

## عنوان المشروع

القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية الموارد البشرية على شركة بن لادن السعودية  
مدينة الرياض "دراسة حالة"

اسم الطالب

فارس علي حسن مغربي

2021205375

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

|                                                  |   |
|--------------------------------------------------|---|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للبحث               | 2 |
| 1.1. المقدمة:                                    | 2 |
| 1.2. مشكلة البحث                                 | 6 |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  | 6 |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                | 6 |
| 1.3. أهمية البحث                                 | 8 |
| 1.3.1. على المستوى النظري:                       | 8 |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |   |
| 1.4. أسئلة البحث                                 |   |
| 1.5. أهداف البحث                                 |   |
| 1.6. فرضيات البحث                                |   |
| 1.7. نموذج البحث                                 |   |
| 1.8. منهجية البحث                                |   |
| 1.9. البحث الميدانية                             |   |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |   |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |   |
| 2.1. المقدمة:                                    |   |
| 2.2. المتغير المستقل                             |   |
| 2.3. المتغير التابع                              |   |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |   |
| 2.5. الخاتمة                                     |   |
| قائمة المراجع                                    |   |

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

استهدف البحث التعرف على خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية، وكذلك الوصول إلى واقع الأداء المؤسسي، واستكشاف نوع وطبيعة العلاقة بين مدى وضوح التوجه الاستراتيجي وعناصر دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية. وقد تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، وتوصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها ضعف الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة والممارسات العملية لاستقطاب عناصر مميزة 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 تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى أن نظم الاتصال وتبادل المعلومات ونظام التقارير ودوريتها لا تتوافق مع مقومات ومتطلبات الأداء المؤسسي، كذلك محدودية استثمار دور القيادات الاستراتيجية لتفعيل دورها في تنمية الموارد البشرية من خلال تمكين المستوى الثاني في الإدارة ومنحهم صلاحيات التصرف لتحقيق الأهداف وتوفير مرونة للقيادات بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لمقومات الأداء المؤسسي.

## شكر وتقدير

إلى كل منسوبي هذه الجامعة الرائعين، أتقدم إليكم بخالص الشكر والتقدير لكل جهودكم المستمرة والمخلصة في خدمة الطالب والمجتمع. لقد قمتم بتحقيق مستويات مذهلة من التفاني والاحترافية في كل ما تقومون به، مما يسهم بشكل كبير في نجاح هذه الجامعة. إن إلمامكم بمهامكم وتفانيكم في تحقيق أهداف الجامعة يشكلان نموذجاً يحتذى به للتفوق والتميز. فشكراً جزيلاً لكم على جهودكم الدؤوبة والمستمرة، وعلى التزامكم الدائم برفع مستوى التعليم والبحث والخدمة المجتمعية. أتمنى لكم دوام التوفيق والنجاح في كل مساعيكم المستقبلية

## 1.1. المقدمة

أصبح وجود القيادات الاستراتيجية أحد المعايير الرئيسة لتحقيق جودة الأداء المؤسسي وكفاءة عملية التخطيط الاستراتيجي وتدعيم القدرة التنافسية في المؤسسات بكافة أنواعها (أوبكر، 2002، QUIST، 2009، UGBOR، OBENG، 2006).

ويشير عدد من الباحثين إلى أنه من خلال المشاهدات العملية، وبالاطلاع على نماذج تطبيقية، وبالمناقشة في العديد من المؤتمرات وورش العمل حول الممارسات العملية في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، اتضح أن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في غالبية المؤسسات وباختلاف أنواعها، تتأثر بدرجة كبيرة إيجاباً وسلباً، بخصائص وكفاءة النمط الإداري للقيادات الإدارية في هذه المؤسسات (الإريسي، 1426هـ، SYLVIE، 2006، OSBORN، JERRY، 2009).

ولقد أعطت الكتابات من فترة طويلة اهتماماً لدراسة صفات ومهارات القيادات الاستراتيجية الواجب توافرها كركن رئيسي من ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، هذا بجانب الاهتمام بتحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية وتوضيح أهمية أدوارها وتوصيف تأثيرها على نجاح الخطط الاستراتيجية في المؤسسات باختلاف أنواعها (أوبكر، 2000، HINTERHUBER، FRIEDRICH، 2002، ماهر، 1999).

وتتفق الكتابات على أن منهج دراسة التخطيط الاستراتيجي يتحدد بدرجة أساسية على نمط القيادة الاستراتيجية في المنظمة من جانب، وعلى ضرورة القيادات الاستراتيجية من دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة من جانب آخر (BOAL، SCHULTZ، 2009، AHOY، 2009، MULLER، TREHOREL).

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 مجهوداً كبيراً في إعدادها.

كما تعتبر القيادة الاستراتيجية هي الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات والعمل على تطويرها، لتحقيق أهدافها، وتزداد أهميتها في المنظمات العامة نظراً لطبيعة العمل والقوانين والخدمات التي تقدمها هذه المنظمات، وبالتالي نجاح القيادة يتطلب أن يكون لدى القائد مجموعة من الموصفات التي تمكنه من العمل في ظل هذه البيئة المتغيرة، فلم بعد 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. (Kumar, et al., 2013:86)

ويتضح من الدراسات التي تم تحليلها 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.

