

Final Project 2

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Prepared by: Dr. Mona Moustafa Elashry

To

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

" الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد ودورها في تحقيق الأداء المتميز "

إسم الطالب

قائد علي أحمد

مشروع تخرج - ٢

كلية إدارة المشاريع - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

٢٠٢٤ - الفصل الدراسي الثالث

جدول المحتويات

٥	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٦	1.1. المقدمة.....
٧	1.2. مشكلة الدراسة.....
٨	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
٩	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٩	1.3. أهمية الدراسة.....
٩	1.3.1. على المستوى النظري:.....
١٠	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
١١	1.4. أسئلة الدراسة.....
١٢	1.5. أهداف الدراسة.....
١٢	1.6. فرضيات الدراسة.....
١٣	1.7. نموذج الدراسة.....
١٥	1.8. منهجية الدراسة.....
١٥	1.9. الدراسة الميدانية.....
١٥	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
١٧	2 الفصل الثاني الدراسات السابقة.....
١٨	2.1. المقدمة:.....
٣٦	2.2. المتغير المستقل.....
٣٧	2.3. المتغير التابع.....
٣٧	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٣٧	2.5. الخاتمة.....
٣٩	٣ الفصل الثالث منهجية البحث.....
٤٠	٣.١ المقدمة.....

٤٠	٣.٢ التعريفات الإجرائية
٤١	٣.٣ تصميم البحث
٤٢	٣.٤ مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات
٤٤	٣.٥ طرق جمع البيانات
٤٥	٣.٦ أنواع البيانات
٤٦	٣.٧ طرق وأساليب تحليل البيانات
٤٦	٣.٨ الخاتمة
٤٨	قائمة المراجع
٤٩	الملاحق

٤٨	الفصل الرابع/التحليل الإحصائي
٤٩	المقدمة
٤٩	خصائص عينة الدراسة
٥٥	قياس صدق وثبات الدراسة
٥٥	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة
٥٩	ثبات اداة الدراسة
٦٢	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
٦٥	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة
٦٥	فرضيات الدراسة

جدول الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	ملخص تصميم البحث المصدر: الطالب ٢٠٢٤	٤١

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٤٢	مجتمع الدراسة المصدر: الطالب ٢٠٢٤	١
٤٢	عينة البحث المصدر: الطالب ٢٠٢٤	٢
٤٣	المتغير المستقل المصدر: الطالب ٢٠٢٤	٣
٤٤	المتغير التابع المصدر: الطالب ٢٠٢٤	٤

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يؤديه الذكاء الاستراتيجي ونزاهة القائد في تحقيق الأداء المتميز للمنظمة وثقته بأن كلما ارتفعت نسبة الشفافية داخلياً كلما ارتفع نسبة ثقة الموظفين بالمنظمة وثقافتها مما يحقق أعلى نسبة تميز بالأداء وبشكل مستمر.

فقد قدمت الدراسات السابقة لبعض أسس النظرية عن الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد والأداء المتميز ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تم إعداد مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بالذكاء الإستراتيجي وأبعاده (الشفافية، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، الدافعية، حرية إتخاذ القرارات والتصعيد المنظم) ونزاهة القائد بأبعادها (السلوك الأخلاقي، الإتساق) والمتغير المعتمد بأبعاده (المنظور المالي، منظور الشركاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والتطور)، ولغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات اعتمدت الدراسة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها.

1.1. المقدمة:

في عالم جديد يسوده الإنفتاح العلمي وحرية المنافسة الدولية، يصبح على البلدان النامية بشكل عام، والعربية بشكل خاص، عبئ وثقل كبير ما يتطلب منها التثبث بالأساليب التي تضمن التسارع في التنمية، منها مكونات الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز وبناء مؤسسات تتسم بنزاهة قياداتها وفق سلوكيات أخلاقية متسقة وشفافية مطلقة، الأمر الذي يتطلب قيادات استراتيجية غير تقليدية وذكية بالفطرة، ذات وعي وبصيرة وقدرة وقابلية على التطوير والنجاح بتحقيق الأهداف المرجوة.

ووضع رؤى مستقبلية وتفكير منظم بالشكل الذي يدعم تحقيق نجاح أي منظمة . ونظراً لأهمية النزاهة لدى القيادات في ظل ظروف تنامت فيها ظاهرة غياب النزاهة لدى القيادات، كونها ليست مشكلة في حد ذاتها بل هي سلوك بشري شاذ نشأ في ظل بيئة سمحت للفساد أن يتفشى في كل مفاصل المنظمات، و أن غياب دور وثقافة

السلوكيات الأخلاقية المتسقة هو أخطر صور الفساد والذي يتعارض مع تحقيق الأداء المتميز , ما ينعكس على فقدان الثقة بين المستفيدين والمنظمات المعنية.

لذا تعد ظاهرة غياب النزاهة لدى القيادات في اغلب المؤسسات من أهم الظواهر السلبية التي تعيق مسيرة تطور المؤسسات في المجالات كافة, وعليه؛ جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذه الظاهرة وسبل معالجتها والإرتقاء بالإصلاح الإداري من خلال تحديد وكشف طبيعة العلاقة بين نزاهة القائد والأداء المتميز مع الأخذ بالإعتبار دور الذكاء القيادي الإستراتيجي في ذلك.

ومن هنا فإن هذه الدراسة تأتي لمعالجة مشكلة تعاني منها معظم المنظمات في العالم وبشكل خاص منظمات مناصبها القيادية يشغلها المحسوبية والمنسوبية مع تنامي ظاهرة الفساد وعدم الشفافية في أغلب أركانها مما أدى الى تحقيق أداء متردّي.

ونظراً لمحدودية الدراسة والتي تطرقت إلى تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (بالذكاء الاستراتيجي , ونزاهة القائد , والأداء المتميز) سعت الدراسة الحالية إلى تقديم أطر نظرية للمفاهيم بالإستناد إلى ما قدمه الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية والسلوك والإلتزام التنظيمي وإدارة العمليات والإنتاج.

تتجلى أهمية الدراسة من خلال لفت انظار أصحاب المصلحة والقيادات إلى ضرورة تطوير القادة الحاليين واستقطاب قيادات تنسم بالذكاء الاستراتيجي لتحقيق مخرجات متفوقة ، فضلاً عن التركيز على نزاهة تلك القيادات لإبراز دور كل منهم في تحقيق الأداء المتميز، إذ تعد النزاهة من الموضوعات المهمة التي شغلت فكر أغلب المنظمات مع الأخذ بالإعتبار ذكر منظمات ناجحة عالمياً بسبب قوة النزاهة والشفافية وذكاء القيادات الإستراتيجية.

1.2. مشكلة الدراسة:

تتعرض أغلب المنظمات بشكل عام إلى تحديات كبيرة نتيجة للظروف الإنسانية الغير منصفة والاقتصادية وبيئة المنظمة وشدة المنافسة واستشراف الفساد في معظم المنظمات على مستوى العالم، ومن هنا جاء اهتمام المختصين من الفلاسفة والمفكرين بموضوع "ماهي صفات ومهارات وسلوكيات القادة الأذكياء استراتيجياً". لذا فإن نجاح أي منظمة أو اخفاقها مرهون برؤية القيادة الاستراتيجية، التي من واجبها البحث عن رؤية أعمق وتفكير اشمل ينجم عنه حلول جذرية استراتيجية مستدامة تحد من استشراف الفساد في المنظمة.

تتلخص مشكلة الدراسة القدرة على تحديد المعايير الصحيحة والحقيقية والمواصفات والقدرات الفكرية التي يجب توافرها لدى القائد الاستراتيجي الذكي والأفراد لوضع خطة لازمة ترفع مستوى الشفافية والإمتياز في الأداء داخل المنظمة، ولكي يكون بدوره مؤهلاً لحل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة والتي تؤدي بدورها الى تحقيق أداء مميز يعزز من قدرة المنظمة للتغلب على المنافسين.

وعليه؛ "ومن خلال خبرتي العملية في منظمات عالمية ومحلية لاحظت ندرة وجود قيادة ذات رؤية ثاقبة، وندرة الموهبة القيادية الفعالة في الإدارة وعدم وضعها كأولوية أي منظمة. والسلطة الإدارية كانت هي التحدي الرئيسي الذي يتطلب اعتماد الاستراتيجيات والخطط المناسبة لحل مشكلات العمل المؤسسي اليومية والمستقبلية خصوصاً ما يتعلق تطبيق سياسات الشفافية المطلقة واستخدام التكنولوجيا الحديثة وإعطاء الصلاحيات لفرق العمل للحد وبشكل كبير من الفساد وتأخير التطور والنمو".

كما تعد قيادة الإدارة بالذكاء والحرص على الاستثمار في المواهب أمراً حيوياً في معالجة هذه التحديات، مما يقودنا في هذه الدراسة إلى السؤال التالي:

ما هو تأثير الذكاء الاستراتيجي على النجاح وتعزيز الشفافية في الإدارة الفعالة؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

الفجوة الاستراتيجية الواقعية تشير إلى الفارق بين الحالة الحالية للمنظمة أو الأعمال والحالة المستهدفة أو الهدف المرجو تحقيقه. وتعبّر هذه الفجوة عن التحديات التي تواجه أي منظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية أو تحقيق مستوى معين من التميز أو الأداء وكيفية الوصول إليها مستقبلاً.

يمكن أن تكون الفجوة الاستراتيجية ناتجة عن عوامل داخلية رئيسية مثل غياب مصفوفة واضحة للإجراءات الداخلية أو عدم التواصل الفعال بين فرق العمل عن طريق الأنظمة الداخلية والتكنولوجيا المستخدمة في المنظمات أو بشكل مباشر لتسهيل الشفافية والتصعيد الفوري حسب السلم الوظيفي، كما لوحظ أن اتباع سياسة المكاتب المغلقة داخلياً خصوصاً مكاتب القيادات أثر بشكل مباشر وبشكل كبير على مستوى الأداء العام، كما أن عوامل خارجية مثل التغيرات في السوق من عرض وطلب على استقطاب المواهب المناسبة للمنظمات أدى إلى هروب المواهب الحالية إلى منظمات منافسة تتبع الشفافية بشكل رئيسي.

