، ص ص 241 - 268.

واشار . Porter (2003) بان أداء المنظمة يشير إلى فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها المحددة.

وذكر ان أداء المنظمة هو الكفاءة المستمدة من منظمة من حيث تقديم الخدمة، ورضا العملاء وتحسين إجراءات الشراء.

وذكر كلا من . Umar (2021), Richard et al (2009), بان الأداء المؤسسي هو قدرة المنظمة على تطوير واستغلال مواردها لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة.^{49 50} وأشار (Alotaibi (2020) الى الاداء المؤسسي بأنه مجموعة من الإنجازات المكتسبة بعد تنفيذ مجموعة من الممارسات.⁵¹ وعرف كلا من (Abuzaid 2018) Dibrell et (2014) Hermas et al (2021) , al الاداء المؤسسي بأنه النجاح المنظمة في تحقيق الأهداف التي حددتها من الناحية المالية، ومن ناحية العميل والعملية الداخلية والتعلم والنمو.^{52 53 54}

ويرى الباحثين أن الأداء هو القوة المحركة لكافة الموارد المتاحة الموجودة داخل المنظمة، فهو عنصر يصعب قياسه وتقييمه؛ نظرًا للاختلاف الذي يتسم به هذا العنصر من فرد لآخر، ومن وظيفة لأخرى، ومن منظمة لأخرى، وأيضًا من وقت لآخر، حيث يشير الأداء بأنه عبارة عن المخرجات الفعلية، أو النتائج التي حققتها المنظمة مقاسه بالمخرجات المعيارية، أو المطلوب الوصول إليه، أما سعد، أ. (2021). Saad, M. A. : فأوضح أن الأداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة على الاستفادة من مواردها المالية والتنظيمية والبشرية والتكنولوجية الداخلية، والعمل على تحقيق التفاعل بين هذه الموارد والبيئة الخارجية للمؤسسة بما يحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.⁵⁵ P:38

Umar M A., (2021). Review of the Role of Strategic Planning in Organizational Performance, International Journal of 49 Intellectual Discourse, 4,(2), 2636-4832

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards 50 methodological best practice. Journal of Management, 35(3), 718-804...

Alotaibi, H. (2020). Impact of Strategic Planning and Innovation on Organisational Performance of the Saudi Red 51 Journal of Management Excellence, 14.(3), 2292-1684. Crescent Authority, International

Abuzaid, A. N. (2018). Scenario planning as approach to improve the strategic performance of multinational 52 corporations (MNCS). Business: Theory and Practice, 19, 195–207. [https:// doi.org/10.3846/btp.2018.20..](https://doi.org/10.3846/btp.2018.20..)

Hermas K , Hendrawan S , Innocentius B , Anton W., (2021). Strategic Planning and Firm Performance: The Mediating 53 Role of Strategic Maneuverability, Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8 (1), 479–486..

Dibrell, C., Craig, J. B., & Neubaum, D. O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, 54 and innovativeness to firm performance. Journal of Business Research, 67(9), 2000–2007. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.011..>

Northern Borders Saad, M. A. (2021). “Development of Institutional Performance: Study on the Secretariat of the 55 Region”, International Review, (1-2), pp. 35-45.

مما سبق يمكننا القول بأن الأداء المؤسسي هو محصلة لكافة القرارات النهائية التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسة ككل، وهو حصيلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، فهو انعكاس لتعلق المنظمات في أهدافها وقدرتها على إنجازها.

يرى الباحث من خلال ما سبق أن الأداء المؤسسي يرتبط بالعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تنعكس على مستوى أداء المنظمة ككل، وتختلف هذه المؤثرات باختلاف الهدف التي تسعى لتحقيقه.

المطلب الثاني: خصائص الأداء المؤسسي

يتصف الأداء المؤسسي بمجموعة من المواصفات والخصائص أهمها:

➤ ضمان ثبات العمل واستمراره مع الحفاظ على تراكم الخبرات والتجارب والمعلومات وكذا المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة.⁵⁶

➤ تعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين بالمؤسسة وكذا أنظمتها، باعتبار أن المؤسسة هي للجميع تتطلب العمل الجيد للمحافظة عليها والعمل من أجل نموها واستمرارها.

- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال السياسة التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التوظيف.⁵⁷
- لاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة.
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.⁵⁸

المطلب الثالث: أهمية الأداء المؤسسي

يعد مفهوم الأداء المؤسسي، من أحدث الموضوعات وأكثرها أهمية في مجال الإدارة العامة للمؤسسات، وخاصة في ظل التحديات العالمية وازدياد حدة المنافسة لتقدم خدمة ذات جودة عالية للمستفيدين، لذا فقد أصبح التميز من

56 منصور، عبد القادر محمد، (2021) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبي - EFQM دراسة تطبيقية على جامعات الأقصى والأزهر بغزة-، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 1 جوان 2021، ص 56

57 بن دحمان، بهجة؛ و حوشين، كمال. (2012). دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس-، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 2 ديسمبر 2012، ص 356

58 العمودي، حنان صادق. (2018). تقييم الأداء المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 2، العدد 1، 15 كانون الثاني 2018، ص 21.

الأهداف التي تسعى لتحقيقها العدي د من المؤسسات التعليمية في بيئة تنافسية متغيرة ومتسارعة، تعتمد على الدقة والمرونة والابتكار.

حيث تنبع أهمية الأداء المؤسسي من خلال ثبات العمل واستمراره، ويحافظ على تراكم الخبرات والتجارب والمعلومات، ولا يتأثر بتغيير القيادات، ويضمن الأداء المؤسسي عدم تفرد القيادة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، ويسهم الأداء المؤسسي بالاستقرار الإداري، وذلك من خلال إتباع مجموعة من نظم العمل تعمل على تحقيق الأهداف وبالوسائل المتاحة بما يتفق مع رؤية ورسالة المؤسسة ، كما يضمن الأداء المؤسسي التزام العاملين في المؤسسة بمنظومة القيم والمبادئ التي يتمحور حولها أداؤهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية.⁵⁹

المبحث الثاني: أنواع ومستويات ومجالات الأداء المؤسسي

سنحاول في هذا المبحث توضيح أنواع الأداء المؤسسي حسب معايير مختلفة، بالإضافة الى التطرق للمستويات الخاصة به ومجالاته.

المطلب الأول: أنواع الأداء المؤسسي

هناك معايير مختلفة لتقسيم الأداء نذكر منها:

حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الاداء إلى:

1. (الأداء الكلي: هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن لإنجازها أن ينسب لأي عنصر دون مساهمة العناصر الاخرى وفي إطار هذا الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية، النمو، الارباح.....الخ.

2. الأداء الجزئي: وهو الذي يحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره لعدة انواع مختلفة باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة. 1

حسب الطبيعة: حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الاداء إلى:

1. الأداء الاقتصادي: ويتم قياسه باستخدام الربحية او المردودية بأنواعها المختلفة ومن اهم الادوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا بالرغم ان التشخيص الاقتصادي لابد ان يتمشى جنباً الى جنب مع التشخيص المالي للوصول لنتائج هامة حول الاداء الاقتصادي.

59 حاتم، حابس محمد؛ دراوشة، ونجوى عبد الحميد. (2019). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات العلوم التربوية، المجلد 4، العدد 2، 2019 ، جامعة جدارا، اربد الأردن، ص 271

2. الأداء الاجتماعي: ويعد أساس تحقيق المسؤولية الاجتماعية ويتميز بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربطها والجهات التي تتأثر بها.
 3. الأداء التكنولوجي: يرتبط بحد كبير بامتلاك التكنولوجيا ومدى تطويرها مع المستجدات لذلك تعد الاهداف التكنولوجية من الاهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة. 2
 4. الأداء الاداري: يعرف بأنه ما يقوم به موظف او مدير من اعمال وانشطة مرتبطة بوظيفة معينة او هو الترجمة العملية والانجاز الفوري لخطط الاعمال وبرامج الاعمال.
- حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة الى نوعين:

1. الاداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه الوحدة والمؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:
 - الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة.
 - الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة.
 - الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.
2. الاداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي فيمكن ان يظهر هذا الاداء في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة وعلى المؤسسة ان تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الاداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها.⁶⁰

حسب معيار الوظيفة

- حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدة مركزين على التي تعتبر أساسية في المنظمة وهي الانتاج، المالية، التسويق، موارد بشرية.
1. أداء الوظيفة التسويقية: يتحدد هذا الاداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة التسويقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين، ...
 2. أداء الوظيفة المالية: ويتبين في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول الى اقصى مستويات المردودية الممكنة وقلما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد ادائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين.
 3. أداء وظيفة الانتاج: هذا الأداء يظهر في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل بينة العمل تكاليف المونتاج كفاءة العمال التحكم بالوقت والانتاج المراقبة على الآلات معدل التأخر في تلبية الطلبات.⁶¹

60 محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد الأول، ديسمبر 2014، ص 125

4. أداء وظيفة الأفراد: تكمن أهمية المورد البشري في قدرته على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمان استخدام موارد المؤسسة بفاعلية يتم عن طريق الأفراد كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد فحتى تضمن المؤسسة بقائها يجب ان توظف الكفاءات وذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا.
5. أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على الموارد بجودة عالية في الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لاماكن التخزين.¹
6. أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة هذا الاداء من خلال المؤشرات التالية:
 - توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد.
 - التنوع في المنتجات.
 - تحديد الآلات ومواكبة التطور.²

المطلب الثاني: مستويات الاداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى ادائها وتتمثل في:

1. الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الاداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الافراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
2. الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عده عقود عمل كبيره امتلاك اطرار ذات كفاءه امتلاك مركز ووضع مالي متميز.⁶²
3. الأداء الجيد جدا: يبين مدى صلابه الأداء واتضح الرؤية المستقبلية الى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
4. الأداء الجيد: يكون فيه التميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي مستقر.
5. الأداء المعتدل: يمثل سيورة اداء دون المعدل وتغلب نقاط الضعف نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع صعوبة في الحصول على الاموال اللازمة للبقاء والنمو.⁶³

61 مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية،

فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 25-26

62 أبو سمرة، حازم خميس. (2017). دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي-دراسة تطبيقية على الجامعات

الفلسطينية الخاصة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، تخصص إدارة وقيادة، أكاديمية الإدارة

والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، ص 37.

6. الأداء الضعيف: يمثل الاداء دون المعدل بكثير موضوع لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الاطارات المؤهلة مع مواجهة المشاكل الخطيرة في الجوانب المالية.⁶⁴

المطلب الثالث: مجالات الأداء المؤسسي

1 - أداء الأفراد داخل وحداتهم وأقسامهم: ويعد أداء الأفراد في وحداتهم مقارنة بأهداف الأداء الفردي المحددة مسبقا، والتي يتم قياس مدى تحقيقها في فترة معينة.

2 - أداء الوحدات داخل المؤسسة: ويعبر عن أداء الوحدات مقارنة بأهداف أداء الوحدات مسبقاً، والتي يتم قياس مدى تحقيقها في فترة معينة في السياق العام للمؤسسة.

3- أداء المؤسسة في إطار البيئة المحيطة: وهو أداء المؤسسة ككل في محيطها السياسي والاقتصادي والاجتماعي والقانوني بالمقارنة مع رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية بحسب (رضوان، 2012 : 9) ⁶⁵

المبحث الثالث أبعاد الأداء المؤسسي وأهم معاييرها.

يركز الباحثين على الجانب الاقتصادي للأداء، بينما بعضهم الآخر يأخذ الجانب الاجتماعي والتنظيمي، في هذا المطلب سنقوم بإبراز أبعاد الأداء المؤسسي وأهم معاييرها.

المطلب الأول: أبعاد الأداء المؤسسي

تتمثل أبعاد الأداء البعدين في المؤسسي التاليين:

1. البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق اهدافها

63 عمر تيمجغدين، (2013). دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعربريج)،

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 50

64 بكوش لطيفة، (2017) مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء لمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة الحالة مجمع

صيدال-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم

المعلومات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 201، ص 9

65 رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا المقياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي لا بالنتائج المتوقعة وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة الوصول لمستوى فعالية آخر ناجم عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.⁶⁶

2. البعد الاجتماعي:

يشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاءهم لمؤسستهم وتتجلى أهميته ودوره في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، 1 فكما هو معروف فإن التسيير في المؤسسة ترتبط بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، ازِمات....). 2.

3. البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشجع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

4. البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

المطلب الثاني: معايير الأداء المؤسسي

وتتلخص أهم المعايير فيما يلي:

1. الكمية: (Quantity) يقصد بها حزب العمل المنجز وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وامكانات الافراد وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وامكاناتهم لأن ذلك يعني بطء في الانتاج بما يصيب العاملين بالتراخي ما يفضل اتفاق على حجم كمية العمل المنجز.