وقد مر موضوع القيادة بمرحلة تطور متسارع، مع تطور الأفراد والعائلات والجماعات والمجتمع بصورة مستمرة وسريعة، لذلك يعتبر موضوع القيادة من أهم الموضوعات منذ وجود الإنسان، فمن الطبيعي أن يكون هناك مرشد يقود كل شخص على حدة. ثم هناك قائد أكبر يقود هذه الأقسام باسم القائد مع التطور والتقدم العلمي الكبير والمعرفة الواسعة، هناك حاجة كبيرة لقادة يتمتعون بمهارات عالية الجودة ليكونوا قادرين على إدارة شؤونهم الاجتماعية والمؤسسية وفقاً لاستراتيجيات علمية معدة جيداً.

كما أن التغيرات السريعة في البيئة الخارجية تجبر القادة الاستراتيجيين على أن يكون لديهم رؤية استراتيجية للمستقبل من أجل مواكبة هذه التغيرات السريعة والتكيف معها، حتى لا يفرض علينا أحد المستقبل، وإلا فإن أفعالنا المستقبلية ستعتبر خاطئة رد فعل، من بين هذه المتغيرات المتسارعة، يتضاعف مقدار المعرفة كل خمس سنوات، أو حتى عقود أو حتى قرون أقل من ذي قبل.

لذلك، فإن الاتجاه السائد في العصر الحالي هو تزويد المنظمات بقيادة استراتيجيين بدلاً من المديرين للاستفادة منهم لبناء فرق العمل والتأثير على المتابعين وإلهامهم وتطوير مهاراتهم وتشجيعهم وتحفيزهم على الإبداع والابتكار (النخالة، 2 : 2015)

ومن ثم تحسين مستوى وقدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو للاستجابة لهذه التغيرات السريعة. لذا يجب أن تركز مهام القادة الاستراتيجيين على تحسين الروح المعنوية لمرووسيتهم، ومتابعة وتصميم التعليم والتدريب لجعلهم قادة المستقبل، والتنسيق بين أقسام المنظمة، والحصول على المزيد من المؤيدين والداعمين، وتحديد الهدف العام للمنظمة وصياغة الأفكار والخطط الاستراتيجية لصياغة إستراتيجية المنظمة. ستؤدي المنهجية التي يتبناها القادة الناجحون إلى تطوير المهارات والأساليب والأنشطة والمنهجيات المختلفة.

وسيستخدم القادة الناجحون هذه الأساليب لتحقيق الأهداف التنظيمية لأن تنشيط المهارات الإدارية بين العمال يؤثر بشكل فعال على الخصائص الشخصية للعمال، وبالتالي زيادة الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الإنتاج وزيادة الخبرة. (أبو سمرة، 2019)

## 1.2. مشكلة البحث

التنبؤ بالمستقبل ليس صعباً فحسب، بل إنه مستحيل. يساعد بشكل طبيعي في النظر في العناصر المختلفة والنظر في احتمالات "ما يمكن أن يكون". لكن الاعتماد على التخمين لن يضمن أبداً أن الخيارات التي تقوم بها هي الخيارات الصحيحة، وعلى الرغم من أن إطار القيادة الإستراتيجية يحاول إيجاد توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى، إلا أن التركيز المحدود على الأهداف طويلة المدى يمكن أن يعيق ربحية وإنتاجية الشركة على المدى القصير. نظراً لأن الخيارات التي تتخذها الشركة ستأخذ دائماً في الاعتبار التأثير طويل المدى لها، فقد يحتل تحقيق الربح وتحسين الإنتاجية المرتبة الثانية في عملية صنع القرار. في بعض الشركات، قد تكون هذه مشكلة محتملة في التعامل مع المستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين. علاوة على ذلك، إذا كانت منظمة ما تواجه مشكلة مالية فورية، على سبيل المثال، يمكن أن يكون أسلوب القيادة الإستراتيجية بطيئاً جداً في الاستجابة لهذه المشكلات.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- عدم تناول نظريات القيادة دراسة الدور الاستراتيجي للقيادة الناجحة في تنمية الموارد البشرية.
- نقص الدراسات عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي (الدجني، 2011).

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- عدم تناول نظريات القيادة دراسة الدور الاستراتيجي للقيادة الناجحة في تنمية الموارد البشرية.
  - لم يتم التوصل بحثياً إلى تحليل ومعرفة جوانب القدرة والخبرة لدى القيادات وتأثيراتها المهمة في إدارة وتقييم وتطوير وتنمية الموارد البشرية.
  - قلة الوعي الكافي بأهمية القيادة الاستراتيجية لدى القيادات ، ودورهم في دعم وتوفير المقومات اللازمة لتحقيق الأداء المؤسسي (المصري، 2015) (إبراهيم، 2012)، (الزغبى، 2010) .
- لذلك استطاع البحث أن يقوم بصياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما دور القيادة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية؟