تحليل الفجوة الاستراتيجية يساعد المنظمة على تحديد نقاط الضعف والتحسين ووضع الخطط الاستراتيجية المناسبة لتقليل هذه الفجوة وتحقيق الأهداف المستهدفة المستدامة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

تحديث السياسات الداخلية للمنظمات ووضع معايير صارمة للرقابة والمتابعة وتحليل الأعمال دورياً حسب حاجة المنظمة وفرض تطبيقها وتثقيف الموظفين بها مع استخدام كافة التقنيات والتكنولوجيا الحديثة للحد من عدم الشفافية وعدم تتبع الأداء الوظيفي في جميع أركان المنظمة مما يعزز تصغير دائرة الأسباب وحصرها لرفع ثقافة المبادرة والإلتزام بالقرارات الإدارية الصادرة في هذا الشأن، مع إضافة سياسة الثواب والعقاب لأي حالات عدم التزام في عمليات المنظمة والتي يكون أساسها خطأ بشري (متعمد \ غير متعمد).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

أهمية حنكة القائد الإستراتيجي والخبرات الإدارية، والقيادة الاستراتيجية الذكية والتي تعتمد على التوجيه المستمر لتطوير المنظمات والأعمال والعمليات بما يحفظ حقوق جميع الأطراف ومنها النظري ومنها التكنولوجي والذي يساعد على رفع مستوى السيطرة على أركان المنظمة وفرض الرقابة على الأداء بشكل مستمر.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

عدم وجود الدافع لدى الأغلبية لأسباب يمكن تفاديها وعدم التكاليف داخلياً لتمير الخطط وتطبيق السياسات المحدثة داخلياً لتمكين الإلتزام، وعدم التذكير وعدم الحث المستمر للإنسان والتهميش للموظفين مما يؤثر على الإنتاجية بكل شفافية حيث أنها ضد الرغبة بالاستقرار الوظيفي دائماً كما هو معلوم.

قائمة المراجع :

The Role of Strategic Intelligence in Enhancing 2021 Effective Talent Management

(Araz Majeed Albarwari Sheri \ Sandeep Kumar Gupta -
 \ Nazar Rasheed Nori)

Academic Journal of Nawroz University (AJNU), -
Vol.10, No.2, 2021

[Downloads\TheRoleofStrategicIntelligenceinEnhanci\...\ngEffectiveTalentManagement1.pdf](#)

<https://www.ijbms.org/index.php/ijbms> -
[https://d.docs.live.net/7f83152ed06ab101/Desktop/
/HOW_CAN_LEADERSHIP_INTEGRITY_INCRE20%
ASE_MANAGERIAL%20PERFORMANCE.pdf](https://d.docs.live.net/7f83152ed06ab101/Desktop/ /HOW_CAN_LEADERSHIP_INTEGRITY_INCRE20% ASE_MANAGERIAL%20PERFORMANCE.pdf)

[موقع بكة \(القيادة الاستراتيجية وأنماطها ومكوناتها وأهم مهاراتها ومهامها
والمبادئ - بكة للتعليم\(bakkah.com\) مايو 2024](#)

1.4. أسئلة الدراسة السابقة والحالية:

- ❖ ماهو دور الذكاء الاستراتيجي في مواجهة تحديات المستقبل؟ (2013).
- ❖ ماهو تأثير الذكاء الاستراتيجي على تميز أداء الانسان والموارد؟ (2015).
- ❖ ماهي نقاط القوة الواجب توافرها لدى المواهب لمواجهة ممارسة الإدارة والتحديات. (2008).
- ❖ سؤالي : (ماهو أثر الشفافية لدى القادة على المنظمات الناجحة عالمياً ؟)
2024

1.5. أهداف الدراسة:

- ❖ شرح أهمية الذكاء الاستراتيجي لدى القياديين لتطوير وتطبيق الشفافية لدى المنظمة وعلى رأس هذه الأهداف "الشفافية واستخدام التكنولوجيا" وتشجيع الجميع على التواصل مباشرة مع قياديين المنظمات والحث على سياسة الأبواب المفتوحة للحد من عمليات عدم التصعيد للمخاطر فور حدوثها أو توقع حدوثها وبذلك يتم القضاء على أي شبهة فساد وتقليص نسبة المخاطر المتوقعة حاضراً ومستقبلاً.

1.6. فرضيات الدراسة:

بناءً على الاستنتاجات السابقة لاحظت أن الأسباب مكررة ومستمرة وبناءً على الأسئلة المبينة أعلاه، أوصت هذه الدراسات المعقودة في عام 2021 م بالتوصيات التالية:

- ❖ الإهتمام الجاد والمستمر تجاه التعزيز والدعم إدارياً للقادة وفرق العمل من هذا المنظور، مثل الوعي بالأشياء غير المرئية، والتفكير الاستراتيجي وملاحظة ما هو متوقع حدوثه في الأفق استراتيجياً.
- ❖ الحسم الشديد والجرأة تجاه توفير الموارد البشرية وغير البشرية اللازمة لرفع الأداء الممتاز من حيث الناحية الفنية والإنسانية والثقافية.

1.7. نموذج الدراسة

التركيز في هذا البحث وأسباب اختياري له أنه مهما كانت المنظمة تحت قيادات ذكية استراتيجياً ومتوفر لديها جميع الموارد لتحقيق الأهداف إلا أن "الغريزة البشرية" لها اليد العليا في النجاح بشكل عام، مثال " واجهني خلال عملي في شركات عالمية ومحلية إشكالية عدم تحقيق الأهداف رغم وجود جميع الموارد اللازمة لإنجاح المهمة، خلال التحليل والتدقيق في الأداء وتتبع أسباب عدم تحقيق

الأهداف كانت بسبب مشاكل إنسانية لبعض أعضاء المنظمة ومشاكل معرفية ومشاكل عدم تقدير الأداء بشكل منصف، رغم تكريم البعض مع العلم عدم اجتهادهم خلال فترة العمل وعدم تقديمهم ما يشفع لتكريمهم مما أثر على البعض وأدى الى التخاذل وخيانة الأمانة وضرب أخلاقيات العمل بعرض الحائط، لم يكن هناك أي عوائق ملفتة للنظر سوى أنه " خطأ بشري متعمد ومستمر" رغم وجود قيادات ذكية ومحنكة لكن تسلسل الهرم الوظيفي وعدم وجود آلية تصعيد مباشر للقيادة وسياسة الأبواب المغلقة وعدم وجود آلية للتحقيق عند اعتراض الموظف كان الدافع الرئيسي لهذا الأداء الغير مرغوب.

عليه، يمكن للتواصل الفعال والشفافية والتثقيف المستمر من خلال جلسات عصف ذهني مع القادة تغيير نظرة الموظف ودفعه إلى بذل أقصى جهد متوقع للعمل والنجاح في تحقيق الأهداف السنوية، هنا يمكن ملاحظة أن السياسات والتكنولوجيا الداخلية للمنظمة لاتسمن ولا تغني من جوع في حال أن الإنسان لا يرغب في ادخال بيانات العمل الصحيحة كما يجب مما يؤثر على نسبة الأداء العام للمنظمة مما يضعها في حرج فوري، ولا تغني فكرة الإستغناء عن الموظف بموظف جديد في حال أن الإنسان لا يحصل على أبسط حقوقه.

1.8. منهجية الدراسة

❖ السؤال المنطقي الأول : كيف تم جمع البيانات أو انشاءها ؟

❖ اطلعت على بعض الدراسات والمقالات كما هو مرفق أعلاه، لم يتم التطرق الى الخطأ البشري المتعمد ودوافعه

❖ كيف تم تحليلها ؟

❖ تم تحليلها من الأخوة المذكورة بياناتهم أعلاه، ولم يتم ربط الأداء والنجاح للمنظمة والقيادة الذكية بمدى إعطاء الحقوق للموظف كما يستحق وبكل شفافية وانصاف ودون محسوبية لتحقيق الأهداف العامة.

1.9. الدراسة الميدانية

❖ تم الإعتماد على البيانات السابقة وبعد التدقيق لم يتم ذكر " الخطأ البشري المستمر وأسبابه".

1.10. مخطط المشروع المقترح

حتى كتابة هذا البحث، لم يتم التطرق للأسباب البشرية المؤثرة في عدم نجاح خطط المنظمات رغم وجود القيادات المحنكة، خلال فترة عملي كنت على متابعة دقيقة

للموظفين المتخاذلين في أداء أعمالهم وكانت الصدمة أن هضم حقوقهم وعدم إعطاءهم المساحة للإبداع والتضييق بسبب المحسوبية و العلاقات الودية للفساد كانت احد أسباب التخاذل في بيئة العمل، مما دعم نظرتي في وجوب محاربة الفساد بالذكاء الإداري والتخطيط المستمر لدفن هذه الآفة في جميع المنظمات (حيث ان بعضها فساد كلي، وبعضها جزئي) وخلال رفعي للقيادات بهذه الأسباب البشرية للجهات المعنية داخليا واجهت انتقادات وتهديدات بعدم طرح الموضوع مرة أخرى، والسؤال الحقيقي (هل يؤثر القيادي الذكي استراتيجياً على جميع الأقسام أم أن هناك حواجز بين أفراد الفريق يسببها بعض ضعف النفوس ؟) .