2. الجودة: (Quality) وهو عبارة عن وحدات العمل التي يمكن انتاجها بمستوى معين من حيث الانتقان والتميز في وقت معين.

3. الزمن: (Time) وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز عمل واحد باستخدام جهد معين. وترجع أهميته لكونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض مما يحطم استغلاله بشكل صحيح.⁶⁷

66 الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009 - 2010، جامعة الجزائر، ص 219
67 حامد يعقوب حامد يعقوب، العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي (الدور المعدل للبيئة التنظيمية) -دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2020، ص 57.

4. الإجراءات: وهي الخطوات التي يصير فيها أداء العمل أو بمعنى آخر بيان توقع الخطوات والإجراءات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة لذلك يجب الاتفاق على الطرق المصرح بها واستخدامها لتحقيق الأهداف.⁶⁸

إضافة الى المعايير السابقة هناك تقسيم آخر لمعايير الأداء المؤسسي كمايلي:

1. كمية العمل: بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي إنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء. ويسمى بالمعدل الزمني للعمل ويجب ألا يتعدى العمل المنجز قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء في إنجاز كمية العمل.⁶⁹
2. الانضباط: ويعني السلوكيات الوظيفية المرغوبة للعاملين والتزامهم بالقواعد والسياسات واللوائح والأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بالمنظمة التي يعملون فيها.
3. إنجاز المهام: المهام المنوطة بالعاملين في المنظمة ويجب أن تكون المهام المراد إنجازها واضحة، ومحددة وقابلة للقياس.
4. جودة العمل: هي مدى قيام إدارة المنظمة وقدرتها بتوفير حاجات العاملين الشخصية من حيث الأمن والرضا الوظيفي ومؤشرا للمناخ الذي تتميز به المنظمة من غيرها، فإن مفهوم جودة العمل يجب أن يكون شاملا يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم على سوا والتركيز على الأهداف الرئيسية.⁷⁰

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

تتمثل العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة على نوعين هما:

1. العوامل الداخلية:

تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على ادائها ومن أبرز هذه

68 فراس محمود الدعجة، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص 1

69 محمد بن حمود بن ناصر الوهبي، عبد الله بن حسن بن عبد الله السدراني، أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، اصدار 27، تموز 2020، ص 22،

70 نائر أحمد حمودة العمرو، العوامل المحية بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي -دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2012، ص 32

العوامل:

A. العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم:

1. نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات.
2. نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
3. تصميم من حيث المخازن الورشات والتجهيزات والآلات.
4. نوعيه المنتج وشكله.
5. درجه التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات زبائنها.
6. مستوى التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة.
7. مستويات الأسعار.
8. الموقع الجغرافي للمؤسسة.⁷¹

B. العوامل البشرية :

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

9. التركيب البشرية من حيث السن والجنس.
10. مستوى تأهيل الافراد.
11. التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
12. نظامي المكافآت والاجور السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين .
13. نوعية المعلومات.

C. الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والافراد وعدد المجموعات الوظيفية وكذا عدد المستويات الادارية ولمن يتبع كل شخص ومن هم الاشخاص الذين يتبعون له وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم او اقسامهم.

2- **العوامل الخارجية:** يقصد بالعوامل الخارجية مجموع المتغيرات والقوى والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن

رقابة المؤسسة والتي تخرج عن نطاق سيطرتها وتنقسم إلى:

- A. العوامل الاقتصادية: تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي قد يطيح عناصر ايجابية للمؤسسة كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير، وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي كذلك الاسواق والمنافسين.⁷²

71 ريفعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام باقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية- PMO - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 ، 2013 - 2014 ، ص 20

- B. العوامل الاجتماعية: العوامل الاجتماعية شديدة الصداء بالعمل البشري ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي فئة العمر الاقسام الاجتماعية ودراسة العوامل تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتوجات جديدة واستهداف حصة من السوق.
- C. العوامل السياسية والقانونية: تمثل العامل السياسية والقانونية ايضا عنصر الهامة بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على ادائها ونذكر من بينها الاستقرار السياسي والامني الدولة السيادة الخارجية انتشار الاحزاب السياسية المنظومة القانونية احكام مقررات المحاكم.⁷³
- D. العوامل التكنولوجية: منها المعارف العلمية البحث العلمي والابداعات التكنولوجية تداول براءة الاختراع، تمثل ايضا عنصر بالغ الأهمية المتغيرات الدولة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها ذلك لان نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم الى حد بعيد في تخصيص او تضخم حجم التكاليف تحديد نوعية المنتجات تحديد كيفية معالجه المعلومات الاداء.

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي

القيادة الإستراتيجية أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح والأداء المتميز في المنظمات. ويتضمن تحديد أهداف طويلة المدى ووضع خطة استراتيجية للوصول إلى تلك الأهداف. القادة الاستراتيجيون هم ذوو تفكير تقدمي واستباقي ومبتكر في نهجهم في إدارة المنظمة. يقومون بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المنظمة لوضع خطة استراتيجية شاملة تتوافق مع رؤية المنظمة ورسالتها. تتضمن القيادة الإستراتيجية أيضاً التواصل الفعال والتعاون وإشراك أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والعملاء والموردين والمستثمرين. يتطلب الأمر فهماً عميقاً للصناعة واتجاهات السوق والمشهد التنافسي لاتخاذ قرارات مستنيرة ودفع المنظمة نحو النجاح.

وبناء عليه يعد تقييم الأداء المؤسسي أداة من الأدوات الأكثر أهمية لتحسين الأداء. فمن خلاله يتم قياس فعالية المؤسسة من حيث أدائها ومشاكلها وإنجازاتها، وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك دوراً مهماً في مساعدة المدراء على تحسين كفاءة عملياتهم وفعاليتهم، ويمكن أن تشكل عملية تقييم الأداء أداة لخلق الدعم لبرامج المؤسسة وأنشطتها. ويعد قياس الأداء أنه طريقة لمراجعة أهداف المؤسسة المالية وغير المالية (Kaplan et. al.,1992: 71).

72 عادل عثي، (2002) الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم -دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة-، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 25

73 عبد المالك مزهودة، (2001)، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 92-93

تناولت أدبيات الإدارة المتعلقة بالأداء المؤسسي. حيث تستخدم المؤسسات عملية تقييم أدائها بشكل ممنهج، وبالتالي إن أهداف التقييم الذي تقوم بها القيادة الاستراتيجية تتمثل في التالي (Talebi et al., 2012⁷⁴: 31 - 54)

- 1- تعزيز أسس التخطيط السليم والمساءلة والمشاركة، وشرح عمليات المؤسسة بغرض توضيحها.
- 2- تحديد نقاط القوة والضعف في عمليات المؤسسة.
- 3- التحسين المستمر للأداء، وتحسين فعالية المؤسسة وكفاءتها.

ولهذا تلعب القيادة الإستراتيجية دوراً مهماً في أداء الموظفين في المنظمات. عندما يضع القادة رؤية ورسالة وأهداف واضحة، فإن ذلك يساعد الموظفين على فهم دورهم وكيف يساهم عملهم في النجاح الشامل للمنظمة. ويتمتع القادة الاستراتيجيون أيضاً بالمهارة في خلق ثقافة التعاون والابتكار والتحسين المستمر. إنهم يستثمرون في تطوير الموظفين، ويوفرون فرصاً للنمو، ويمكّنون الموظفين من تولي ملكية عملهم. وهذا يؤدي إلى مستويات أعلى من المشاركة والتحفيز والإنتاجية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء الموظفين والنجاح التنظيمي الشامل.

the "Evaluating Talebi. B.; Behnam & Bonab, M. P.; Zemestani, G.; Aliyi, H. & Ashrafgholghasem, G. (2012). 74 Excellence Model EFQM in 2011", performance of East Azerbaijan Province Head Bureau of Cooperative on the Basis of Journal of Basic and Applied Scientific Research, January, Vol , 6152-6161.2

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الاستراتيجية

دراسة محمد ميلاد ابراهيم، (2021). دور القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين في

المنظمة⁷⁵

يهدف البحث إلى قياس مدى دور القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين بالشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية وهي (شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"- شركة القاهرة للأدوية - الشركة المصرية لتجارة الأدوية). في محافظتي القاهرة والجيزة. وقد اعتمد البحث في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive analytical Approach)، وفي الجانب العملي اعتمد البحث على جمع البيانات من أفراد عينة البحث (384 مفردة) من خلال استمارة استبيان (Questionnaire) ومعالجة البيانات تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية مثل النسب المئوية، والمتوسط الحسابي، ونموذج الانحدار الخطي المتعدد (T-Test)، (F-Test)، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف المعياري، معامل الارتباط، معامل الثبات والصدق، كما تم استخدام برنامج (SPSS) في التحليلات الإحصائية. ويفترض البحث أنه توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وبناء الكفاءات الوظيفية للعاملين بشركات الأدوية محل البحث.. وتوصلت نتائج البحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية تحسن مستوى أداء شركات الادوية باختلاف كل من متغيرات تحديد التوجه الإستراتيجي (بمتوسط 3.48)، و استغلال القدرات والمواهب (بمتوسط 3.51)، و تطوير رأس المال البشري (بمتوسط 3.52)، و تعزيز الثقافة التنظيمية (بمتوسط 3.36)، وتعزيز الممارسات الأخلاقية (بمتوسط 3.41)، والرقابة الإستراتيجية (بمتوسط 3.33)، والتي تمثل المتغيرات الستة لقياس الكفاءات الوظيفية عن ممارسات القيادة الاستراتيجية . وأخيراً تم تقديم بعض التوصيات منها القيام بوضع نظام تقييم دورى للكفاءات الوظيفية لكل قطاع من قطاعات العمل وفق متطلبات الوظيفة والعمل على زيادة وتنوع البرامج التدريبية المتاحة للعاملين في شركات الأدوية لتنمية كفاءة المهارات والقدرات المهنية لديهم ووضع نظام للحوافر وكذلك نظام للجزاءات المهنية أيضاً مرتبط بمستوى الكفاءات الوظيفية والأساسية للعاملين في شركات الأدوية

دراسة نوال شين; فيروز شين. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية: دراسة حالة

مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة، الجزائر⁷⁶

75 محمد ميلاد ابراهيم، (2021). دور القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين في المنظمة دراسة ميدانية. المجلة

العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(1)، 189-213. https://journals.ekb.eg/article_168672.html

76 نوال شين; فيروز شين. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة،

الجزائر، المجلة العربية للإدارة، مج 12، ع 40، ص.ص: 213-232. https://journals.ekb.eg/article_111865.html

هدفت هذه الدراسة الى تحليل دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية – فرع جنرال كابل- بسكرة. ولقد تم تحديد نمط القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة الاستراتيجية، واستخدامت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قسمت الى ثلاثة محاور، تمثل المحور الاول في الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والتي تكونت من 78 مفردة، أما المحور الثاني وهو المتغير المستقل في الدراسة فتمثل في أبعاد القيادة التحويلية وهي أربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي)، والمحور الأخير وهو المتغير التابع، والمتمثل في بناء الكفاءات التنظيمية، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الاصدار رقم (20). ولتحقيق هدف الدراسة، طرحت الفرضية الرئيسة والتي تمثلت في: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية في بناء الكفاءات التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل- بسكرة. ولقد تم الوصول إلى النتائج التالية:

- يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد الاستثارة الفكرية والكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة.
- يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد الكاريزما والكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة.
- يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد التحفيز الإلهامي والكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل بسكرة.
- يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد الاهتمام الفردي والكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة.

ولقد تم استخدام الانحدار المتعدد خطوة بخطوة لإبراز أي من أبعاد القيادة التحويلية هو الأكثر تأثيراً مقارنة بالأبعاد الأخرى، وكانت النتائج كالتالي: بُعد الكاريزما هو الأكثر تأثيراً حيث قدر معامل التأثير (0,517) ثم بُعد الاعتبار الفردي (0,480) وذلك عند درجة معنوية (0,000). أما باقي الأبعاد فتم استبعادها

دراسة (سعيد، ٢٠١٨) بعنوان: " القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعليم التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"⁷⁷

هدفت إلى: التعرف على درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي في جامعة أم القرى وتحديد درجة توافر قدرات التعليم التنظيمي بنوعها: قدرات يم التكيفي و الاستكشاف قدرات التعليم التوليدي (الاستغلال) الجامعة بالاضافه إلى تحليل واختبار تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و استعان باداه

77 سعيد، إبراهيم بن حنش. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعليم التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، مجلة دولية الأبحاث التربوية، جامعة الامارات، مج 42، ع 2

الاستبانة التي طبقت على عينة بلغ عددها (٣٨٤) من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى. توصلت إلى أن القيادة الإستراتيجية تمارس بدرجة عالية وأن قدرات التعليم التنظيمي التكيفي (الاستكشاف متوفر بدرجة متوسطة وبنسبة أعلى من توافر قدرات التعليم التنظيمي التوليدي (الاستغلال)، وان هناك علاقة موجبة طردية وتأثيراً ذو دلالة إحصائية لإبعاد القيادة الإستراتيجية في تطوير كل من قدرات التعليم التنظيمي التكيفي (الاستكشاف) وقدرات التعليم التنظيمي التوليدي (الاستغلال) وقد كان البعد التحويلي القيادة الإستراتيجية والاكثر تأثيراً

دراسة (الجميلي ، ٢٠١٧) بعنوان "تأثير القيادة الإستراتيجية على إدارة التغيير التنظيمي بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية والإدارات التابعة لها"⁷⁸

هدفت إلى: دراسة تأثير القيادة الإستراتيجية على إدارة التغيير التنظيمي بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم والإدارات التابعة لها واعتمدت الباحثة في تحديد مفردات البحث على أسلوب العينة العشوائية والبالغ عددهم ٣٨٤ مفردة. واستخدمت الباحثة قائمة إستقصاء تم إعدادها لغرض جمع البيانات عن متغيرات البحث، كما إستخدمت الباحثة برنامج SPSS لتحليل بيانات البحث الميدانية كلاً من معامل الارتباط لبيرسون، وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد.