وتم تجزئة هذا التساؤل الرئيسي الي التساؤلات التالية:

- ما الوضع الحالي لممارسات القيادة الاستراتيجية؟

• ما واقع الأداء المؤسسي؟

• هل توجد علاقة ارتباطية بين الابعاد المتعلقة بممارسة القيادة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية؟

### كيف يمكن للبحث سد الفجوة:

- إجراء دراسة تجريبية: يمكن إجراء دراسة تجريبية على عينة من طلاب جامعة ميدأوشن لقياس مدى تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي .
- تقديم توصيات عملية: يمكن تقديم توصيات عملية للشركات حول أثر القيادة الاستراتيجية على تنمية الموارد البشرية.
- نشر نتائج البحث : يمكن نشر نتائج البحث في مجلات علمية محكمة، ومشاركة النتائج مع الشركات والمهتمين.

### الخلاصة:

يمكن للبحث أن يساهم في سد الفجوة من النظرية والفجوة التطبيقية من خلال إجراء دراسة تجريبية للعمل على تطبيق نظام للقيادة الاستراتيجية يراعي كيفية تنمية الموارد البشرية، وكذلك التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسس.

### 1.3. أهمية البحث

تشكل القيادة الإستراتيجية محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، ففي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع علاقاتها الداخلية وتشابكها وتأثرها بمختلف عناصر البيئة الخارجية، أصبحت المؤسسات الاقتصادية في حاجة لأن تقاد أكثر من أن تدار، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروسيه أصبحت ضرورية لتحقيق استجابتهم لأوامره، كما أن زيادة المستوى التعليمي والثقافي للعاملين جعل الحاجة ملحة لقادة استراتيجيين أكفاء للإدارة ومدرّبين على إثارة الدوافع ورفع الروح المعنوية للموظفين وتحمل مسؤولية رفع إنتاجيتهم، بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

#### أولاً: على المستوى النظري

- قد يساهم البحث في إضافة علمية جديدة في مجال القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي.
- يمكن ان يفتح البحث آفاقاً جديدة أمام الباحثين لدراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء في المؤسسات الخدمية أو الإنتاجية الأخرى.

#### ثانياً: على المستوى التطبيقي

- تتطلب معايير الجودة زيادة الاهتمام بالشراكة المجتمعية وخدمة المجتمع وضرورة ربط المخرجات لخدمة الصناعة والمجتمع، كما اتسع نطاق التفكير الاستراتيجي ليشمل دور ومسؤوليات ممارسات القيادة الاستراتيجية في ترسيخ الأداء المؤسسي (أبو بكر، 2000، السيد، 1998، المغربي، 1999)
  - مع زيادة سعي الجامعات لترسيخ مسؤولية المؤسسات المختلفة عن تطبيق مفاهيم الاقتصاد المعرفي ومجتمع المعرفة تزايد الاهتمام بدور ومسؤولية ممارسات القيادة الاستراتيجية في توفير مقومات الأداء المؤسسي (الإدريسي، 1426 هـ، اليونسكو، 1998، عوض، 2000، David، 1992)
  - نتيجة لإتساع نطاق تطبيق مؤشر التنافسية بدأ تناول الكتابات دور القيادات الاستراتيجية في المؤسسات، ومسؤوليتها عن تطوير أنشطتها وتحسين خدماتها وتوطيد العلاقات مع الأطراف ذات العلاقة والمستفيدة من خدماتها
- قد تساهم نتائج هذه الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات للقيادات عن الواقع الفعلي لممارسات القيادة الاستراتيجية بالجامعة وسبل تحقيق الأداء المؤسسي.

## المراجع:

1- إراهيم , لمياء . (2012) دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء – رسالة ماجستير.

[https://jpsa.journals.ekb.eg/article\\_128829.html](https://jpsa.journals.ekb.eg/article_128829.html)

2- أبو بكر مصطفى المرسي جمال الدين, دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية , الدار الجامعية , الإسكندرية

[https://buseg.univ-saida.dz/index.php?lvl=author\\_see&id=196842](https://buseg.univ-saida.dz/index.php?lvl=author_see&id=196842)

3- قنديلجي, ع. ا. (2008). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية, اساليبه, مفاهيمه, ادواته, ط3, دار المسيرة, للطباعة والنشر, عمان الاردن.

<https://scholar.google.com.eg/scholar?hl=ar&as 8>

4- الزهراني عبدالله سعيد بردي . (2020) . دور التخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات الاستدامة البيئية , 9(4), Academic Journal of Nawroz University .

<https://journals.nawroz.edu.krd/index.php/ajnu/article/view/941>

5- النخالة & محمد رضوان. (2015). (القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الاجهزة الامنية في محافظات غزة , Doctoral dissertation, (الاكاديمية).

<https://mobt3ath.com/pdf.php?ext=pdf&id=13466&tit=%D8%>

6- أبو سمرة & حازم خميس. (2019). (دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية AI (Doctoral dissertation, Aqsa University).

[https://www.researchgate.net/publication/356791502\\_alqyad](https://www.researchgate.net/publication/356791502_alqyad)