وعليه، فإن نزاهة القادة هي صفة أساسية في القيادة الفعالة، وتشمل مجموعة من المبادئ والقيم التي تساهم في بناء الثقة والإحترام بين القائد وفريقه. وهنا يجب الإشارة إلى بعض النقاط الرئيسية حول نزاهة القادة:

1. الشفافية : القادة النزيهون يتسمون بالوضوح والصراحة في تعاملاتهم، مما يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة.

2. المسؤولية: يتحمل القادة النزيهون المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، ويعترفون بالأخطاء عند حدوثها.

3. العدالة : يتعامل القادة النزيهون بعدالة مع جميع الموظفين، دون تمييز أو تحيز.

4. الأمانة: القادة النزيهون يحافظون على الأمانة في جميع تعاملاتهم، سواء كانت مالية أو إدارية.

5. الاحترام: يحترم القادة النزيهون حقوق وكرامة جميع الأفراد في المنظمة.

هنا نتأكد بأن نزاهة القادة تلعب دورًا حيويًا في تعزيز ثقافة المنظمة وزيادة ثقة الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تم ذكرها سابقا بالأعلى مع الأسئلة السابقة والحالية

Strategic Intelligence in Enhancing Effective Talent Management 2021

(Araz Majeed Albarwari Sheri \ Sandeep Kumar Gupta -
 \ Nazar Rasheed Nori)

*Academic Journal of Nawroz University (AJNU), -
Vol.10, No.2, 2021*

[Downloads\TheRoleofStrategicIntelligenceinEnhanci\...\ngEffectiveTalentManagement1.pdf](#)

*<https://www.ijbms.org/index.php/ijbms> -
[https://d.docs.live.net/7f83152ed06ab101/Desktop/
/HOW_CAN_LEADERSHIP_INTEGRITY_INCRE20%
ASE_MANAGERIAL%20PERFORMANCE.pdf](https://d.docs.live.net/7f83152ed06ab101/Desktop/ HOW_CAN_LEADERSHIP_INTEGRITY_INCRE20% ASE_MANAGERIAL%20PERFORMANCE.pdf)*

2.1. المقدمة:

لم تعطي الدراسات السابقة أي أهمية لموضوع (الخطأ البشري المتعمد والمستمر) رغم توفر جميع الموارد المساعدة في العمل بكل امانة وإخلاص ، وهذه المشكلة منتشرة ولكن لم يجرؤ أحد على التوسع فيها أو تسليط الضوء عليها رغم أنها تمس أخلاقيات العمل (الأمانة، الشرف، الشفافية) وعلى اعلى مستوى اداري.

والحقيقة أن أحد الدراسات التي جذبتني هيا بواسطة موقع "بكة" والذي تم سرد موضوع " القيادة الاستراتيجية وأنماطها ومكوناتها وأهم مهاراتها ومهامها والمبادئ " وأنه دوماً ما يتبع القادة في مختلف المؤسسات مجموعة من الاستراتيجيات التي تمكّنهم من تحقيق أهداف المنظمة ومساعدتها على النمو والتقدم، وتتضمن تلك الاستراتيجيات توصيل توقعاتهم بشكل واضح، والقدرة على التخطيط وحل المشكلات، والقيادة الفعالة للفريق وتحسين الروح المعنوية بين أعضائه وتشجيعهم على الابتكار، لذلك تُعد القيادة الاستراتيجية هي أفضل أنواع القيادة التي يسعى لها القادة ذوي الطموح في التطور المهني، وفي هذا المقال نوضح مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها وأنواعها ومكوناتها وخصائصها ومبادئها وأهم مهاراتها، والفرق بين القيادة الاستراتيجية والإدارة.

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

القيادة الاستراتيجية هي أسلوب قيادة ونهجاً يتبعه القادة، يقوم على تحفيز أعضاء الفريق وتشجيع ابتكارهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يحرص القادة على تزويد الفريق بهدف واضح يعمل الجميع لأجل بلوغه.

ويعتمد القائد الاستراتيجي في أسلوب قيادته هذا على خبرته ومعرفته السابقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل الحلول للمشكلات التي تواجهه، فضلاً عن المهارات التي تمكنه من تحديد الاستراتيجيات والمنهجيات الأكثر ملاءمة للمنظمة التي يعمل بها حتى تكون قادرة على المنافسة مع غيرها من الكيانات الأخرى.

ومن خلال عمل القائد الاستراتيجي، تتمكن المنظمة من استخدام مواردها المتاحة بكفاءة، ومن ثم التكيف مع التكنولوجيا المتاحة وظروف الاقتصاد المتغيرة وغيرها من العوامل، وهو ما يؤهلها لمواجهة أية عوامل تعيقها عن تحقيق النجاح المنشود. ما هي أنماط القيادة الإستراتيجية؟

تنقسم القيادة الاستراتيجية إلى عدة أنواع، نوضحها فيما يلي:

القيادة التحويلية

ينطوي هذا النوع من القيادة على إحداث تغييراً في الأفراد والمنظمة، إذ يعتمد القائد إلى توجيه سلوكيات الموظفين باستخدام رؤيته وقدرته على التأثير عليهم لتحويل أنفسهم ومن ثم المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

أهم ما يميز القيادة التحويلية أنها قابلة للتكيف مع ظروف العمل المتغيرة، كما تساعد على خلق بيئة عمل قائمة على الدعم والتمكين، مما يساهم في تحسين الروح المعنوية بين الموظفين وتحفيزهم وتعزيز شعورهم بالرضا.

قيادة المعاملات

يعتمد أسلوب قيادة المعاملات على نظام المكافآت والعقاب، إذ يتم منح الفريق مكافأة عند إكمال المهام بالصورة المطلوبة، أو توقيع عقوبات عليه في حال وجود تقصير. وفي قيادة المعاملات يضع القائد أهدافاً واضحة تضمن فهم الموظفين المهام المطلوبة منهم، وبالتالي تبرز أهمية المساءلة، كما يحفز أعضاء الفريق على تحسين الأداء من خلال استخدام نظام المكافآت.

القيادة الكاريزمية

في أسلوب القيادة الكاريزمية يعتمد القادة على قدراتهم الإقناعية وحماسهم وطاقاتهم في إلهام وتحفيز الموظفين بغرض تغيير الوضع الراهن في المنظمة، وهو ما يؤدي إلى خلق بيئة عمل يسودها التفاؤل والمشاركة والروح المعنوية العالية.

القيادة الحكيمة

في هذا النمط من القيادة يشجع القادة الموظفين على التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار الجديدة، كما يخلقون أهدافاً ثم يلهمون ويحفزون الموظفين على تحقيقها.

القيادة الاستبدادية

القائد الاستبدادي هو الذي يتخذ جميع القرارات دون أن يرجع إلى أعضاء الموظفين، وذلك في مواقف معينة مثل الأحداث الطارئة، والتي لا يحتكم فيها سوى إلى حكمته التي تمكنه من التصرف بشكل صحيح واتخاذ القرارات الحاسمة.

القيادة الديمقراطية

وهي عكس القيادة الاستبدادية، إذ يشارك القادة الموظفين في عملية صنع القرار، ويمنح أعضاء الفريق فرصًا متساوية في اقتراح أية أفكار أو حلول، وهو ما يولد داخلهم الشعور بالتقدير والذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الرضا الوظيفي.

القيادة البيروقراطية

تُعد القيادة البيروقراطية أكثر أنماط القيادة الاستراتيجية استخدامًا في الشركات الكبيرة، وفيها يرسى القائد مجموعة من القواعد المحددة والمبادئ التوجيهية التي تحدد كيفية سير العمل من أجل تعزيز الكفاءة والنظام داخل المنظمة.

مكونات القيادة الاستراتيجية:

تتكون القيادة الاستراتيجية من مجموعة من العناصر الأساسية وهي:

الرؤية والرسالة

أبرز مكونات القيادة الاستراتيجية رؤية ومهمة المنظمة، فمن خلالها يتمكن القائد الاستراتيجي من توقع الاتجاهات والتغيرات التي قد تطرأ مستقبلاً على بيئة الأعمال، كما يتمكن من توجيه القرارات والإجراءات الاستراتيجية للمنظمة وفقاً للمعلومات التي يقوم بتحليلها.

ويساعد تحديد مهمة المنظمة على تحديد أهدافها وقيمها الأساسية وأصحاب المصلحة الرئيسيين فيها، وتتوقف مهارة القائد الاستراتيجي على قدرته على صياغة رؤية ومهمة تحفز الموظفين على العمل لتحقيق الأهداف المشتركة.

التفكير الاستراتيجي

يشير التفكير الاستراتيجي لدى القائد إلى قدرته على تحليل الحالات المعقدة وتحديد الفرص والتهديدات، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال وضع استراتيجيات مبتكرة وفعالة.

وينطوي التفكير الاستراتيجي أيضاً على الاستعانة بعدة مصادر في الحصول على المعلومات وتولييفها من أجل اتخاذ أفضل القرارات، مع البحث عن الاتجاهات والرؤى المؤثرة على المنظمة.

اتخاذ القرارات

تُعد الكفاءة في عملية اتخاذ القرارات من العناصر المهمة في القيادة الاستراتيجية، فقبل اتخاذ أي قرار، يتعين على القائد موازنة إيجابيات وسلبيات القرار، ودراسة المخاطر المحتملة، حتى يتخذ القرارات المستنيرة المتوافقة مع أهداف المنظمة.

الذكاء العاطفي

المقصود **بالذكاء العاطفي** كنصر مهم في القيادة الاستراتيجية هو امتلاك القائد مهارة إدارة مشاعره ومشاعر الموظفين والتعاطف معهم وتحفيزهم من أجل تعزيز العلاقات بينهم، وهو ما يفيد في اتخاذ القرارات المستنيرة حيال المشكلات التي تطرأ والتعامل مع مختلف التوترات.

بناء الفريق

من أهم عناصر القيادة الاستراتيجية بناء فريق العمل من أعضاء ذوي أفضل أداء، ومعرفة نقاط القوة لكل عضو، وتعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي والتواصل المفتوح بينهم من أجل تحقيق الأهداف الجماعية.