توصلت إلى عدة نتائج تمثلت في أنه لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الإستراتيجية وأبعاد إدارة التغيير التنظيمي. لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الإستراتيجية على أبعاد إدارة التغيير التنظيمي. لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الإستراتيجية (مجتمعة) على أبعاد إدارة التغيير التنظيمي.

دراسة (موفق، ٢٠١٦) عنوان "دراسة تحليلية الاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل"⁷⁹

هدفت إلى التعرف على علاقة التأثير بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وفاعلية فرق العمل ببعديها (سلوك المشاركة، سلوك التعاون) وقد أختارت الباحثة عينة مكونة من (100) موظف وموظفة من العاملين بمستشفى بشير بن ناصر - بسكرة- الاختبار فرضيات البحث لتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بتصميم استمارة اشتملت على (٢٠) عبارة وزعت عبر عدد من الزيارات الميدانية على عينة البحث، حيث استردت الباحثة (٨٧) استمار صالحة للتحليل الإحصائي ما يعادل نسبة استرداد تقدر ب: ٨٧%. توصلت إلى مجموعة من النتائج من أبرزها بعد دراستنا الاتجاهات عينة من موظفي مستشفى - بشير بن ناصر بسكرة حول مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في

78 الجميلي، نهال حسني عبد العزيز. (2017). تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة التغيير التنظيمي بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية والإدارات التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

79 موفق، سهام (2016). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل، دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، مجلة الدراسات المالية، المحاسبة والإدارية، ع 6، ص 287.

تحسين فاعلية فرق العمل، وبعد استخدام الاختبارات الملائمة لاختبار فرضيات البحث توصلت إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوكيات التعاون لموظفي مستشفى - بشير بنناصر - بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك المشاركة لموظفي مستشفى - بشير بنناصر - بسكرة.

دراسة مردف أحمد. (2016). دور القيادة الاستراتيجية في تحسين فاعلية فريق العمل: دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الدكتور سعدان - بسكرة⁸⁰،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين للقيادة في مستشفى الدكتور سعدان حول مستوى استخدام القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الاستشفائية ودور ذلك في تحسين فاعلية فريق العمل، واختبار الفرضيات في ظل تلك التصورات حول القيادة الاستراتيجية ودوره في تحسين فاعلية فريق العمل تبعاً لكل بعد من أبعاده بالمؤسسة محل الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة الحالي في الأطباء والمرضى ومساعدى التمريض بالمؤسسة، وقد قام الطالب باختبار عينة عشوائية حيث تم توزيع (60) استبانة على العمال الإداريين وذلك عبر زيارات ميدانية وتم استرجاع (40) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.

استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار، تحليل الانحدار الخطي البسيط وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) = (للقيادة الاستراتيجية على تحسين فاعلية فريق العمل بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان بسكرة - أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين محل الدراسة " القيادة الاستراتيجية" و " فاعلية فريق العمل" حيث بلغت قوة هذه العلاقة (0.494)، فيما فسر متغير القيادة الاستراتيجية (22.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى فاعلية فريق العمل بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد. R2

وقد تم تقديم العديد من الاقتراحات أهمها: يجب على المؤسسة العمل على تبني أسلوب قيادة استراتيجية يعمل على الاهتمام بالجانب البشري والعمل على تطوير مهارات الأفراد من خلال تنمية سلوك المشاركة وتبادل المعرفة، ويجب كذلك على المؤسسة أن تستثمر بشكل مستمر في تحسين فاعلية فريق العمل، يجب على المؤسسة زيادة الاعتماد على مبدأ المشاركة التي تهدف إلى تحسين مردود الأفراد خصوصاً والفريق عموماً

80 دراسة مردف أحمد. (2016). دور القيادة الاستراتيجية في تحسين فاعلية فريق العمل: دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الدكتور سعدان - بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة.

الدراسات السابقة ذات العلاقة بالأداء المؤسسي

دراسة العشماوي،، محمود سعيد محمد، الشعراوي، محمد علي حسن. (2022). رؤية مقترحة لتطوير الأداء

المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكزي S7.⁸¹

هدف البحث إلى تقديم رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكزي S7 من خلال الكشف عن واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكزي S7 وفي سبيل تحقيق ذلك اعتمد البحث على المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من (399) عضو هيئة تدريس بجامعة الأزهر، وأثمر البحث عن عدة نتائج من أبرزها ما يلي: جاءت درجة تحقق إجمالي أبعاد واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكزي (75) متوسطة" بمتوسط حسابي (1.76)، كما أظهرت نتائج البحث وجود تفاوت في متوسط درجة التحقق على مستوى الأبعاد الفرعية لواقع الأداء المؤسسي، حيث جاء بُعد الاستراتيجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (1.81) وبدرجة تحقق "متوسطة"، بينما جاء بُعد النظم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.70) وبدرجة تحقق "متوسطة"، كما كشفت نتائج البحث عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وفقاً لمتغير الدرجة العلمية لصالح فئة أستاذ، ولصالح فئة من يشغل منصباً إدارياً وفقاً لمتغير المنصب الإداري بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير طبيعة الكلية، وانتهى البحث في ضوء ما أسفر عنه من نتائج بتقديم رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكزي S7 متضمنة منطلقات وأهداف وأبعاد وآليات تنفيذ الرؤية، وضمانات نجاح الرؤية، ومعوقات تنفيذ الرؤية المقترحة وسبل التغلب عليها.

دراسة صبحي. (2022). رأس المال الفكري كآلية لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية. دراسات في الخدمة الاجتماعية⁸²,

استهدفت الدراسة تحديد مستوى رأس المال الفكري والأداء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية وتحديد أكثر أبعاد رأس المال الفكري ارتباطاً بتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين، وتحددت مفاهيم الدراسة في "مفهوم رأس المال الفكري، مفهوم تطوير الأداء المؤسسي"، وتسعى الدراسة إلى اختبار الفرض التالي "توجد علاقة طردية دالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية"، وهي دراسة وصفية تحليلية تعتمد على منهج دراسة الحالة والحالة هي (جامعة حلوان)، باستخدام استمارة استبيان حول "رأس المال الفكري كآلية لتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان" على عينة مكونة من (280) مفردة

81 العشماوي،، محمود سعيد محمد، الشعراوي، محمد علي حسن. (2022). رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكزي S7. مجلة كلية التربية، 19(115)، 732-828. https://ife.journals.ekb.eg/article_282688.html

82 صبحي. (2022). رأس المال الفكري كآلية لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية. دراسات في الخدمة الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان، 59(2)، 318-356. https://journals.ekb.eg/article_250379.html

من العاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين مستوى رأس المال الفكري وتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين بالمبنى الإداري لجامعة حلوان وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور تخطيطي مقترح لتنمية رأس المال الفكري كآلية لتطوير الأداء المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية.

دراسة فرج، مصطفى عنترزیدان. (2022). تطوير الأداء المؤسسي لمراكز الشباب في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM)⁸³.

تهدف الدراسة إلى تطوير الأداء المؤسسي بمراكز الشباب بمحافظه أسيوط في ضوء النموذج الأوربي للتميز في الأداء (EFQM)، يستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في مراكز الشباب بمحافظه أسيوط والبالغ عددهم (911) فرد يعملون في (169) مركز شباب منهم ((11) مركز شباب مدينة، (156) مركز شباب قري)، قام الباحث بتصميم استمارتي استبيان، وكانت اهم النتائج مستوى ممارسة معايير الأداء المؤسسي التابع للنموذج الأوربي (EFQM) داخل مراكز الشباب جاءت متوسطة؛ ماعدا معيار السياسات والإستراتيجيات، ومعيار رضا العاملين "الأفراد"، جاءت ممارستها قليلة، ضعف مستوى الدعم المقدم للعاملين وقلة الدورات التدريبية المتخصصة، قلة الكوادر المؤهلة لتحقيق متطلبات التميز المؤسسي، جمود بعض اللوائح والأنظمة التي قد تعيق جهود التطوير والرقى نحو التميز، ويوصى الباحث بضرورة تبني القيادات العليا بمراكز الشباب للرؤية المقترحة بهدف تطوير الأداء المؤسسي بمراكز الشباب والمعتمدة على النموذج الأوربي (EFQM)، دراسة وتحليل النماذج الدولية الأخرى التي تتبنى تطوير الأداء المؤسسي والمركزة على فكرة التميز في الأداء للإستفادة منها في مراكز الشباب المختلفة بما يعزز القدرة على مواكبة التغيرات وتحقيق التنافسية المؤسسية.

دراسة إسماعيل، عمار فتحي موسى ؛ و الرشيدى، أحمد عبدالله محمد ثاري. (2022) دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية)،⁸⁴

يسعى البحث إلى دراسة الواقع الحالي لممارسة القيادات في مؤسسات النفط الكويتية للقيادة المستدامة والأداء المؤسسي لها، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية، إلى جانب الدراسة الميدانية لجمع وتحليل البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم إعداد قائمة استقصاء، اشتملت على ثلاثة مجموعات رئيسة تمثلت في القيادة المستدامة، الأداء المؤسسي، إلى جانب المتغيرات الديموجرافية لمفردات عينة الدراسة، وقد تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة من (360) مفردة من العاملين في مؤسسات النفط الكويتية

83 فرج، مصطفى عنتر زیدان. (2022). تطوير الأداء المؤسسي لمراكز الشباب في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM). المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، 70(3)، 79-104. https://journals.ekb.eg/article_238194.html

84 إسماعيل، عمار فتحي موسى ؛ و الرشيدى، أحمد عبدالله محمد ثاري. (2022) دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج 14، ع 1، ص.ص: 1-35

https://journals.ekb.eg/article_249801.html

، وتم تحليل تلك البيانات باستخدام عدد من المقاييس والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع القيادة المستدامة متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، ووجد أن مستوى الأداء المؤسسي كان متوسطاً على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، وكشفت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد الأداء المؤسسي، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم الأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية من خلال الإهتمام بالقيادة المستدامة.

دراسة عبد الباري، علاء عبد الواحد؛ و حسن، محمد وهبه محمد؛ الجبالي، ناصر أحمد محمد. (2022). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية،⁸⁵

هدفت هذه الدراسة إلى إستكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال الدور الوسيط لإستراتيجية التدوير الوظيفي بين العاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية، وتمثلت متغيرات الدراسة في الثقافة التنظيمية متغير مستقل، بأبعادها: الهيكل التنظيمي - أنظمة الحوافز - العمليات - نظم المعلومات، والتدوير الوظيفي متغير وسيط بأبعاده: التدريب - تصميم الوظائف - تطوير الوظائف - النظم والإجراءات، والأداء المؤسسي متغير تابع بأبعاده: منظور العملاء - منظور العمليات الداخلية - بعد القدرات المؤسسية (التعلم والنمو).

ولتحقيق أغراض الدراسة تم أخذ عينة عشوائية من (500) مفردة من العاملين بشركة مياه الشرب، وأُعتمدت الدراسة على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيع الإستبيانات على أفراد العينة، وذلك بعد إجراء دراسة إستطلاعية على عينة تجريبية من (45) مفردة، وذلك لإجراء الإختبارات المطلوبة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

ولتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام عدد من الإختبارات والأساليب الإحصائية من خلال البرامج الإحصائية المتخصصة، وبناء على النتائج الإحصائية خلصت الدراسة بعدد من النتائج أهمها، وجود تأثير ودور فعال لإستراتيجية التدوير الوظيفي على تحسين الأداء المؤسسي، وكذلك وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من الثقافة التنظيمية على تبني إستراتيجية التدوير الوظيفي بين العاملين، حيث تسهم ثقافة المنظمة الداعمة لإستراتيجية التدوير الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي.

كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات بناء على النتائج الإحصائية من أهمها ضرورة بناء ثقافة تنظيمية تستهدف المبادأة والإستباقية وتعزيز الابتكار لدى العاملين بعيداً عن الروتين والرتابة والعمل التقليدي، وذلك من خلال التدوير الوظيفي للعاملين لإكسابهم الخبرات والقدرات والمهارات المختلفة والمتنوعة.

85 عبد الباري، علاء عبد الواحد؛ و حسن، محمد وهبه محمد؛ الجبالي، ناصر أحمد محمد. (2022). تأثير الثقافة التنظيمية على

الأداء المؤسسي من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية

والإدارية، مج 14، ع 1، ص: 30-1 https://journals.ekb.eg/article_249805.html

دراسة عبد النعيم، إيمان محمود محمد. (2021). آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري.⁸⁶

هدف البحث إلى وضع آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي لمناسبتة لموضوع الدراسة، وتم إعداد استمارة استطلاع رأى لتعرف آراء السادة الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية المتخصصين في مجال الإدارة التعليمية، والمهتمين بمجال الجودة، وممن تقلدوا المناصب القيادية الأكاديمية، والذين بلغ عددهم (50) عضواً، حول الآليات المقترحة لتحسين أداء الجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري وذلك في الجامعات التالية: عين شمس، والاسكندرية، وطنطا، وحلوان، والزقازيق، والمنيا، وسوهاج، وقد تم التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين أداء الجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري والتي تضمنت خمسة محاور رئيسية هي: آليات مقترحة لتطوير العمليات الداخلية بالجامعات المصرية، وآليات مقترحة لرصد البيئة الخارجية للجامعات المصرية، وآليات مقترحة لتنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية، وآليات مقترحة للمتابعة المستمرة لأداء الجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، وكذلك خطوات تنفيذ هذه الآليات المقترحة، وأهم معوقات تنفيذها داخل الجامعات المصرية وكيفية التغلب عليها.

86 عبد النعيم، إيمان محمود محمد. (2021). آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري. مجلة البحث العلمي في التربية، 22(12)، 1-56. https://journals.ekb.eg/article_225026.html

الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي

دراسة عبيد، أيمن عادل عبد الفتاح. (2022). القيادة الريادية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي من خلال المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط⁸⁷.

هدفت للتعرف علي القيادة الريادية كنمط يحقق القيمة المضافة للمنظمات بشكل جوهري، مما كان له أكبر الأثر على الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتلبية احتياجاتهم وتنمية روح الانتماء والولاء للمنظمة بما يحفزهم على العمل من أجل تحقيق غايات المنظمة وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وبما يحفز الشعور لديهم بأن المنظمة تمثل وطن مستقر وآمن يحقق لهم الاستدامة، ولأن سلوك المواطنة التنظيمية يعبر عن سلوك تطوعي يقوم به العاملون عندما يشعرون بعدالة التعامل من جانب المنظمة، ويعتبر الأداء المؤسسي هو ركيزة الاستمرار وهو معيار التقدم وشمول كافة أبعاد الأداء والإنجاز معاً، كما أن الأداء المؤسسي يحمل في طياته البعد الاستراتيجي من حيث الشمول لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية وهذا ما يجعل له قيمة من حيث البقاء والنمو والاستمرار وتحقيق القيمة المضافة.

وتبين وجود انخفاض مستوى ممارسات القيادة الريادية نظراً لانخفاض مستوى اتجاهات العاملين بالجامعات نحو ريادة الأعمال رغم الاتجاه نحو زيادة ذلك المستوى إلا أن المعضلة تمثلت في تحويل تلك الاتجاهات إلى سلوك ريادي، كما تبين وجود تدني في ممارسات وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالجامعات وكانت أكثر انخفاضاً لدى أعضاء الهيئة المعاونة يليهم أعضاء هيئة التدريس وتزيد لدى العاملين من الكادر العام، كما بينت النتائج انخفاض ملحوظ في مستوى الأداء المؤسسي بنفس درجة انخفاض مستوى ممارسات القيادة الريادية، وتم التوصل إلي أن تناول المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية والأداء المؤسسي له قيمة تزيد من تأثير القيادة الريادية على الأداء المؤسسي، ولذا تمثلت التوصية الرئيسية في أن على جميع القيادات بالجامعات المصرية الاهتمام بتنمية سلوكيات المواطنة وغرسها لدى جميع العاملين بالجامعة لما لها من كبير الأثر على تحسين الأداء المؤسسي وتحسين تصنيف الجامعات المصرية واعتماديتها

دراسة عبدالله، مي حمد. (2022). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي الحكومي دراسة تطبيقية علي وزارة العدل⁸⁸.

تكمن أهمية البحث في تناوله لأحد الموضوعات الهامة التي تواجه المؤسسات الحكومية في ظل الدور الجديد للدولة داخل مجتمع المعرفة وهو تحقيق كفاءة المنظمة. مما يؤكد على ضرورة تطبيق نظم حديثة للإدارة الاستراتيجية

87 عبيد، أيمن عادل عبد الفتاح. (2022). القيادة الريادية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي من خلال المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، 46(3)، 759-717. https://journals.ekb.eg/article_252343.html

88 عبدالله، مي حمد. (2022). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي الحكومي دراسة تطبيقية علي وزارة العدل. مجلة البحوث الإدارية، 40(3)، 38-1. https://jso.journals.ekb.eg/article_260755.html

للموارد البشرية والتي تدعم كفاءة المنظمة في الأجهزة الحكومية وذلك بالضرورة يتطلب تطوير قدرات العاملين على مستوى الجهاز الحكومي بالدولة الذي يعاني من العديد من المشاكل المرتبطة بالجمود المؤسسي وسوء الخدمات العامة المقدمة للمستفيدين. ففي عصر يسود فيه مفهوم الميزة التنافسية وكثرة أعداد المستفيدين من الخدمات العامة أصبح هناك أدواراً متجددة للمنظمات الحكومية جعلتها تعمل تحت ضغوط كبيرة مما يؤكد على ضرورة أن يتميز الأفراد وذلك من خلال أهمية تطبيق تقنيات تؤكد الوصول إلى الحد الأعلى من الكفاءة في الانجاز وزيادة الوعي لدى الأجهزة الحكومية بأهمية رفع كفاءة المنظمة والتميز في الأداء وذلك من خلال:

1. الإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.
2. توظيف تقنية المعلومات في الأداء الوظيفي.
3. تنمية الموارد البشرية وتفعيل قنوات التواصل مع المجتمع.
4. الإستغلال الأفضل للإمكانات المتاحة.
5. تحقيق التوافق بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مما يؤدي إلى تحقيق كفاءة المنظمة، وبالتالي تفعيل دورها في إدارة التنمية.

دراسة محمد صويص امباب القبيج. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية،⁸⁹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية، والتعرف كذلك على قدرة البنوك التجارية في الضفة الغربية على تحقيق الأداء المؤسسي، والتعرف على طبيعة العلاقة لممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الأداء المؤسسي، والتعرف كذلك على مدى التغيير في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) نتيجة التغير في ممارسات القيادة الاستراتيجية، ولقد تم اختبار ذلك من خلال فرضيات الدراسة، وتم إعداد أداة الدراسة، وتوزيعها على العينة المكون من (114) في البنوك التجارية في الضفة الغربية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها حصول واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية على نسبة مرتفعة (73.211%)، وحصل مجال تحقيق الأداء المؤسسي على نسبة (76.564%)، وتبين - أيضاً - وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي، وتبين أن ما نسبته (68.50%) من التغير في مستوى تحقيق الأداء المؤسسي يعود للتغير في ممارسات القيادة الاستراتيجية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

89 محمد صويص امباب القبيج. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، المجلة

العربية للإدارة، جامعة فلسطين التقنية - خضوري https://aja.journals.ekb.eg/article_201567.html

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول محور القيادة الاستراتيجية ومحور الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات: (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة)، باستثناء عدم وجود فروق تجاه القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي تبعاً للمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

دراسة محمد الزعنون. (2019). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة.⁹⁰

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة شمال غزة (بلدية جباليا النزلة، بلدية بيت لاهيا، بلدية بيت حانون)، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها الرئيسية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد بشكل رئيسي على أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من (75) موظفاً من العاملين في الوظائف الإشرافية والمهنية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية) من جهة ومستوى الأداء المؤسسي في البلديات من جهة أخرى. كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية في البلديات الثلاث لديها مستوى مرتفع من المهارات الذاتية والفكرية والإدارية والفنية، وبيّنت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي في البلديات محل الدراسة بأبعاده الأربعة (فاعلية المؤسسة، كفاءة المؤسسة، الارتباط والملاءمة، الاستدامة) قد حصل على تقييم مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة.

دراسة الأكلبي، عايض شافي. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي.⁹¹

استهدفت هذه الدراسة التعرف على خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء، وكذلك الوصول إلى واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء، واستكشاف نوع وطبيعة العلاقة بين مدى وضوح التوجه الاستراتيجي في جامعة شقراء وعناصر دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية. وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم تحديد حجم العينة بمقدار (450) مفردة، وكانت نسبة الاستجابة 97% وتم استرداد وتحليل (432) استبانة بعد استبعاد (6) استبانات غير مكتملة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ضعف الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة والممارسات العملية لاستقطاب عناصر مميزة

90 محمد الزعنون. (2019). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، شمال غزة، مج 4 ع (2)، ص.ص: 76-118.

<https://journal.pass.ps/index.php/aurj/article/view/139/41>

91 الأكلبي، عايض شافي. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 19(1)، 256-213.

https://journals.ekb.eg/article_128829.html

والحرص عليها وضعف إدراك منسوبي الجامعة لدرجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات كذلك إدراكهم لتوجه القيادات إلى الاهتمام بالعموميات مع الانشغال بالتفاصيل والجزئيات وأن منسوبي الجامعة يدركون أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة بالإضافة إلأن نظم الاتصال وتبادل المعلومات ونظام التقارير ودوريتها في الجامعة وكلياتها لا تتوافق مع مقومات ومتطلبات الأداء المؤسسي , كذلك محدودية استثمار دور القيادات الاستراتيجية في الجامعة وكلياتها لتفعيل دورها في دعم الأداء المؤسسي من خلال تمكين المستوى الثاني في الإدارة ومنحهم صلاحيات التصرف لتحقيق الأهداف وبتوفير مرونة لقيادات الجامعة وكلياتها بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لمقومات الأداء المؤسسي.

دراسة حسين الزيود، وليد عواودة. (2014). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء العاملين بجامعة آل البيت،⁹²

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات أبعاد القيادة إستراتيجية في أداء العاملين من وجهة نظر عمداء كليات ومعاهد ونوابهم، ورؤساء الأقسام بجامعة آل البيت. تكون مجتمع الدراسة من جميع كليات ومعاهد ومراكز جامعة آل البيت، والبالغ عددها (15) كليةً ومعهداً ومركزاً، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. وقد استخدم الباحثان عدداً من الأساليب الإحصائية، منها: الأساليب الوصفية، ومعاملات الارتباط، واختبار الانحدار الخطي المتعدد. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن متغير القيادة الابتكارية كان الأكثر تأثيراً في مؤشرات أداء العاملين تلاه متغير القيادة التحويلية ثم متغير الحفاظ على الثقافة التنظيمية، وأخيراً متغير التوجه الاستراتيجي. حيث بلغت قيم المعامل المعيارية بيتا (0.003)، ((- 0.100)، (0.453) (- 0.380)، وعلى التوالي. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، لجامعة آل البيت، ومؤسسات الدولة، ولأبحاث مستقبلية وذلك في ضوء نتائجها. الكلمات الدالة: القيادة الاستراتيجية، التوجه الاستراتيجي، القيادة الابتكارية، القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، أداء العاملين، جامعة آل البيت.

92 حسين الزيود، وليد عواودة. (2014). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء العاملين بجامعة آل البيت، مجلة المنارة للبحوث

والدراسات، مج 21، ع 1

التعليق على الدراسات السابقة

أكد البحث على أنه توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وبناء الكفاءات الوظيفية للعاملين بشركات الأدوية محل البحث محمد ميلاد ابراهيم، (2021).