خصائص القيادة الاستراتيجية:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز القيادة الاستراتيجية، وهي كما يلي:

1- التوليف والتفسير

تنطوي القيادة الاستراتيجية الفعالة على قيام القائد بتجميع وتفسير المعلومات المعقدة والمدخلات المتاحة وتحديد التسلسل المشترك للأحداث، وهو ما يمكنه من تفسير البيانات ومن ثم اتخاذ أفضل القرارات في أصعب الظروف.

2- تعدد الخيارات في صنع القرار

تعتمد عملية صنع القرار في القيادة الاستراتيجية على فهم القائد لرؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، ومن ثم يختار مجموعة من الخيارات المتعددة ويلتزم بها خلال هذه العملية خاصة في حالات عدم اليقين.

كما تمزج عملية صنع القرار بين الحدس الذي يعني الشعور الغريزي للقائد، وبين التحليل الذي يتضمن إجراء فحصاً شاملاً للمعلومات المتوفرة.

3- مشاركة أصحاب المصلحة

في القيادة الاستراتيجية يحرص القائد الاستراتيجي على الحصول على مدخلات من أصحاب المصلحة من أجل إحداث التوافق في الآراء، ويحدث ذلك الاتصالات الفعالة المستمرة، وينتج عنه تعزيز التعاون وزيادة فرص نجاح المبادرات الاستراتيجية.

4- كفاءة الاتصال

يُعد الاتصال الفعال من أبرز خصائص القيادة الاستراتيجية، إذ يشير هذا الاتصال إلى قدرة القادة على نقل أفكارهم وتوقعاتهم بوضوح وفعالية، إضافة إلى استماعهم لأعضاء الفريق والاستجابة لهم، وبالتالي تصبح رؤية المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها واضحة ومفهومة لجميع الأعضاء.

5- الشفافية والاستناد إلى البيانات

تمتاز القيادة الاستراتيجية الفعالة بالاستخدام الأمثل للبيانات في عملية صنع القرار في ظل الكميات الهائلة من البيانات المتاحة، مع الحفاظ على ثقافة المنظمة التي تدعم الشفافية.

6- تبني العقلية التعاونية

على الرغم من ثقة القادة الاستراتيجيين في خبراتهم ومعرفتهم؛ إلا أنهم يدركون مدى أهمية الاستعانة بأفكار أعضاء الفريق ودمجها في رؤيتهم للأعمال، وهي العقلية التعاونية التي تساعد على تعزيز الثقافة الداعمة للتدفق الحر للمعلومات.

مبادئ القيادة الاستراتيجية:

تقوم القيادة الاستراتيجية على مجموعة من المبادئ التي تُطبق على القادة والأعضاء وهي:

1- التفويض

يُعد مبدأ التفويض من أهم مبادئ القيادة الاستراتيجية، إذ يعرف كل قائد قدرات أعضاء فريقه، وعلى أساس تلك القدرات ونقاط القوة والضعف يقوم بتفويض المهام

والمسؤوليات المناسبة لكل عضو، ومن خلال التفويض الفعال يتمكن القائد من تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

2- تشجيع تبادل المعلومات

من أساسيات نجاح أي منظمة مشاركة المعلومات بين الموظفين على كافة المستويات الإدارية، ولذلك تشجع القيادة الاستراتيجية على تبادل المعلومات من أجل تحقيق الشفافية التي تدفع المنظمة إلى الأمام.

3- تشجيع النمو والتعلم

يهتم القائد الاستراتيجي بتطوير مهارات أعضاء فريقه، لذلك يتعين عليه وضع خطة تتضمن مجموعة من فرص النمو التي تؤهل الموظفين للتحديات المستقبلية، مع السماح بالفشل لأنه جزء من التعلم.

4- إدارة الأفراد

وهو مبدأ يقوم على عدم محاولة القائد الاستراتيجي فعل كل شيء بنفسه، ولذلك فهو يسعى لتوظيف مواهب جديدة أو تكليف موظف مجتهد بدور جديد أو الاستعانة بمستشارين.

5- وضع استراتيجية لصنع القرار

تحتاج عملية صنع القرار إلى وضع استراتيجية تتضمن تطوير مخطط تدفق أو نهج مصفوفة من أجل التعامل مع مختلف المشكلات ومن ثم اتخاذ القرارات المستتيرة التي تصب في صالح المنظمة.

6- قياس التقدم المُحرز

يتعين على القائد الاستراتيجي قياس التقدم المُحرز من أجل تحديد ما إذا كان يسير على الطريق الصحيح نحو تحقيق أهدافه أم لا، مع المداومة على إجراء المراجعات والتعديلات على الخطط إذا كانت هناك حاجة إلى ذلك.

أهمية القيادة الاستراتيجية:

تحقق القيادة الاستراتيجية للمنظمات العديد من الفوائد، نبرزها فيما يلي:

1- تحسين الاتصال

تساعد القيادة الاستراتيجية على تعزيز الاتصال بين القادة وأعضاء الفريق من خلال تحسين التفاهم والشفافية وبناء العلاقات وتبادل الأفكار والتعليقات، وبالتالي يصبح الأعضاء أكثر وعياً وتفهماً للقرارات المُتخذة، وهو ما يزيد من إيجابيتهم خلال مختلف المواقف.

2- زيادة الإنتاجية

من خلال القيادة الاستراتيجية يمكن زيادة إنتاجية الموظفين، إذ يتمكن القادة من توجيه اهتمام أعضاء الفريق نحو تحقيق أفضل النتائج بمزيد من الكفاءة، فضلاً عن دورهم في إلهام الموظفين وتحفيزهم وخلق داخلهم إحساساً بالهدف يتجاوز الأدوار الفردية، وبالتالي يتحسن أدائهم والذي يتجلى في إنتاجيتهم التي تزداد بمرور الوقت.

3- القيادة المشتركة

تعزز القيادة الاستراتيجية من أسلوب القيادة المشتركة في المنظمات، إذ يحرص القادة على تكليف أعضاء الفريق بأدوار قيادية، وهو ما يساهم في زيادة قدرة المنظمة على التكيف في بيئات العمل المتغيرة.

4- زيادة الرضا الوظيفي

تلعب القيادة الاستراتيجية دورًا فعالًا في زيادة شعور الموظفين بالرضا في مكان العمل، لأنها تساعد على الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة، وهو ما يؤهلهم لبلوغ أهدافهم المهنية والشخصية.

5- خلق بيئة عمل إيجابية

تُعد القيادة الاستراتيجية من الممارسات التي تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، نظرًا لحرص القادة على تعزيز روح التعاون بين أعضاء الفريق، وكلما كانت بيئة العمل إيجابية؛ ساهم ذلك في تعزيز الشعور بالانتماء والالتزام بين الموظفين وتحسين أدائهم، ومن ثم انخفاض معدلات دوران الموظفين.

6- زيادة الابتكار

يعمل القادة الاستراتيجيون على تهيئة المناخ المناسب الذي يساعد على توليد أفكار جديدة والتفكير خارج الصندوق وحل المشكلات بكفاءة، وبالتالي فإن القيادة الاستراتيجية تنمي الإبداع والتفكير المبتكر لدى الموظفين، وتساعد على منح المنظمة ميزة تنافسية.

7- تحسين الأداء الوظيفي

من خلال القيادة الاستراتيجية الفعالة يزداد حماس أعضاء الفريق لاستخدام مهاراتهم الإبداعية، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الوظيفي.

8- زيادة جودة العمل

عندما يتحسن أداء أعضاء الفريق بفضل القيادة الاستراتيجية، تزداد جودة العمل، لأنهم يتمكنون من تحديد المهام التي يمكن إنجازها والبدء فيها دون الانتظار الحصول على تعليمات من المشرف، وينتج عن ذلك تعزيز المساءلة لديهم.

9- تطوير مهارات التخطيط

من العوامل التي تساعد على زيادة كفاءة الفريق، قدرة القائد الاستراتيجي على مساعدة فريقه على تطوير مهارات تخطيط أفضل، وذلك من خلال وضع الأهداف الواقعية القابلة للتحقيق، وبالتالي يتمكن الأعضاء من تنفيذ المهام بكفاءة وتقديم النتائج المرجوة.

10- تسهيل عملية صنع القرار

تساهم القيادة الاستراتيجية في تسهيل عملية صنع القرار في المنظمات، إذ يحدد القائد الاستراتيجي اتجاه المنظمة، ويتخذ قراراته الحاسمة التي تؤثر على مسارها بعد النظر في الاحتياجات قصيرة المدى والنتائج طويلة المدى.

أبعاد القيادة الاستراتيجية:

للقيادة الاستراتيجية ثلاثة أبعاد مكملة لبعضها البعض يتعين على القائد العمل بها من أجل تحقيق أفضل النتائج للمنظمة، وتتمثل تلك الأبعاد فيما يلي:

1- قيادة العمليات

تشير قيادة العمليات إلى القدرة على تحديد إمكانيات الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، وتحديد متطلبات الامتثال وخدمة العملاء وتقييمها بدقة، ومن ثم قيادة أعضاء الفريق في تحليل وفهم الحقائق التشغيلية والتكتيكية للمنظمة، مع صنع إطار العمل الذي يمكنهم من تحقيق الخطة الاستراتيجية.

2- القيادة بالقودة

يتعين على القائد الاستراتيجي تزويد الموظفين بالموارد التي يحتاجونها للقيام بعملهم بشكل فعال، مع تجسيد مستوى الالتزام الذي يطلبه منهم، وهو ما يعزز من الحفاظ على هيكل المنظمة وفهم الأفراد خططها الاستراتيجية، ومن ثم يعملون من أجل دعم نجاحها.

3- قيادة العلاقة

من العوامل التي تعزز من فعالية القيادة الاستراتيجية، بناء علاقات مدروسة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، مع تمكين الموظفين من قيادة هذه العلاقة، حتى تصبح لديهم مقاييس واضحة حول الاتجاه الذي تذهب إليه المنظمة وكيفية بلوغها أهدافها.

مهام القيادة الاستراتيجية:

تؤدي القيادة الاستراتيجية في المنظمات مجموعة من المهام وهي:

1- تحديد الاتجاه

يتولى القائد الاستراتيجي مهمة تحديد مهام المنظمة ورؤيتها وقيمها، وعلى أساس ذلك يقوم بوضع استراتيجية واضحة تتوافق وتلك المهام والقيم وتحدد أفضل طريق للنجاح.

2- مواءمة الموارد

تطبق المنظمات القيادة الاستراتيجية نظرًا لدورها في تخصيص الموارد المادية والمالية والبشرية بشكل فعال بما يدعم أهدافها التنظيمية وأولوياتها.

3- رصد الأداء

تنفذ المنظمات القيادة الاستراتيجية حتى تتمكن من وضع مقاييس للأداء مثل مؤشرات الأداء الرئيسية وتحليل البيانات، ومن ثم رصد التقدم المُحرز نحو تحقيق أهدافها، وإجراء التعديلات المطلوبة من أجل ضمان بقائها على المسار الصحيح.

4- بناء الفريق

من أبرز المهام التي يقوم بها القائد الاستراتيجي هي بناء فريق العمل وتقديم التوجيه والتمكين للأعضاء وتعزيز الابتكار والتعاون بينهم، وخلق ثقافة المساءلة والتميز.

5- إشراك أصحاب المصلحة

تعمل القيادة الاستراتيجية على ضمان اتساق أصحاب المصلحة مع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وذلك من خلال تكوين علاقات فعالة معهم وإشراكهم ونقل رؤية المنظمة إليهم.

أهم مهارات القيادة الاستراتيجية:

هناك مجموعة متنوعة من المهارات المطلوب توافرها في القائد الاستراتيجي حتى يتمكن من تطوير أسلوب قيادته ومن ثم تحقيق النجاح التنظيمي المطلوب، وتشمل تلك المهارات ما يلي:

1- حل المشكلات

تُعد القدرة على حل المشكلات من أهم مهارات القيادة الاستراتيجية، إذ أنه من المهم أن يمتلك القائد الاستراتيجي المهارات التحليلية التي تمكنه من إيجاد أفضل الحلول لمختلف المشكلات التي تواجهه سواء في عمله أو على مستوى قيادته للفريق.

2- مهارات الاتصال

تشير مهارات الاتصال إلى قدرة القائد الاستراتيجي على التواصل مع الموظفين بشكل فعال وبطريقة سهلة الفهم، ونجاحه في نقل رؤيته وتوقعاته لهم، وهو ما يمكن أعضاء الفريق من فهم استراتيجيات قائدهم وما يجب عليهم فعله، ومن ثم تتوحد جهودهم الفردية لتنفيذ المهام بنجاح.

وتتضمن هذه المهارة أيضاً قيام القائد بعقد اجتماعات فردية مع أعضاء الفريق، للرد على الاستفسارات أو من أجل سماع الأفكار أو المخاوف.

3- العمل الجماعي

تتمثل مهارة العمل الجماعي في قيام القائد بالعمل مع أعضاء الفريق والتعاون معهم في المشاريع والقيام بدور فعال في هذا العمل، وهو ما يساعد على تنمية هذه المهارة أيضاً في أعضاء الفريق.

4- القدرة على التكيف

نظرًا للتغيرات المستمرة التي تطرأ على بيئات العمل، يجب أن يكون القائد مرناً وقادراً على التكيف مع تلك التغيرات، إذ تعني هذه المهارة أن صاحبها لديه عقلية نمو منفتحة على التغيير، وهو ما يمكنه من التخفيف من أي آثار جانبية محتملة للتغيرات.

5- مهارات الاستماع

يحتاج القائد إلى أن يكون مستمعاً جيداً لأعضاء الفريق، حتى يستطيع فهم آرائهم ووجهات نظرهم، وتتطوي هذه المهارة على الاستماع النشط دون مقاطعة، وإعطاء المتحدث كامل الاهتمام حتى يسهل استيعاب كلماته قبل الرد عليها.

6- الدبلوماسية

الدبلوماسية هي مهارة تمكن صاحبها من استخدام أفضل الأساليب في إدارة النزاعات التي تنشأ داخل الفريق نتيجة عدم تطابق الآراء بين أعضاءه، ويكون القائد دبلوماسياً عندما يستمع إلى وجهات نظر الطرفين مع إبداء رأياً غير متحيز لأي منهما.

7- التعاطف

التعاطف في القائد يعني قدرته على فهم موظفيه بشكل جيد إذ يستطيع احتواء مشكلات أعضاء الفريق وفهم وجهات نظرهم ورؤية الأمور من منظورهم، وهو ما يساعد على تعزيز العلاقات بينه وبينهم.

8- الابتكار

وهي مهارة مهمة مطلوبة في القائد الاستراتيجي، إذ أن القائد الذي يفكر بشكل إبداعي ويبتكر أفكار غير تقليدية يستطيع حل المشكلات بكفاءة، وإلهام أعضاء الفريق هذه الطريقة من أجل توسيع نطاق تفكيرهم وتحسين العمل داخل المنظمة.

9- التواضع

المقصود بتواضع القائد اعترافه بأن جزء كبير من نجاحه يعود إلى مجهود أعضاء الفريق، مع منحهم التقدير اللازم الذي يعزز من بيئة العمل الإيجابية، فضلاً عن اعتراف القائد بالأخطاء التي يرتكبها والاعتذار عنها علانية.

10- التفاني

كلما كان قائد الفريق متفانياً في عمله ويتخذ خطوات ثابتة نحو أهدافه ويحفز أعضاء فريقه على العمل الجاد؛ ساهم ذلك في تعزيز روح التفاني في أعضاء الفريق الذين يتخذون قائدهم قدوة لهم.

11- النزاهة

تشير النزاهة إلى صدق القائد وشفافيته في تعامله مع أعضاء الفريق، إذ يتحرى الصدق بشأن نجاحاته وإخفاقاته ومنطقه في اختيار استراتيجيات وأهداف معينة، ونزاهة القائد تلعب دوراً فعالاً في تعزيز الثقة بينه وبين أعضاء الفريق.

الفرق بين القيادة والإدارة:

تتعدد أوجه الاختلاف بين القيادة والإدارة، والتي نوضحها كما يلي:

الإدارة	القيادة	وجه المقارنة
هي النهج المنظم الذي يسير عليه المديرون عند أداء المهام المخطط لها مسبقًا، إذ يتم تنسيق جهود الموظفين واستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف.	هي الممارسة التي تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية غير تدريجية من خلال التخطيط الدقيق والرؤية والاستراتيجية.	التعريف
السيطرة على مجموعة من الموظفين من أجل تحقيق أهداف معينة.	التأثير على الموظفين وتحفيزهم وتمكينهم من أجل المساهمة في نجاح المنظمة.	الهدف
تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تنفيذ العمليات، مثل الهيكل التنظيمية والميزنة وإدارة الموظفين.	التفكير في المستقبل ومواجهة التحديات والتركيز على مكانة المنظمة وكيف يمكن الوصول إلى المكانة المرجوة مستقبلاً.	الرؤية
التحقق من تنفيذ الأفكار بطريقة فعالة.	التركيز على ابتكار الأفكار المشتركة بطريقة جذابة وملهمة.	الأسلوب

التركيز	يركز القادة على المستقبل من خلال التخطيط للمبادرات المستقبلية والفرص المحتملة للنمو بهدف تشكيل ثقافة المنظمة.	يركز المديرون على الحاضر وكيفية تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستراتيجيات والميزانيات والمسؤوليات.
المهام	يسعى القادة لإلهام وتحفيز أعضاء الفريق ومنحهم إحساسًا بالهدف المشترك.	يحرص المديرون على إدارة الأشخاص والعمليات وتقسيم الأهداف إلى مهام وتنظيم الموارد لتحقيق النتائج المرجوة.

وفي الختام، فقد باتت القيادة الاستراتيجية من العوامل التي لا غنى عنها في عالم الأعمال اليوم، نظرًا لدورها في إلهام العمل وتوقع التحديات وقيادة المنظمات نحو النجاح.

2.2. المتغير المستقل

الخطأ البشري المتعمد والمستمر.

2.3. المتغير التابع

المتابعة والتدقيق المستمر الغير منتظم.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تأثر المتغيرين ببعضها البعض حسب ثقافة القيادة الداخلية للمنظمة والسياسات و الإجراءات الإدارية.

2.5. الخاتمة:

في ختام هذا البحث، نكون قد استعرضنا أهم النقاط والمحاور المتعلقة بموضوع "الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد ودورهما في تحقيق الأداء المتميز".

من خلال التحليل والدراسة، توصلت إلى مجموعة من النتائج التي تساهم في فهم أعمق لهذا الموضوع. نأمل أن يكون هذا البحث قد أضاف قيمة علمية ومعرفية، وساهم في إثراء المكتبة العلمية بمعلومات جديدة ومفيدة. كما نوصي بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لتوسيع نطاق المعرفة وتحقيق فهم أشمل، فالإنسان يمر بمراحل تطور سريعة يوماً بعد يوم، وهذا التطور يؤثر بشكل مستمر على مؤثرات وأسباب نجاح المنظمات والدول، والعامل المشترك فيها هو كيفية فهمنا للطبيعة البشرية وطرق تعاملها مع التحديات الأخلاقية التي تعنى بالشفافية والقضاء على الفساد لخلق بيئة عمل مستقرة وتأمين مستقبل الأجيال القادمة وأن تكون ناجحة فكرياً وعملياً.