نوال شين; فيروز شين. (2020). أكدت إعلى أن للقيادة التحويلية في بناء الكفاءات التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل- بسكرة

وأتفقت مع دراسة (سعید، ٢٠١٨) على ان القيادة الإستراتيجية له أثرها في تطوير قدرات التعليم التنظيمي، مع دراسة (الجميلي ، ٢٠١٧) على تأثير القيادة الإستراتيجية على إدارة التغيير التنظيمي بالتطبيق علي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية والادارات التابعة لها، مع دراسة (موفق، ٢٠١٦) حول مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل، مع دراسة مردف أحمد. (2016). حول دور القيادة الاستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل

مع دراسة (عيد، أيمن عادل عبد الفتاح. 2022). أكد القيادة الريادية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي من خلال المواطنة التنظيمية مع دراسة (عبدالله، مي حمد. 2022). على أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لها في تحقيق الأداء المؤسسي الحكومي بوزارة العدل، واتفقت أيضا مع دراسة (محمد صوبص وايهاب القبيج. 2021). على دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، مع دراسة محمد الزعنون. 2019). على أن مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي ببلديات محافظة شمال غزة، مع دراسة (الأكلبي، عايض شافي. 2018). على أن دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي، مع دراسة (حسين الزنود، وليد عواودة. 2014). على أن هناك أثر ممارسات القيادة الإستراتيجي في أداء العاملين بجامعة آل البيت

ولهذا تتوافق الكتابات في مجال القيادة الاستراتيجية على أن تتضمن المهام الاستراتيجية للقيادة الإدارية اتخاذ التدابير اللازمة لضمان جودة استخدام الموارد والإمكانيات بما يحقق الخطة الاستراتيجية، وفي سبيل أداء القيادة الإدارية هذه المهام الاستراتيجية يتطلب أن يتم ممارسة الأداء المؤسسي في ظل وضوح للتوجهات الاستراتيجية للقيادات وتأكيد حرصها على استكشاف الكفاءات والقدرات البشرية واستثمارها في ظل بيئة ثقافية تنظيمية إيجابية وأطر أخلاقية وقيمية داعمة لممارسة رشيدة للصلاحيات في المؤسسة،

أتفقت الدراسات على أن دور القيادة الاستراتيجية يجب أن يتضمن بذل جهوداً منظمة ومن خلال ضوابط ومعايير وضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق إدراك إيجابي ومعرفة كافية لدى المستفيدين لأنشطة الجامعة وخدماتها ، وأن توفر أنظمة وقواعد عمل ميسرة للحصول على هذه الخدمات، وبما يساهم في تحقيق التشغيل الاقتصادي لما لديها من امكانيات وموارد ومع قيام القيادات الاستراتيجية بهذه المهام، عليها أن تتعرف على التحديات في البيئة الخارجية وتحدد أدوات التعامل معها ومن خلال مناهج وأساليب ملائمة تخدم الأهداف الواردة في خطتها الاستراتيجية

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يفيد في فهم أفضل وأدق لجوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة، حيث يصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً وكمياً.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من (310) من العاملين في شركة الاتصالات السعودية

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (155) فرداً من العاملين في شركة الاتصالات السعودية وزعت عليهم استبانة الدراسة وتم استرداد (114)، وبنسبة (73.6%).

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتتكون الاستبانة من مجموعة من المحاور والفقرات، تبين درجة الموافقة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتم تحديد القيم (5، 4، 3، 2، 1) لتقابل التقديرات السابقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

وقد تم حساب درجات الموافقة بحسب مقياس خماسي التدرج، كما هو مبين في الجدول رقم (3)

جدول رقم (3) مقياس خماسي التدرج

الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		درجة الموافقة
إلى	من	إلى	من	
أقل من 36.00	20.00	أقل من 1.80	1.00	قليلة جداً
أقل من 52.00	36.00	أقل من	1.80	قليلة
أقل من 68.00	52.00	أقل من 3.4	2.60	متوسطة
أقل من 84.00	68.00	أقل من 4.2	3.40	كبيرة
100.00	84.00	5.00	4.20	كبيرة جداً

صدق أداة الدراسة

ونعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الطرق التالية:

- 1 - الصدق من وجهة المحكمين: ولقد تم التعديل بناء على آراء المحكمين.
- 2 - صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4)

صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة «Sig.»	الدالة
1	التوجه الإستراتيجي	0.698	0.000	دالة عند 0.01
2	الثقافة التنظيمية	0.821	0.000	دالة عند 0.01
3	رأس المال البشري	0.860	0.000	دالة عند 0.01
4	الممارسات الإخلاقية	0.757	0.000	دالة عند 0.01
5	القيادة الاستراتيجية	0.882	0.000	دالة عند 0.01
6	الأداء المؤسسي	0.929	0.000	دالة عند 0.01

يتبين من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

ونعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال:

استخدام معادلة ألفا كرونباخ

لقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وبلغت للاستبانة ككل (0.959).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار «T» للعينة الواحدة، اختبار T-Test، اختبار ANOVA One-Way في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

نتائج السؤال الأول: ما واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية ؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار «T» للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (5) نتائج اختبار «T» للعينة الواحدة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة «Sig.»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	التوجه الإستراتيجي	4.023	0.675	16.189	0.000	80.456	1	كبيرة
2	الثقافة التنظيمية	3.728	0.618	12.583	0.000	74.561	2	كبيرة
3	رأس المال البشري	3.486	0.599	8.661	0.000	69.719	3	كبيرة
4	الممارسات الأخلاقية	3.405	0.506	8.554	0.000	68.105	4	كبيرة
	القيادة الاستراتيجية	3.661	0.398	17.704	0.000	73.211		كبيرة

وقد تبين من الجدول رقم (5) أن:

- واقع تطبيق التوجه الاستراتيجي على العاملين في شركة الاتصالات السعودية جاء بوزن نسبي (80.456)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- واقع تطبيق الثقافة التنظيمية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية جاء بوزن نسبي (74.561)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- واقع تطبيق رأس المال البشري على العاملين في شركة الاتصالات السعودية جاء بوزن نسبي (69.719)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- واقع تطبيق الممارسات الأخلاقية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية جاء بوزن نسبي (68.105)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

- واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية جاء بوزن نسبي (73.211)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى تعزيز الأداء المؤسسي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية ؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار «T» للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (6)

تحليل فقرات محور الأداء المؤسسي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة «Sig.»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	اتخاذ قرارات على مستوى الشركة تساعد على تعزيز الأداء.	4.219	1.011	12.876	0.000	84.386	3	كبيرة جداً
2	تشجيع القيادة الاستراتيجية ترسيخ ثقافة تعزيز الأداء.	4.211	1.286	10.049	0.000	84.211	4	كبيرة جداً
3	يتم تصميم برامج للمكافآت والتقديرات تتميز بالمرونة لتشجيع الأفراد.	4.263	1.160	11.625	0.000	85.263	1	كبيرة جداً
4	تعمل القيادة الاستراتيجية على تبسيط الإجراءات المعقدة حتي يحصل العاملين على مزيد من الحرية في صنع القرار.	4.053	1.254	8.963	0.000	81.053	7	كبيرة
5	تقوم القيادة على تهيئة المناخ المناسب للوصول للأداء المميز.	4.263	1.121	12.027	0.000	85.263	1	كبيرة جداً
6	تصمم القيادة الاستراتيجية نظام فعال لتبادل الأفكار بين العاملين لإحداث زيادة في الأداء.	3.132	1.566	0.897	0.371	62.632	11	متوسطة

7	تضع القيادة الاستراتيجية برنامج تدريبي من شأنه يؤدي إلى تحسين الأداء.	4.061	1.422	7.968	0.000	81.228	6	كبيرة
8	يتم مقارنة التقارير السابقة بالأداء الحالي لمعرفة التحسن الحاصل أو الانحراف في الأداء.	3.026	1.605	0.175	0.861	60.526	12	متوسطة
9	يتم الاكتشاف المبكر لانحراف الأداء من قبل القيادة الاستراتيجية.	3.447	1.735	2.753	0.007	68.947	10	كبيرة
10	ترتبط القيادة الاستراتيجية مؤشرات الأداء بخطط تنموية.	3.544	1.586	3.661	0.000	70.877	9	كبيرة
11	تقوم القيادة الاستراتيجية بدراسات استقصائية للحصول على ملاحظات المستفيدين حول تقديم الخدمات.	4.149	1.206	10.170	0.000	82.982	5	كبيرة
12	تعلن القيادة الاستراتيجية عن الدوائر المتميزة في أداؤها ومكافأتها.	3.570	1.602	3.801	0.000	71.404	8	كبيرة
					0.000	76.564		كبيرة

وقد تبين من الجدول رقم (6) أن:

- مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية جاء بوزن نسبي (76.564)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)
- أعلى فقرة رقم (3) وهي (يتم تصميم برامج للمكافآت والتقديرية تتميز بالمرونة لتشجيع الأفراد)، وفقرة (5) وهي (تقوم القيادة على تهيئة المناخ المناسب للوصول لأداء المميز)، ولقد جاءت بوزن نسبي (85.263)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة جداً)
- أدنى فقرة رقم (8) وهي (يتم مقارنة التقارير السابقة بالأداء الحالي لمعرفة التحسن الحاصل أو الانحراف في الأداء)، ولقد جاءت بوزن نسبي (60.526)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

نتائج السؤال الثالث: ما هي طبيعة العلاقة بين واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وبين مستوى

تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وبين مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية .

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط، كما هو في الجدول رقم (5) وتبين أن:

- معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق التوجه الاستراتيجي وبين مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية
- معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وبين الأداء المؤسسي دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق الثقافة التنظيمية وبين مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية .
- معامل الارتباط بين رأس المال البشري وبين الأداء المؤسسي دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق رأس المال البشري وبين مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية
- معامل الارتباط بين الممارسات الأخلاقية وبين الأداء المؤسسي دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق الممارسات الأخلاقية وبين مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية
- معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وبين الأداء المؤسسي دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وبين مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية

جدول رقم (7)

معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة الاستراتيجية وبين الأداء المؤسسي

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة «Sig.»	مستوي الدلالة
1	بين التوجه الإستراتيجي والأداء المؤسسي	0.698	0.000	دالة عند 0.01
2	بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي	0.821	0.000	دالة عند 0.01

3	بين رأس المال البشري والأداء المؤسسي	0.860	0.000	دالة عند 0.01
4	بين الممارسات الإخلاقية والأداء المؤسسي	0.757	0.000	دالة عند 0.01
5	بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي	0.882	0.000	دالة عند 0.01
6	العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي	0.929	0.000	دالة عند 0.01

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث

نتائج السؤال الرابع: ما هو مقدار التغير في تعزيز الأداء المؤسسي نتيجة التغير في أبعاد القيادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق القيادة الاستراتيجية على مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية.؟

جدول رقم (8)

تحليل الانحدار الخطي

م	المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة T	قيمة «Sig.»	الدلالة
1	المتغير الثابت	2.857	6.420	0.000	دالة
2	التوجه الإستراتيجي	0.087	1.043	0.299	غير دالة
3	الثقافة التنظيمية	0.340	3.680	0.000	دالة
4	رأس المال البشري	0.353	3.702	0.000	دالة
5	الممارسات الإخلاقية	0.378	3.088	0.003	دالة

$$\text{معامل التحديد} = (0.693) - \text{معامل التحديد المعدل} = (0.685)$$

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis) كما هو مبين في جدول (6). وقد تبين من الجدول رقم (8) أن:

- معامل التحديد = (0.693) ، ومعامل التحديد المعدل = (0.685) ، أي أن ما نسبته (68.50 %) من التغير في مستوى تعزيز الأداء المؤسسي يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول ، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى.
- المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (المتغير الثابت، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية)، أي أنها تؤثر في مستوى تعزيز الأداء المؤسسي.
- المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (التوجه الاستراتيجي)، أي أنها لا تؤثر في مستوى تعزيز الأداء المؤسسي
- معادلة الانحدار هي: مستوى تعزيز الأداء المؤسسي = $2.857 + 0.087 * (\text{التوجه الاستراتيجي}) + 0.340 * (\text{الثقافة التنظيمية}) + 0.353 * (\text{رأس المال البشري}) + 0.378 * (\text{الممارسات الأخلاقية})$.

نتائج السؤال الخامس: هل يوجد فروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية تعزى للمتغيرات: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية تعزى للمتغيرات: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

ويتفرع من الفرضية الرئيسة السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية تعزى لمتغير النوع.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test , كما هو مبين في الجدول رقم (5).

جدول رقم (9)
الفروقات بالنسبة لمتغير النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة «Sig.»	الدلالة
القيادة الاستراتيجية	ذكر	61	3.743	0.290	2.436	0.016	دالة
	أنثي	53	3.565	0.480			
الأداء المؤسسي	ذكر	61	4.048	0.451	4.677	0.000	دالة
	أنثي	53	3.575	0.623			

* قيمة «T» الجدولية عند درجة حرية (114) ومستوى دلالة (0.05) = (1.984)

وقد تبين من الجدول رقم (9) أن:

- قيمة «T» المحسوبة أكبر من قيمة «T» الجدولية في محور القيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية تعزى لمتغير النوع، ولصالح (الذكور).
- قيمة «T» المحسوبة أكبر من قيمة «T» الجدولية في محور الأداء المؤسسي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية تعزى لمتغير النوع، ولصالح (الذكور)

2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية تعزى لمتغير العمر.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار ANOVA One-Way، كما هو مبين في جدول (10).

جدول رقم (10)

الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «F»	قيمة «Sig.»	مستوي الدلالة
--------	-------	-------	-----------------	-------------------	----------	-------------	---------------

القيادة الاستراتيجية	أقل من 25	20	3.483	0.503	2.709	0.049	دالة
	أكبر من 26 وأقل من 40	33	3.618	0.330			
	من 40 - أقل من 50	39	3.777	0.378			
	50 عام فأكثر	22	3.680	0.376			
الأداء المؤسسي	أقل من 25	20	3.442	0.602	4.549	0.005	دالة
	أكبر من 26 وأقل من 40	33	4.020	0.565			
	من 40 - أقل من 50	39	3.870	0.621			
	50 عام فأكثر	22	3.818	0.359			

قيمة «F» الجدولية عند درجة حرية (3, 112) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.70)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة «F» المحسوبة أكبر من قيمة «F» الجدولية في محور القيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية تعزى لمتغير العمر، ولصالح الذين أعمارهم (من 40 - أقل من 50).
- قيمة «F» المحسوبة أكبر من قيمة «F» الجدولية في محور الأداء المؤسسي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية تعزى لمتغير العمر، ولصالح الذين أعمارهم (من 26 - أقل من 40 عام).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA ، كما هو مبين في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11)

الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «F»	قيمة «Sig.»	مستوي الدلالة
القيادة الاستراتيجية	مؤهل متوسط	43	3.672	0.450	0.572	0.566	غير دالة
	بكالوريوس	62	3.635	0.386			
	ماجستير	9	3.783	0.132			

غير دالة	0.230	1.489	0.678	3.738	43	مؤهل متوسط	الأداء المؤسسي
			0.536	3.852	62	بكالوريوس	
			0.332	4.093	9	ماجستير	
* قيمة «F» الجدولية عند درجة حرية (113,2) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.090)							

وقد تبين من الجدول رقم (11) أن:

- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور القيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور الأداء المؤسسي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA ، كما هو مبين في الجدول رقم (12)

جدول رقم (12)

الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «F»	قيمة «Sig.»	مستوي الدلالة
--------	-------------------	-------	--------------------	----------------------	-------------	----------------	------------------

القيادة الاستراتيجية	مدير	15	3.757	0.373	0.602	0.549	غير دالة
	مدير إدارة	30	3.618	0.469			
	رئيس قسم	69	3.658	0.372			
الأداء المؤسسي	مدير	15	3.967	0.670	1.172	0.314	غير دالة
	مدير إدارة	30	3.703	0.564			
	رئيس قسم	69	3.853	0.574			
* قيمة «F» الجدولية عند درجة حرية (2, 113) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.090)							

وقد تبين من الجدول رقم (12) أن:

- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور القيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور الأداء المؤسسي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA ، كما هو مبين في الجدول رقم (13)

جدول رقم (13)

الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «F»	قيمة «Sig.»	مستوي الدلالة
القيادة الاستراتيجية	أقل من 5 سنوات	38	3.620	0.403	1.057	0.351	غير دالة
	5 سنوات – 10 سنوات	44	3.633	0.423			
	10 سنوات فأكثر	32	3.747	0.353			
الأداء المؤسسي	أقل من 5 سنوات	38	3.914	0.539	13.134	0.000	دالة
	5 سنوات – 10 سنوات	44	3.527	0.559			
	10 سنوات فأكثر	32	4.141	0.480			
* قيمة «F» الجدولية عند درجة حرية (2, 113) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.090)							

وقد تبين من الجدول رقم (13) أن:

- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور القيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- قيمة «F» المحسوبة أكبر من قيمة «F» الجدولية في محور الأداء المؤسسي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح الذين عدد سنوات خدمتهم (10 سنوات فأكثر).

الفصل السادس:
تحليل النتائج والمقترحات

جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور أبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين من الإدارة العليا والوسطى، وقد توصلت إلى نتائج عدة منها:

1 - تبين أن درجة توافر أبعاد تطبيق القيادة الاستراتيجية شركات اتصالات السعودية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى جاءت بوزن نسبي (73.211) ، وبدرجة موافقة (كبيرة)، وأن بعد واقع تطبيق التوجه الاستراتيجي جاء بوزن نسبي (80.456) تلاه- في ذلك- بعد واقع تطبيق الثقافة التنظيمية، ومن ثم بعد واقع رأس المال البشري، وأخيراً بعد واقع تطبيق الممارسات الأخلاقية، وهذا يدل على وجود اهتمام وتوجه لدى إدارات هذه الشركات نحو تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية، وحرصهم على توظيفها في إدارة أعمال شركات الاتصالات بصفتهما من المداخل ذات الأهمية لمساهمتها في تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين، ومواكبة التطورات، والمستجدات التي تحيط بالبيئة الداخلية والخارجية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الزهراني، 2018) ⁹³ التي بينت أن القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية، واتفقت كذلك مع دراسة (يوسف، وأحمد، 2017) ⁹⁴ التي أظهرت وجود علاقة ارتباط معنوي بين المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الاستراتيجية والمتغير المعتمد المتمثل بالقدرات الاستراتيجية، ووجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في القدرات الاستراتيجية، واتفقت مع دراسة Alotaibi, H. (2020). ، التي بينت إن أساس وجوهر القائد المتميز قدرته على التصور الاستراتيجي لعناصر المدخات التي تقدمها البيئة، وكيفية التكامل والانسجام الفني والفكري للقائد الاستراتيجي. في حين اختلفت مع دراسة Alshamsi, S. M. A., & Sulaiman, I. F. (2022)، التي كشفت أن نجاح القادة الاستراتيجيين يتوقف على استخدامهم لمجموعة أوسع من استراتيجيات القيادة ⁹⁵.

2 - ظهر مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية جاء بوزن نسبي (76.564)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). حيث تبين أنه يتم تصميم برامج للمكافآت والتقديرية تتميز بالمرونة لتشجيع الأفراد، وكذلك بقيام القيادة على تهيئة المناخ المناسب للوصول لأداء المميز، وقد جاءت بوزن نسبي (85.263)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة جداً). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سالم، 2017)، التي أسفرت نتائجها على أن الإبداع القيادي له تأثير معنوي على التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا والعاملين قيد البحث العامة والخاصة

3 - تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري، والممارسات الأخلاقية) وبين مستوى الأداء المؤسسي

93 الزهراني، إبراهيم بن حنش. (2018) القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة أم القرى»، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات، مج 42، ع 2، ص.ص:

94 يوسف، مهفان شريف؛ وأحمد، أفين محمد. (2017) دور القيادة الاستراتيجية في بناء القدرات الاستراتيجية: دراسة ميدانية لأراء عينة من الماكات التدريسية في جامعة زاخو»، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، مج 5، ع 4، ص.ص:

95 Yasin, Malmuz. (2006). "The Use of Strategic Leadership Actions by Deans in Malaysian and American Public Universities", Ph.D. Atlantic University, Florida. U.S.A.

من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى ، وهذا فيه تأكيد على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية لضمان تحقيق الأداء المؤسسي الذي من شأنه تقديم جودة خدمات للمستفيدين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (يوسف، وأحمد، 2017). ودراسة (الزهراني، 2018)، ودراسة Emiroglu, Cagdas & et al (2014) التي تؤكد على الدور الهام التي تمارسه القيادة الاستراتيجية في مختلف المنظمات، ودراسة (سعيد، وكاطع، 2016). ودراسة (سلمان، والناصري، 2016). التي كان من أهم نتائجها أن جميع علاقات الارتباط والتأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في الريادة في الشركة محل الدراسة.

4 - تبين أن ما نسبته (68.50 %) من التغير في (مستوى تعزيز الأداء المؤسسي) يعود للتغير في المتغيرات المستقلة، والنسبة المتبقية (31.50 %) تعود للتغير في عوامل أخرى، وأن المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية)، أي أنها تؤثر في مستوى تعزيز الأداء المؤسسي، وكذلك المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (التوجه الاستراتيجي)، أي لا أنها تؤثر في مستوى تعزيز الأداء المؤسسي.

5 - تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول محور القيادة الاستراتيجية ومحور الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية تعزى لمتغيرات: (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة)، باستثناء عدم وجود فروق تجاه القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي تبعاً للمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة بعد النظر في عدة محددات منها المصطلحات والمفاهيم المستخدمة فيها، وتعريفاتها التي أفصح عنها الباحث في متن البحث، إضافة إلى الإجراءات التي تم اتباعها في هذا البحث كطريقة اختيار مفرداتها (طريقة اختيار العينة)، ودرجة تمثيلها لمجتمع البحث المقصود، إضافة إلى الأدوات التي وظفت في عملية جمع البيانات، وإجراءات تطويرها، ودرجات صدقها وثباتها، ناهيك عن أهمية النظر في الأساليب الإحصائية التي وظفها الباحث لتحليل البيانات، وقوة ودقة الاختبارات الإحصائية التي استخدمت.

ويمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث بالآتي:

- 1 - تهتم شركة الاتصالات السعودية بتوظيف أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية، إضافة إلى تعزيز الأداء المؤسسي من أجل التميز، النمو، البقاء، الاستمرارية، ومراكبة المستجدات والتطورات في هذا المجال.
- 2 - هناك ترابط وثيق وتكامل بين مفهومي القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في بناء شركة الاتصالات السعودية، وأن كل منهما يلزم الآخر لإحداث التطور المنشود.

3 - تلعب ممارسات القيادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية دوراً هاماً في ضمان جودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين، كما تدفع القيادة الاستراتيجية التدريب بأبعادها المختلفة على تشجيع التميز في الأداء، وتوفير مساحة للمشاركة في الأفكار لإنتاج معارف جديدة وتوظيفها في العمل.

التوصيات:

كما تمكن الباحث في ضوء الاستنتاجات السابقة تقديم عدة توصيات هي:

نوصي بإجراء عدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن إجراؤها لتسهم في زيادة تبيان العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، وتأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المؤسسي وهي:

- 1- ضرورة اهتمام شركات الاتصالات بالسعودية في ممارسات القيادة الاستراتيجية بكل أبعادها لدورها الهام في تطوير وتنظيم إجراءات العمل، والاستثمار في العنصر البشري لاكتساب المعارف
- 2- تعزيز وتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية المتعلقة بتطوير جودة الخدمات في شركات الاتصالات وصولاً إلى ضمان تقديم الأفضل
- 3- أن تسعى شركات الاتصالات جاهدة إلى توظيف نظم إدارية حديثة تواكب متطلبات العصر، والاهتمام بجميع الإجراءات التي تحقق الأداء المؤسسي المتميز.
- 4- أن تتجه شركات الاتصالات السعودية للاستثمار في المجالات التي أفرزتها العولمة، والثورة المعرفية والتكنولوجية كبديل، وليس كتجريب للمجالات التقليدية.

إضافة إلى التوصيات السابقة يقدم الباحثين عدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن إجراؤها لتسهم في زيادة تبيان العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، وتأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المؤسسي وهي:

1. إجراء دراسة تتعلق بآليات وطرق توجيه ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات المختلف
2. إجراء دراسة لفحص تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية بالأدوات التكنولوجية والوسائل الإلكترونية في الأداء المؤسسي بما فيها شركات الاتصالات

المراجع العربية والإنجليزية

المراجع باللغة العربية

1. أبو سمرة، حازم خميس. (2017). دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي-دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، تخصص إدارة وقيادة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
2. أحمد، علا حمدي. (2020). القيادة الإستراتيجية المستدامة: الماهية والتوجهات المستقبلية. مستقبل التربية العربية، 27(125 ج 3)، 349-400.
3. إسماعيل، عمار فتحي موسى ؛ و الرشيدى، أحمد عبدالله محمد ثاري. (2022) دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج 14، ع1، ص.ص: 1-35 https://journals.ekb.eg/article_249801.html
4. الأكلبي، عايض شافي. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 19(1)، 213-256.
5. الأكلبي، عايض شافي. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 19(1)، 213-256. https://journals.ekb.eg/article_128829.html
6. الأكلبي، عايض شافي. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 19(1)، 213-256. https://journals.ekb.eg/article_128829.html
7. الأكلبي، عايض شافي. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 19(1)، 213-256.
8. بكوش لطيفة، (2017) مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء مؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة الحالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر
9. بن دحمان، بهجة؛ و حوشين، كمال. (2012). دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس-، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 2 ديسمبر 2012
10. تريعة، وفاء (2016). أسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية رسالة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة. <http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/7178>