والله ولي التوفيق،،،

3: الفصل الثالث

منهجية البحث

3.1 المقدمة:

يقدم هذا الفصل عرضاً شاملاً للمنهجية المستخدمة في دراسة دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء المتميز، مع التركيز على إجراء دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية في إدراة، ويهدف هذا الفصل إلى توضيح كافة العناصر المنهجية التي تساهم في تحقيق الفهم العلمي الدقيق للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتحسين الأداء في المؤسسات التعليمية، وفي البداية يتناول الفصل التعريفات الإجرائية لكل متغير من متغيرات البحث، حيث يتم توضيح المفاهيم الأساسية المستخدمة وتحديدًا بدقة لضمان الوضوح في تفسير النتائج لاحقاً، ويتبع ذلك شرح مفصل لتصميم البحث الذي يوضح الإطار العام والأساليب المنهجية المتبعة في جمع وتحليل البيانات، مع التركيز على اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، وكما يسلط الفصل الضوء على مجتمع البحث الذي يتمثل في الأفراد أو المجموعات المعنية بالدراسة في جامعة أحمد دراية مع تقديم وصف دقيق لخصائص هذا المجتمع وكيفية تحديده ليكون ممثلاً لأهداف البحث، علاوة على ذلك يناقش الفصل بالتفصيل الطرق والتقنيات المستخدمة في أخذ العينات مع التأكيد على أهمية اختيار العينة بشكل علمي ومدرّس لضمان صحة وموثوقية النتائج، إلى جانب ذلك يتم استعراض الوسائل المعتمدة لجمع البيانات، سواء من خلال استبيانات أو مقابلات أو أي طرق أخرى ملائمة لطبيعة الدراسة، ويتطرق الفصل أيضاً إلى تصنيف البيانات التي سيتم جمعها سواء كانت نوعية أو كمية وكيفية معالجتها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية المناسبة، ويتم التركيز على طرق تحليل البيانات المتبعة، حيث يتم تفصيل الإجراءات التي سيتم اعتمادها لتحويل البيانات الأولية إلى معلومات مفيدة تساهم في تفسير العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز، وكل هذه المراحل المنهجية تهدف إلى تقديم رؤية متكاملة تضمن دقة النتائج وموضوعيتها مما يساهم في تعزيز الفهم العلمي لدور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة أحمد دراية.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تشكل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث أداة أساسية للباحثين، حيث تتيح لهم قياس المتغيرات بشكل دقيق ومحدد. وتوضح هذه التعريفات كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو التلاعب به بطريقة تضمن الوضوح والشفافية في عملية البحث. كما تساهم في تحقيق الاتساق بين الدراسات المختلفة، مما يعزز من موثوقية وصلاحية النتائج المستخلصة، ويضمن أن الدراسة تعتمد على أسس علمية متينة وقابلة للتكرار.

3.2.1 الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد

التعريف الإجرائي: الذكاء الاستراتيجي يرتبط بقدرة القائد على اتخاذ قرارات واعية ومستنيرة من خلال تلبية حاجته الملحة للحصول على المعلومات الضرورية وتوفيرها في الوقت المناسب وبدقة وكفاءة عالية، ويسهم ذلك في اتخاذ قرارات عقلانية مدروسة تعتمد على معلومات موثوقة وكافية مما يعزز من فعالية القيادة ويضمن توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (دليل وإخريين، ٢٠٢١)

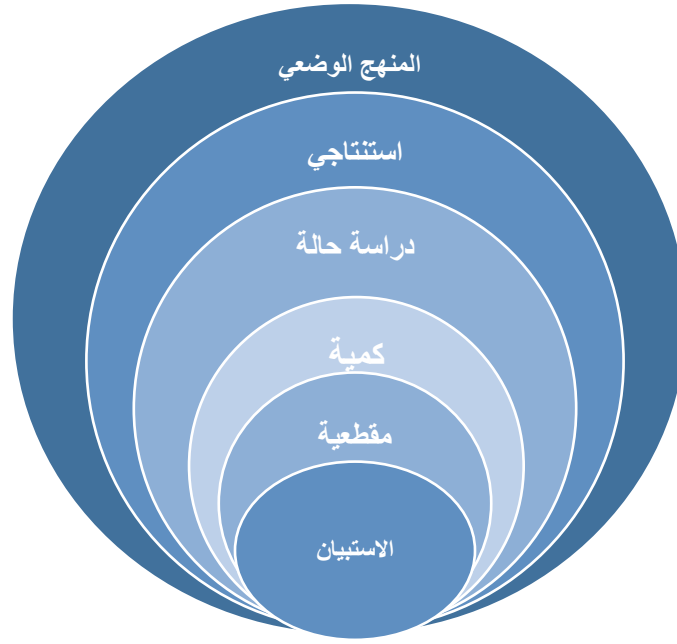
3.2.2 الأداء المتميز

التعريف الإجرائي: مفهوم الأداء المتميز يعبر عن مستوى أداء يفوق المعتاد في المنظمة، ويساهم في بناء معرفة تراكمية شاملة، ويعكس نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع بيئتها. ويُعرف أيضاً بأنه القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل هدر للموارد المتاحة والمستخدم. يتم تحقيق هذا الأداء من خلال تفاعل عاملين أساسيين: الفاعلية التي ترتبط بتحقيق الأهداف، والكفاءة التي تتعلق بخفض التكاليف والالتزام بالمعايير المطلوبة. (دليل وآخرين، ٢٠٢١)

3.3 تصميم البحث:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى دراسة الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد ودورهما في تحقيق الأداء المتميز، ومن جانبه، يهدف المنهج التحليلي إلى العلاقة بين متغيري الدراسة وتحديد أثر كل منهما في الآخر.

- فلسفة البحث: المنهج وضعي positivism
- أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study
- أداة البحث: دراسة كمية Mono method
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية cross sectional
- طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان



الشكل ١

ملخص تصميم البحث

المصدر: الطالب

3.4 مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات

في البحوث العلمية تُعد عينة البحث وتقنيات أخذ العينات من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح الدراسة وموثوقية نتائجها، إذ تُعتبر البيانات والمعلومات المستمدة من هذه العينات هي الأساس في عملية التحليل الإحصائي، والتي تُبنى عليها النتائج والاستنتاجات لذلك من الضروري أن يتوخى الباحثون أقصى درجات الدقة عند اختيار عينة البحث، والالتزام بمعايير الموضوعية الصارمة في تطبيق تقنيات أخذ العينات، والهدف الرئيسي من هذه الخطوات هو ضمان أن البيانات التي يتم جمعها تعكس المجتمع المستهدف بالدراسة بشكل دقيق وموضوعي بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً شاملاً وصحيحاً، وإن التمثيل الدقيق للعينة يُعد أحد الركائز الأساسية للحصول على نتائج بحثية تتمتع بمصداقية عالية مما يعزز من موثوقية الدراسة ويزيد من قيمتها العلمية، فكلما كان اختيار العينة أكثر دقة انعكس ذلك إيجاباً على جودة النتائج،

ويمان أن تكون هذه النتائج قادرة على الإجابة عن الأسئلة البحثية بشكل شامل، وفي هذا القسم، سيتم تقديم شرح تفصيلي لمجتمع الدراسة متبوعاً باستعراض لعينة البحث المستخدمة، كما سيتم توضيح الطرق والتقنيات التي تم الاعتماد عليها في اختيار العينة، إضافة إلى كيفية جمع البيانات منها وذلك وفق ما يلي:

3.4.1 مجتمع الدراسة:

الموظفين	عدد التصنيف	القطاع
٥	الإدارة العليا	جامعة احمد دراية ادرار
٣٠	المعلمين	

جدول رقم ١

المصدر: الطالب

3.4.2 عينة البحث

حجم العينة	عينة البحث
٣٠ موظف	نستهدف المعلمين في جامعة دراية ادرار

جدول رقم ٢

المصدر: الطالب

3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة

يتم أخذ العينات بالطريقة الإحصائية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

3.5 طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً، حيث يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية، وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، وسيساعد هذا المنهج على الأساسية بين المتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد والمتغير التابع تحقيق الأداء المتميز.

3.5.1 الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد

اعتمد الطالب على استبانة دليل وآخرين، ٢٠٢٠، من أجل قياس المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد) وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي: تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، بإجمالي ١٦ عنصراً للمتغير، حيث إن بعد تفكير النظم اشتمل على ٤ عناصر بينما بعد الرؤية المستقبلية اشتمل على ٤ عناصر، وبعد الدافعية اشتمل على ٧ عناصر، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي: لكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق بشدة، غير موافق).

المتغير المستقل

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الذكاء الاستراتيجي ونزاهة القائد	تفكير النظم الرؤية المستقبلية الدافعية	١٥ عبارة	دليل وآخرون، ٢٠٢٠

جدول رقم ٣

المصدر: الطالب

3.5.2 الأداء المتميز

اعتمد الطالب على استبيانة دليل واخرين، ٢٠٢٠، من قياس المتغير (الأداء المتميز) بإجمالي ١٥ عنصر للمتغير، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي: لكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق بشدة، غير موافق).

المتغير التابع

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
الأداء المميز	الأداء المتميز	١٥ عبارة	دليل، واخرون، ٢٠٢٠

جدول رقم ٤

المصدر: الطالب

3.6 أنواع البيانات

تنقسم أنواع البيانات إلى بيانات أولية وهي التي تم تجميعها من قبل الباحث وبيانات أولية تم جمعها بواسطة باحثين آخرين وهي كالاتي:

3.6.1 البيانات الأولية:

- توزيع استبيانات على موظفي جامعة أحمد دراية بأدرار لجمع معلومات حول آرائهم وتجاربهم العملية، وتهدف هذه الخطوة إلى تحسين الأداء الأكاديمي وتعزيز بيئة العمل في الجامعة.
- قياس تأثير الذكاء الاستراتيجي على تحسين الأداء المتميز من خلال دراسة دوره في تعزيز الكفاءة والنتائج الإيجابية.