11. نائر أحمد حمودة العمرو، العوامل المحيية بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي -دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2012
12. جاد الرب، سيد محمد. (2012) القيادة الاستراتيجية. مطبوعات كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.
13. الجميلي، نهال حسني عبد العزيز. (2017). تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة التغيير التنظيمي بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية والإدارات التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
14. حامد يعقوب حامد يعقوب، العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي (الدور المعدل للبيئة التنظيمية) -دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2020
15. حتاملة، حابس محمد؛ دراوشة، ونجوى عبد الحميد. (2019). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات العلوم التربوية، المجلد 4، العدد 2، 2019، جامعة جدارا، اربد الأردن،
16. حتاملة، حابس محمد؛ دراوشة، ونجوى عبد الحميد. (2019). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات العلوم التربوية، المجلد 4، العدد 2، 2019، جامعة جدارا، اربد الأردن
17. حسين الزبود، وليد عواودة. (2014). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجي في أداء العاملين بجامعة آل البيت، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج 21، ع1
18. حسين، أضواء (2020) تاثير اخلاقيات العمل الاداري على الاداء المؤسسي، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40، ص ص 123 - 143
19. خباية، علاء الدين. (2016) أثر البعد التنظيمي للثافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة – دراسة حالة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مج3، ع 5، ص.ص: 87- 106
20. خير، نوري. (2021). دور القائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية دراسة حالة ، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التيسير، تخصص إدارة الأعمال الدولية ، كلية العلوم الإقتصادية

21. دراسة القيسي (2015) بعنوان دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية "رسالة ماجستير مقدمة الى اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
22. الدرمني، عبد الله إبراهيم؛ و الظافري، حسن صالح. (2017). إدارة الجودة الشاملة: الموارد البشرية والأداء المؤسسي، قنديل للطباعة والنشر، ط 1، دبي، الامارات العربية، ص 20.
23. ربابعة، فاطمة (2011) المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة - دراسة تطبيقية علي المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، مجلة جامعة مؤتة، العدد 1، ص ص 121 - 16
24. رحيمة، سلمي حنيه. (2012). دور المهارت القيادية في التهيؤ لضغوط العمل، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، مج 9، ع9، ص 251.
25. رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
26. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام باقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية- PMO - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التيسير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة قسنطينة 2 ، 2013 - 2014
27. الزهراني، إبراهيم بن حنش. (2018) القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة أم القرى «، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات ، مج 42، ع 2 ، ص.ص:
28. السامرائي، فارس شهاب ؛ و اللومي، وعبدالكريم بن الحبيب. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات الديناميكية إدارة الجودة الشاملة متغيراً وسيطاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية . مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، جامعة الفلوجة، مج 5، عدد خاص، ص.ص: 213-237.
29. سحيمي,, فايزة, الزين, عبد المجيد. (2020). دور القائد الاستراتيجي في تسيير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بولاية سيدي بلعباس بالجزائر. المجلة العربية للإدارة, 40(2), 43-60.
30. سعيد، إبراهيم بن حنش. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعليم التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، مجلة دولية الأبحاث التربوية، جامعة الامارات ، مج 42، ع 2

31. سلمي، حنيفة رحيمة. (2012) دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين»، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 4، ع 9، ص 251.
32. سليمان يوستينا. (2020). أثر القيادة التحويلية علي المرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية. *مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات*. 4(2), 83-101.
33. السنهوتي، امباركه محمود السيد سليمان. (2022). القيادة الاستراتيجية. *مجلة الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان*، مج 73، ع 1، ص.ص: 239-221.
34. الشرعة، عطا الله محمد. (2012) استراتيجيات التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار جليس الزهان للنشر والتوزيع، عمان.
35. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009 - 2010، جامعة الجزائر
36. صبحي. (2022). رأس المال الفكري كآلية لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية. دراسات في الخدمة الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان، 59(2)، 318-356. https://journals.ekb.eg/article_250379.html
37. عادل عشي، (2002) الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم -دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة-، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 25
38. عبد الباري، علاء عبد الواحد؛ و حسن، محمد وهبه محمد؛ الجبالي، ناصر أحمد محمد. (2022). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، مج 14، ع 1، ص.ص: 30-1 https://journals.ekb.eg/article_249805.html
39. عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة «رؤية مقترحة». *المجلة العربية للإدارة*، 39(1)، 164-145.
40. عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة «رؤية مقترحة». *المجلة العربية للإدارة*، 39(1)، 164-145.

41. عبد السلام، رمضان محمود؛ الطبلاني، وأسامة السيد. (2019). أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد السادس يناير 2019
42. عبد المالك مزهود، (2001)، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 92-93
43. عبد النعيم، إيمان محمود محمد. (2021). آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري. مجلة البحث العلمي في التربية، 22(12)، 1-56.
https://journals.ekb.eg/article_225026.html
44. عبدالله، مي حمد. (2022). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي الحكومي دراسة تطبيقية علي وزارة العدل. مجلة البحوث الإدارية، 40(3)، 1-38.
https://jso.journals.ekb.eg/article_260755.html
45. العشماوي،، محمود سعيد محمد، الشعراوي، محمد علي حسن. (2022). رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنتزي S7. مجلة كلية التربية، 19(115)، 732-828.
https://ife.journals.ekb.eg/article_282688.html
46. علي بن عايش الشهراني، (2012). تعزيز دور القيادات الاستراتيجية في ادارة الازمات دراسات تطبيقية على حرس الحدود بمنطقة جازان، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية قسم الدراسات الاستراتيجية، الرياض، 2012، ص 76-77.
47. عمر تيمجدين، (2013). دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريج)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر
48. العمودي، حنان صادق. (2018). تقييم الأداء المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 2 ، العدد 1 ، 15 كانون الثاني 2018 ، ص 21 .
49. عوض، رجعة المبروك. (2014) متطلبات بناء القيادة الاستراتيجية وأثرها على درجة الثقة التنظيمية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، الإسماعيلية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

50. عيد، أيمن عادل عبد الفتاح. (2022). القيادة الريادية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي من خلال المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، 46(3)، 717-759.
https://journals.ekb.eg/article_252343.html
51. الغزاوي، باسل، و المياحي، صباح، وحميد، طيبة (2014) دور إدارة المعرفة في الاداء المنظمي. دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، مجلة الجامعة بغداد، العدد 42، ص ص 241 - 268.
52. فراس محمود الدعجة، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016 ،
53. فرج، مصطفى عنتر زيدان. (2022). تطوير الإداء المؤسسي لمراكز الشباب في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM). المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، 70(3)، 79-104.
https://journals.ekb.eg/article_238194.html
54. القيسي (2015) بعنوان دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية " رسالة ماجستير مقدمة الى اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
55. كوسة بوجمعة؛ ونعيم بوعموشة. (2017). لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية. آفاق للعلوم، جامعة زين عاشور، الجلفة، مج 2(2)، 130-143.
<https://afak-revues.com/index.php/afak/article/view/458/437>
56. محمد الزعنون. (2019). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، شمال غزة، مج 4 ع (2)، ص.ص: 76-118.
<https://journal.pass.ps/index.php/aurj/article/view/139/41>
57. محمد بن حمود بن ناصر الوهبي، عبد الله بن حسن بن عبد الله السدراني، أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، اصدار 27 ، تموز 2020
58. محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد الأول، ديسمبر 2014
59. محمد صويص ايهاب القبيج. (2021) دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، المجلة العربية للإدارة، جامعة فلسطين التقنية – خضوري، 39(4) ، 78-106.

60. محمد صويص ايهاب القبح. (2021) دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، المجلة العربية للإدارة، جامعة فلسطين التقنية – خضوري، 39(4)، 78-106.
61. محمد صويص ايهاب القبح. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، المجلة العربية للإدارة، جامعة فلسطين التقنية - خضوري
https://aja.journals.ekb.eg/article_201567.html
62. محمد موسى الزغي دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتورا، جامعة نايف العربية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2010
63. محمد ميلاد ابراهيم. (2021). دور القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين في المنظمة دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(1)، 189-213.
https://journals.ekb.eg/article_168672.html
64. مردف أحمد. (2016). دور القيادة الاستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل: دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الدكتور سعدان- بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة.
65. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 25-26
66. المعاضيدي، معن، وأيمن الطائي. (2011) مساهمات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، مجلة تنمية الرافدين، ع 105، مج 33. كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الموصل
67. المعاضيدي، معن، وأيمن الطائي. (2011) مساهمات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، مجلة تنمية الرافدين، ع 105، مج 33. كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الموصل
68. منصور، عبد القادر محمد، (2021) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبي-EFQM دراسة تطبيقية على جامعات الأقصى والأزهر بغزة-، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 1 جوان 2021،
69. منير، قاسمي محمد. (2019). أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة آفاق علمية، المجلد 11، العدد 3، جامعة غرداية، 2019، ص 788

70. موفق، سهام (2016). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل، دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، مجلة الدراسات المالية، المحاسبة والإدارية، ع 6، ص 287.

71. نوال شين; فيروز شين. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة، الجزائر، المجلة العربية للإدارة، مج 12، ع 40، ص.ص: 213- 232.
https://journals.ekb.eg/article_111865.html

72. نوال شين; فيروز شين. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة، الجزائر، المجلة العربية للإدارة، مج 12، ع 40، ص.ص: 213- 232.
https://journals.ekb.eg/article_111865.html

73. نوال شين; فيروز شين. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة، الجزائر، المجلة العربية للإدارة، مج 12، ع 40، ص.ص: 213- 232.
https://journals.ekb.eg/article_111865.html

74. يوسف، محمد أحمد محمد (2023). أساليب الإدارة الذاتية وأثرها في تطوير القيادة الاستراتيجية بالمؤسسات: دراسة ميدانية على رئاسة وزارة البني التحتية والمواصلات بولاية الخرطوم. مجلة كلية المعارف الجامعة. 142-169، (1) 34،

75. يوسف، ميهفان شريف؛ وأحمد، أفين محمد. (2017) دور القيادة الاستراتيجية في بناء القدرات الاستراتيجية: دراسة ميدانية لآراء عينة من الماكات التدريسية في جامعة زاخو «، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، مج 5، ع 4، ص.ص: 1-20

المراجع باللغة الإنجليزية

1. AbdElaal, A., Shobaki M, J., Abu-Naser S., & El Talla, S. (2021) The Impact of Strategic Planning for Increasing the Level of Performance in Egyptian Ceramic Companies. *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research*. Vol. 5 Issue 12, December - 2021, Pages: 23-45. .
2. Abuzaid, A. N. (2018). Scenario planning as approach to improve the strategic performance of multinational corporations (MNCS). *Business: Theory and Practice*, 19, 195–207. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.20..>
3. Alotaibi, H. (2020). Impact of Strategic Planning and Innovation on Organisational Performance of the Saudi Red Crescent Authority, *International Journal of Management Excellence*, 14.(3), 2292-1684.
4. Alshamsi, S. M. A., & Sulaiman, I. F. (2022). The Role Of Strategic Leadership In Achieving Institutional Excellence At The Ministry Of Interior In The United Arab Emirates: The Modern Management As An Intermediate Variable. *IJASOS-International E-journal of Advances in Social Sciences*.
5. Alshamsi, S. M. A., & Sulaiman, I. F. (2022). The Role Of Strategic Leadership In Achieving Institutional Excellence At The Ministry Of Interior In The United Arab Emirates: The Modern Management As An Intermediate Variable. *IJASOS-International E-journal of Advances in Social Sciences*.
6. Beatty, K., & Quinn, L. (2010). Strategic command taking the long view for organizational success. *Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass*, 30(1), 3-7.
7. Coban, O., Ozdemir, S., & Pisapia, J. (2019). Top managers' organizational change management capacity and their strategic leadership levels at Ministry of National Education (MoNE). *Eurasian Journal of Educational Research*, 19(81), 129-146.

8. Dibrell, C., Craig, J. B., & Neubaum, D. O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67(9), 2000–2007. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.011>..
9. Emiroglu, Cagdas and Didem Ozer Calyan. (2014) .”The Importance of Strategic Leadership for Port Management: A Delphi Research on Top Managers of Turkish Private Ports”, **Journal of Global Strategic Management** , Vol. 8, No. 2, Dec. (1-16)
10. Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
11. Grinerud, K., Aarseth, W. K., & Robertsen, R. (2021). Leadership strategies, management decisions and safety culture in road transport organizations. *Research in Transportation Business & Management*, 41, 100670. <https://2u.pw/ULUcnWm>
12. Hermas K , Hendrawan S , Innocentius B , Anton W., (2021). Strategic Planning and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Maneuverability, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8 (1), 479–486..
13. Hill, C. W., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2020). *Strategic management: an integrated approach: theory and cases*. Cengage Learning.
14. in High-performing Companies in South Africa”, Doctor of Business Leadership , University of South Africa
15. Lear, Lorraine Wendy. (2012). “The Relationship between Strategic Leadership and Strategic Alignment in High-performing Companies in South Africa”, Doctor of Business Leadership , University of South Africa
16. Lear, Lorraine Wendy. (2012). “The Relationship between Strategic Leadership and Strategic Alignment
17. Maharmeh, T, M., (2020). The Impact of Strategic Planning on Organizational Performance: The Case of Public Organization in Qatar, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences* Volume, 4, (14), 140 -155..

18. Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804...
19. Saad, M. A. (2021). "Development of Institutional Performance: Study on the Secretariat of the Northern Borders Region", *International Review*, (1-2), pp. 35-45.
20. Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). Effect of job satisfaction, employee loyalty and employee commitment on leadership style (human resource literature study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 762-772.
21. Sharma, Manoj Kumar and Shilpa Jain. (2013). "Leadership Management: Principles, Models and Theories", *Global Journal of Management and Business Studies* , Vol. 3, No. 3 , P. 310. pp. 309318 -.
22. Sharma, Manoj Kumar and Shilpa Jain. (2013). "Leadership Management: Principles, Models and Theories", **Global Journal of Management and Business Studies** , Vol. 3, No. 3 , P. 310. pp. 309- 318.
23. Sharma, Manoj Kumar and Shilpa Jain. (2013). "Leadership Management: Principles, Models and Theories", *Global Journal of Management and Business Studies* , Vol. 3, No. 3 , P. 310. pp. 309318 -.
24. Talebi. B.; Behnam & Bonab, M. P.; Zemestani, G.; Aliyi, H. & Ashrafgholghasem, G. (2012). "Evaluating the performance of East Azerbaijan Province Head Bureau of Cooperative on the Basis of Excellence Model EFQM in 2011", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, January, Vol2 ., 6152-6161.
25. Umar M A., (2021). Review of the Role of Strategic Planning in Organizational Performance, *International Journal of Intellectual Discourse*, 4,(2), 2636-4832
26. Wu, H. Y. (2011). *Constructing a Strategy Map for Banking Institutions with Key Performance Indicators of the Balanced Scorecard*. NY., Elsevier.
27. Yasin, Malmuz. (2006). "The Use of Strategic Leadership Actions by Deans in Malaysian and American Public Universities", **Ph.D. Atlantic University**, Florida. U.S.A.

الملاحق

دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الاداء المؤسسي

دراسة حالة شركة اتصالات السعودية

إعداد الطالب/

إشراف/

العام الدراسي:

2023

عزيزي / عزيزتي

العاملين بشركة اتصالات السعودية

يقوم الباحث بإجراء رسالة علمية للحصول على درجة الماجستير في الإدارة بعنوان دور القيادة الاستراتيجية في ...تحسين الاداء دراسة حالة شركة اتصالات السعودية ومن أدوات هذه الدراسة إجراء استبيان للعاملين بشركة اتصالات السعودية بهدف التعرف على دور القيادة الاستراتيجية بالشركة في تحسين الإداء وتصنفأبعاد القيادة الاستراتيجية وفق:

- ممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة (التوجه الاستراتيجي) في تحسين الأداء المؤسسي
- ممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة (الثقافة التنظيمية) في تحسين الأداء المؤسسي
- ممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة (رأس المال البشري) في تحسين الأداء المؤسسي
- ممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة (الممارسات الأخلاقية) في تحسين الأداء المؤسسي

بالإضافة للاستبيان عن درجة تحسين الاداء

برجاء إعطاء تقدير لدور القيادة الاستراتيجية في تحسين الاداء علما بأن أقل درجة هي (1) وأعلى درجة هي (5) .

مع الأخذ في الاعتبار سرية الاستجابات

الباحث

البيانات الديمقراطية

النوع

- ذكر
- أنثي

العمر

- أقل من 25
- أكبر من 26 و أقل من 40
- من 40 وأقل من 50
- 50 فأكثر

المؤهل التعليمي

- مؤهل متوسط
- بكالوريوس
- ماجستير

المسمى الوظيفي

- مدير
- مدير إدارة
- رئيس قسم

عدد سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- 5 سنوات – 10 سنوات
- 10 سنوات فأكثر

المحور الأول : دور القيادة الاستراتيجية على تحسين الاداء دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية

م	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
البعد الأول : التوجه الاستراتيجي						
1	توجد رؤية واضحة لدى قيادة شركة اتصالات السعودية عن المكانة التي تتجه إليها لشركة في المستقبل					
2	يوجد لدى قيادة شركة اتصالات السعودية معرفة وإلمام كامل بالإمكانيات والقدرات في البيئة الداخلية للشركة وفروعها					
3	قيادة شركة اتصالات السعودية على دراسة كاملة بخصائص بيئتها الخارجية وما هي هذه البيئة من فرص وتحديات.					
4	قيادة شركة اتصالات السعودية لديهم الرغبة والممارسة الفعلية لتمكين المستوي الثاني في الإدارة وإعطائهم صلاحيات التصرف بما يحقق الأهداف					
5	توجد مرونة عالية لدى قيادة شركة اتصالات السعودية في التعامل مع المواقف والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية					
البعد الثاني : الثقافة التنظيمية						
1	قيادة شركة اتصالات السعودية تشجع على المبادرة بالأفكار والمبادأة بالتنفيذ					
2	قيادة شركة اتصالات السعودية تركز على تحقيق التميز في الأداء والسلوك من منسوبي الشركة					
3	تحرص قيادة شركة اتصالات السعودية وفروعها على إرضاء الفئات المستفيدة من خدمات الشركة					
4	قيادة شركة اتصالات السعودية تستخدم أدوات واضحة لدعم العمل الجماعي وليس الفردي					
5	توجة قيادة شركة اتصالات السعودية ثقافة داعمة للإبداع والابتكار					
6						

البعد الثالث : رأس المال البشري					
1	قيادة شركة اتصالات السعودية تهتم باكتشاف الكفاءات المتميزة من العاملين بالشركة والاستفادة منهم				
2	الكفاءات المتميزة في شركة اتصالات السعودية تجد فرصاً متنوعة أمامها لكي تستثمر قدراتها وتستفيد منها الشركة وفروعها				
3	قيادة شركة اتصالات السعودية تحرص عملياً على الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة من الموارد البشرية				
4	قيادة شركة اتصالات السعودية لديهم رؤية عملية واضحة للاستفادة من إمكانيات وموارد الشركة				
5	قيادة شركة اتصالات السعودية تنفق للاستثمار في الأفكار الإبداعية والابتكارية				
البعد الرابع : الممارسات الأخلاقية					
1	شركة اتصالات السعودية لديها ميثاق أخلاقي واضح ومحفز				
2	القرارات التي تتخذها قيادة شركة اتصالات السعودية تراعي قواعد الاخلاق العامة				
3	قيادة شركة اتصالات السعودية حريصة على تأكيد الالتزام بمعايير الجودة المعتمدة				
4	قيادة شركة اتصالات السعودية لا تتنازل عن الحد الأدنى من الالتزام بالجودة				
5	الممارسات الاخلاقية هي أحدي معايير التميز في الشركة				

المحور الثاني : تحسين الأداء

م	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	اتخاذ قرارات على مستوى الشركة تساعد على تعزيز الأداء.					
2	تشجيع القيادة الاستراتيجية ترسيخ ثقافة تعزيز الأداء.					
3	يتم تصميم برامج للمكافآت والتقدير تميز بالمرونة لتشجيع الأفراد.					
4	تعمل القيادة الاستراتيجية على تبسيط الإجراءات المعقدة حتي يحصل العاملين على مزيد من الحرية في صنع القرار.					
5	تقوم القيادة على تهيئة المناخ المناسب للوصول للأداء المميز.					
6	تصمم القيادة الاستراتيجية نظام فعال لتبادل الأفكار بين العاملين لإحداث زيادة في الأداء.					
7	تضع القيادة الاستراتيجية برنامج تدريبي من شأنه يؤدي إلى تحسين الأداء.					
8	يتم مقارنة التقارير السابقة بالأداء الحالي لمعرفة التحسن الحاصل أو الانحراف في الأداء.					
9	يتم الاكتشاف المبكر لانحراف الأداء من قبل القيادة الاستراتيجية.					
10	تربط القيادة الاستراتيجية مؤشرات الأداء بخطط تنمية.					
11	تقوم القيادة الاستراتيجية بدراسات استقصائية للحصول على ملاحظات المستفيدين حول تقديم الخدمات.					
12	تعلن القيادة الاستراتيجية عن الدوائر المتميزة في أدائها ومكافآتها.					

الملخص باللغة العربية

الملخص: Summary

هدف البحث للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الاداء دراسة حالة شركة اتصالات السعودية، أنطلاقاً من التعرف على واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية بشركة اتصالات السعودية وكذلك قدرتها على تعزيز وتحسين الاداء المؤسسي، والتعرف على طبيعة العلاقة لممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الأداء المؤسسي، والتعرف كذلك على مدى التغيير في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) نتيجة التغيير في ممارسات القيادة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (310) من العاملين في شركة الاتصالات السعودية وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (155) فرداً من العاملين في شركة الاتصالات السعودية وزعت عليهم استبانة الدراسة وتم استرداد (114)، ونسبة (73.6%)، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتتكون الاستبانة من مجموعة من المحاور والفقرات، تبين درجة الموافقة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتم تحديد القيم (5، 4، 3، 2، 1) لتقابل التقديرات السابقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وقد توصلت إلى نتائج عدة منها: ظهر مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية جاء بوزن نسبي (76.564)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري، والممارسات الأخلاقية) وبين مستوى الأداء المؤسسي، وهذا فيه تأكيد على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية لضمان تحقيق الأداء المؤسسي الذي من شأنه تقديم جودة خدمات للمستفيدين بالإضافة إلى أن تهتم شركة الاتصالات السعودية بتوظيف أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية، إضافة إلى تعزيز الأداء المؤسسي من أجل التميز، النمو، البقاء، الاستمرارية، ومراكبة المستجدات والتطورات في هذا المجال، وهناك ترابط وثيق وتكامل بين مفهومي القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في بناء شركة الاتصالات السعودية، وأن كل منهما يلزم الآخر لإحداث التطور المنشود.

كما تمكن للباحث في ضوء الاستنتاجات السابقة تقديم عدة توصيات هي:

- 1- ضرورة اهتمام شركات الاتصالات بالسعودية في ممارسات القيادة الاستراتيجية بكل أبعادها لدورها الهام في تطوير وتنظيم إجراءات العمل، والاستثمار في العنصر البشري لاكتساب المعارف
- 2- تعزيز وتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية المتعلقة بتطوير جودة الخدمات في شركات الاتصالات وصولاً إلى ضمان تقديم الأفضل
- 3- إجراء دراسة تتعلق بآليات وطرق توجيه ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات المختلف

English abstract

The aim of the research is to identify the role of strategic leadership in improving performance, a case study of Saudi Telecom Company, based on identifying the reality of applying strategic leadership practices in Saudi Telecom Company, as well as its ability to enhance and improve institutional performance, and to identify the nature of the relationship to strategic leadership practices represented by (strategic direction, organizational culture , human capital, ethical practices) in achieving institutional performance, and also identifying the extent of change in the dependent variable (institutional performance) as a result of the change in strategic leadership practices. The study adopted the descriptive analytical approach, and the study population consisted of (310) employees of the telecommunications company. Saudi Arabia, and a random sample of (155) individuals working in the Saudi Telecom Company was selected from the study population. The study questionnaire was distributed to them, and (114) were recovered, at a rate of (73.6%). The questionnaire was used as a tool for the study, and the questionnaire consists of a set of axes and paragraphs, showing The degree of agreement (very large, large, moderate, little, very little), and the values (5, 4, 3, 2, 1) were determined to correspond to the previous estimates for each paragraph of the questionnaire. Several results were reached, including: The level of performance enhancement appeared. The institutional level in the Saudi Telecom Company came with a relative weight of (76.564), which is with a (large) degree of agreement, showing that there is a statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for each dimension of strategic leadership (strategic direction, organizational culture, human capital, and ethical practices) and the level of institutional performance, and this confirms the importance of the role played by strategic leadership to ensure the achievement of institutional performance that would provide quality services to beneficiaries, in addition to the fact that Saudi Telecom Company is interested in employing the dimensions of strategic leadership practices, in addition to enhancing institutional performance for the sake of excellence. Growth, survival, continuity, and keeping pace with new developments in this field. There is a close interrelation and complementarity between the concepts of strategic leadership and institutional performance in building the Saudi Telecom Company, and each of them requires the other to bring about the desired development .In light of the previous conclusions, the researcher was also able to make several recommendations:

1. -The need for telecommunications companies in Saudi Arabia to pay attention to strategic leadership practices in all its dimensions, due to their important role in developing and organizing work procedures, and investing in the human element to acquire knowledge.
2. Strengthening and developing regulatory policies and procedures related to developing the quality of services in telecommunications companies in order to ensure the provision of the best
3. Conducting a study related to mechanisms and methods for directing strategic leadership practices in achieving enhanced institutional performance in various organizations

Midocean University

College of Management

Department of.....



The role of strategic leadership in enhancing the level of institutional performance

Case study of Saudi Telecom Company

Prepared by:

Supervised by:

Year:2023