3.6.2 البيانات الثانوية:

- استعراض الأبحاث السابقة لاستنتاج بيانات حول تأثير الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء المتميز وتحقيق نتائج إيجابية في العمل.
- مراجعة الكتب والمقالات العلمية لاستكشاف تأثير الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء المتميز وتحقيق نتائج إيجابية.

3.7 طرق واساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى حيث تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 وتحليل البيانات المجمعة، ولقد تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة حيث يساعد ذلك الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة، وتعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها، كما أن اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشاف) تستخدم لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات اختبار) كرو نباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8 الخاتمة

في ختام هذا الفصل تم تناول منهجية البحث بشكل مفصل، حيث بدأت بعرض المقدمة التي وضعت الأساس لفهم إطار العمل البحثي، وبعد ذلك تم تقديم التعريفات الإجرائية المرتبطة بالبحث لتوضيح المفاهيم الأساسية المستخدمة، وكما تطرق الفصل إلى تصميم البحث الذي يحدد الأسلوب والإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم كذلك تحديد مجتمع البحث بدقة مع شرح طرق وتقنيات أخذ العينات لضمان تمثيل صحيح لهذا المجتمع، وتم توضيح وسائل جمع البيانات وبيان أنواعها المختلفة، بالإضافة إلى عرض شامل لطرق وأساليب تحليل البيانات التي استخدمت لاستخلاص النتائج، وختاماً تم تقديم الخاتمة التي تلخص وتربط بين كافة عناصر منهجية البحث بشكل متكامل.

الفصل الرابع/ التحليل الإحصائي

المقدمة:

يسعى هذا الفصل إلى تقديم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها في إطار الدراسة الميدانية، وقد اعتمدت الدراسة على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، الإصدار 28، كأداة أساسية لإجراء التحليل في جميع مراحله، وبدأت هذه المراحل بالإحصاء الوصفي الذي يهدف إلى وصف خصائص العينة وتوضيح السمات الرئيسية للبيانات مما يوفر نظرة عامة وشاملة عن المتغيرات محل الدراسة، بالإضافة إلى ذلك شمل التحليل تقييم أدوات الدراسة من حيث معايير الصدق والثبات وهو ما يضمن أن الأدوات المستخدمة كانت دقيقة وموثوقة في قياس الظواهر ذات الصلة بعد التحقق من صلاحية هذه الأدوات تم الانتقال إلى التحليل الاستدلالي، الذي استُخدم فيه تحليل الانحدار الخطي البسيط، وهذا التحليل الإحصائي كان ضرورياً لاختبار الفرضيات البحثية التي تسعى إلى تفسير العلاقة بين المتغيرات المختلفة، ومن خلال هذه الإجراءات، ركزت الدراسة على تحديد العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء المتميز مما يسهم في توفير فهم عميق للمتغيرات التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على هذا الأداء، ويهدف هذا التحليل إلى تقديم رؤى قائمة على أسس علمية دقيقة لدعم تطوير استراتيجيات فعالة تسهم في تعزيز الأداء المتميز على مختلف المستويات.

خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس_العمر_المؤهل الدراسي_الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة، ثم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من ٢٠ الى ٣٠ ☐ من ٣١ الى ٤٠ ☐ من ٤١ الى ٥٠ ☐ أكبر من ٥٠ ☐

المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ مطلق ☐ متزوج ☐ أرمل ☐

سنوات الخبرة: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦ الى ١٠ سنوات ☐ من ١١ الى ١٥ سنة ☐

من ١٦ الى ٢٠ سنة ☐ أكثر من ٢٠ سنة ☐

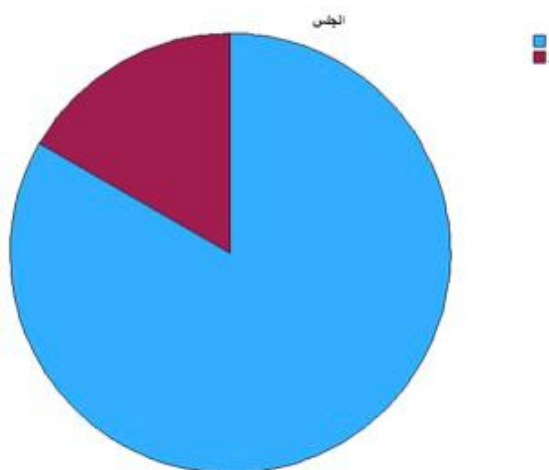
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	1. ذكر	10	%83,3
	2. أنثى	2	%16,7
	الإجمالي	12	100%
العمر	من 20 الى 30 سنة	3	%25,0
	من 31 الى 40 سنة	6	%50,0
	من 41 سنة الى 50 سنة	3	%25,0
	الإجمالي	12	100%
المؤهل الدراسي	ثانوي	5	%41,7

دبلوم	3	%25,0	
بكالوريوس	3	%25,0	
ماجستير	1	%8,3	
الإجمالي	12	100%	
أعزب	7	%58,3	الحالة الاجتماعية
مطلق	3	%25,0	
متزوج	2	%16,7	
الاجمالي	12	100%	
سنوات الخبرة	2	%16,7	فأقل 5 سنوات

من 6 الى 10 سنوات	3	25,0%
من 11 الى 15 سنة	3	25,0%
من 16 الى 20 سنة	2	16,7%
أكثر من 20 سنة	2	16,7%
الاجمالي		100%

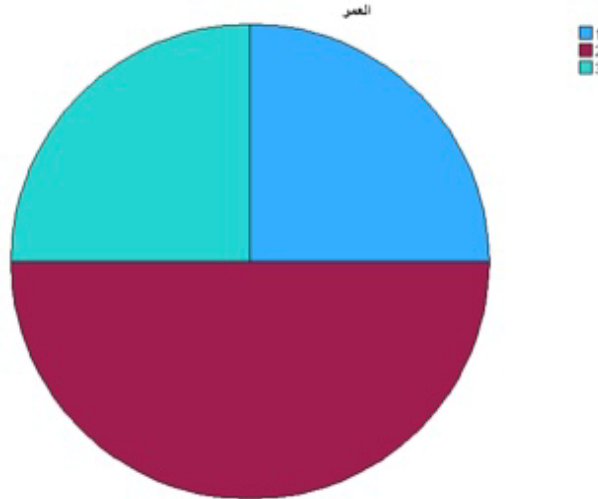
من بيانات جدول رقم 5 تم استخلاص النتائج التالية:

الجنس: أظهرت نتائج الإحصائية أن عدد الذكور الذين جاوبوا على الاستبيان بلغ عددهم 10 اشخاص بنسبة 83,3% بينما بلغ عدد الإناث 2 مفردة بنسبة 16,7% من إجمالي العينة، كما هو موضح بالشكل التالي:



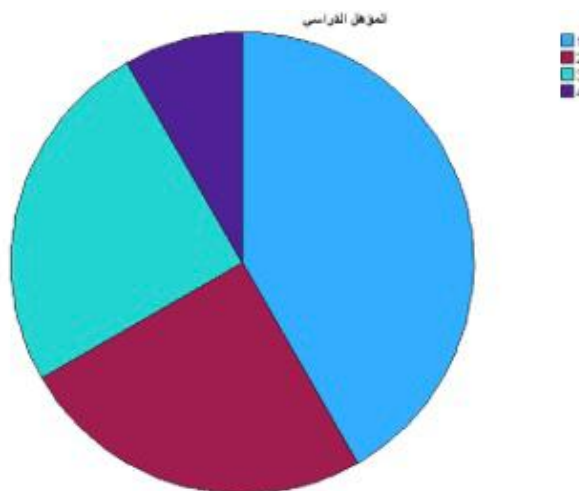
تصنيف عينة الدراسة وفق الجنس

العمر: أظهرت نتائج الإحصائية أن عدد الأشخاص الذين اعمارهم من 20 سنة الى 30 سنة وصل الى 3 اشخاص بنسبة 25,0% بينما الذين تتراوح اعمارهم بين 31 الى 40 سنة بلغ عددهم 6 اشخاص مفردة بنسبة 50,0% والأشخاص الذي اعمارهم ما بين 41 الى 50 سنة فبلغ عددهم 3 اشخاص بنسبة 25,0% من إجمالي العينة، كما هو موضح بالشكل التالي:



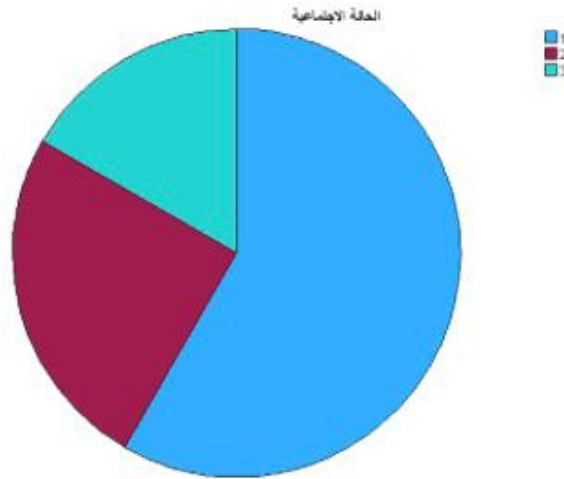
تصنيف عينة الدراسة وفق العمر

المؤهل الدراسي: أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الأشخاص ذو المؤهل الثانوي وصل الى 5 اشخاص مفردة بنسبة 41,7% وبلغ عدد الافراد اصحاب الدبلوم 3 اشخاص مفردة بنسبة 25,0% بينما ذو مؤهل البكالوريوس فعددهم 3 اشخاص بنسبة 25,0% اما ذو مؤهل الماجستير فعددهم 1 بنسبة 8,3% من العينة، وفقاً للشكل التالي:



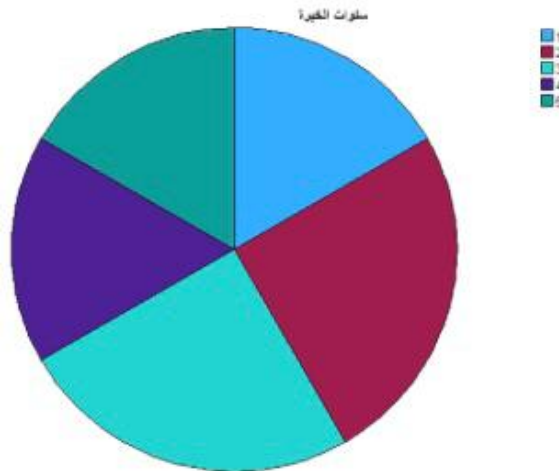
تصنيف عينة الدراسة وفق المؤهل الدراسي

الحالة الإجتماعية: بلغ عدد الأشخاص ذو الحالة الإجتماعية الأعزب الى 7 أشخاص بنسبة 58,3% أما المطلق فعددهم 3 أشخاص بنسبة 25,0% بينما المتزوج فبلغ عددهم شخصان بنسبة 16,7% من اجمالي العينة وفقاً للشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفق الحالة الاجتماعية

سنوات الخبرة: بلغ عدد اصحاب سنوات خبرة ال 5 سنوات واقل الى شخصين بنسبة 16,7% اما ذو الخبرة ما بين 6 الى 10 سنوات فعددهم 3 اشخاص بنسبة 25,0% وبلغ عدد ذو الخبرة من 11 الى 15 سنة 3 اشخاص بنسبة 25,0% بينما بلغ عدد الاشخاص ذو الخبرة ما بين 16 الى 20 سنة شخصان مفردة بنسبة 16,7% واما اصحاب الخبرة الأكثر من 20 سنة فعددهم شخصان بنسبة 16,7% من إجمالي العينة وفق الشكل التالي:



قياس صدق وثبات الدراسة

تم إجراء تحليل شامل للتحقق من الصدق والثبات للمقاييس التي استخدمت في الدراسة وذلك لضمان دقتها وموثوقيتها، وشملت هذه العملية تقييم الصدق للتأكد من أن الأدوات تقيس ما صُممت لقياسه بالإضافة إلى قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يعد معياراً أساسياً لتحديد مدى الاتساق الداخلي بين الفقرات، علاوة على ذلك تم تطبيق نموذج المعادلات البنائية لتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار مدى ملاءمة النموذج المستخدم وقد أسهم هذا النهج في تحسين فهم العلاقات الإحصائية والتأكد من جودة البيانات، وتم تنفيذ جميع التحليلات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته الثامنة والعشرين والذي وفر الأدوات اللازمة لإجراء التحليلات الدقيقة والمتكاملة، وفيما يلي ستعرض الفقرات والجداول التي تسلط الضوء على هذه النتائج والإجراءات بمزيد من التفصيل.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم التركيز في هذه الدراسة على تقييم صدق المقاييس المستخدمة كجزء أساسي من ضمان جودة الأداة البحثية ودقة نتائجها، وقد تم اعتماد صدق الاتساق الداخلي كمعيار رئيسي في هذا السياق، وهو معيار يُستخدم للتحقق من مدى دقة وموثوقية العبارات التي تتضمنها أداة القياس لضمان قدرتها على قياس المفهوم الذي صُممت لقياسه بشكل متسق ومنسجم، ولتحقيق ذلك تم استخدام معامل ألفا كرونباخ كأداة إحصائية معروفة وموثوقة تُستخدم على نطاق واسع لتقييم ثبات الأداة واستقرار نتائجها عبر العبارات المختلفة، وإلى جانب ذلك تم حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE) كإجراء إضافي لتقييم الصدق التقاربي، وهو مقياس يعكس مقدار التباين المشترك الذي تفسره البنود المرتبطة بكل متغير، ويعزز هذا المقياس من فهم العلاقة بين البنود ومدى ارتباطها بالمفهوم المشترك الذي تسعى لقياسه مما يوفر دليلاً إضافياً على أن الأداة البحثية تتمتع بدرجة عالية من الترابط الداخلي بين عناصرها، ويعبر مفهوم صدق الاتساق الداخلي عن قدرة كل عبارة أو بند في أداة القياس على تمثيل المتغير الذي تنتمي إليه بشكل مترابط ومتسق مع العبارات الأخرى، وللتأكد من ذلك قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة على حدة والدرجة الإجمالية للمتغير الذي تتبعه، وقد تم ذلك استناداً إلى المعايير التي وضعها كايزر (Kaiser, 1974)، حيث تُعتبر معاملات الارتباط التي تقل عن 0.5 غير كافية من الناحية العلمية ويتم استبعادها من الأداة البحثية، وتمثل هذه الإجراءات خطوة أساسية لضمان دقة أداة القياس وجودتها حيث تتيح استبعاد البنود

غير المناسبة والاحتفاظ فقط بالعبارات التي تعكس بوضوح المفاهيم المستهدفة، وبهذا، تعزز هذه الخطوات من موثوقية الأداة البحثية وتضمن أن النتائج المستخلصة منها تعبر بشكل دقيق عن البيانات المدروسة، كما تُسهم هذه العملية في تحقيق مصداقية الدراسة العلمية وضمان استيفاء البيانات لمعايير الجودة المطلوبة للوصول إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة.

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
1,677	2,945	0.00	,71774	,423	,٧٥١	A1	تفكير النظم	الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد
			1,31137	,749		A2		
		0.00	1,13818	,618		A3		
		0.00	,45227	,706		A4		
	0,716	0.00	1,16450	,573		B1	الرؤية المستقبلية	
		0.00	,99620	,562		B2		

		0.00	,51493	,562		B3	
		0.00	,93744	,733		B4	
		0.00	,51493	,616		C1	الدافعية
		0.00	,67420	,840		C2	
		0.00	,90034	,717		C3	
		0.00	,49237	,766		C4	
		0.00	,45227	,652		C5	
		0.00	,99620	,779		C6	
		0.00	,90034	,751		C7	
1,700	1,700	0.00	,52223	,956	٧٧٤	A1	الأداء المتميز
		0.00	,79296	,904		A2	
		0.00	,66856	,755		A3	
		0.00	,51493	,868		A4	
		0.00	,65134	,734		A5	
		0.00	,90034	,727		A6	
		0.00	,98473	,693		A7	
		0.00	,79296	,735		A8	
		0.00	1,52753	,871		A9	
		0.00	,49237	,613		A10	
							الأداء المتميز

	0.00	,71774	,868	A11	
	0.00	,66856	,568	A12	
	0.00	,96531	,742	A13	
	0.00	,66856	,947	A14	
	0.00	,90034	,774	A15	

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق المتغير الأول: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد عند قيم أكبر من 0/7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0/001، وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك بالنسبة للنتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE يتضح أن قيمته للمتغير الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد هو (1,677) > 0.5 ووفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني: جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس الاداء المتميز قيمتها أكبر من ٧/٠ بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.0001 وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير الأداء المتميز ككل الذي يساوي 1,700 وفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار وثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند إعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة في أوقات مختلفة، مع افتراض ثبات الظروف المحيطة ويعد الثبات من المعايير الأساسية التي تضمن موثوقية أداة القياس وقدرتها على تقديم نتائج متسقة ودقيقة عند استخدامها في دراسات مشابهة أو مكررة، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته الثامنة والعشرين ويُعتبر معامل

ألفا كرونباخ من أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً لتقدير الثبات الداخلي للاستبيانات، حيث يعكس مدى الاتساق بين عبارات المقياس ومدى ارتباطها ببعضها البعض، وفقاً للمعايير التي وضعها **Hair et al., 2010**، تُعد القيمة التي تزيد عن 0.70 لمعامل ألفا كرونباخ مؤشراً مقبولاً على ثبات المقياس حيث تعكس هذه القيمة مستوى جيداً من التناسق الداخلي بين عناصر الاستبيان مما يعزز من مصداقيته وموثوقيته كأداة قياس علمية، وبناءً على ذلك تم التأكد من تحقيق أداة الدراسة لمتطلبات الثبات المطلوبة لضمان جودة النتائج المستخلصة.

Cronbach's alpha		Number of Statements عدد العبارات	Variable المتغير	
,809	,809	4	تفكير النظم	الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد
	,778			
	,792			
	,799			
	,799	4	الرؤية المستقبلية	
	,845			
	,787			
	,811			
	,803	7	الدافعية	
	,777			
	,784			
	,806			
	,811			
	,780			
	,774			

	,898			
	,878			
	,877	15		
,889	,886		الأداء المتميز	الأداء المتميز
	,878			
	,883			
	,878			
	,918			
	,885			
	,872			
	,882			
	,881			
	,871			
	,873			

الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد: أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي 809, مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0,7 ووفقا لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

الأداء المتميز: أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي 889, مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0,7 ووفقا لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $100 \div 5$ (المقياس الخماسي) = 20%

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

يبين الجدول في الأعلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقاً للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84%	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100%	مرتفع جداً

المتغير		المتوسط الحسابي		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد	تفكير النظم	2,945	1,677	محايد	غير موافق بشدة	متوسط	منخفض جداً
	الرؤية المستقبلية	0,716		غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً
	الدافعية	1,502		غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً
	الأداء المتميز	1,700	1,700	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (بيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V.28 وذلك على النحو التالي:

الدافعية	الرؤية المستقبلية	تفكير النظم	الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد الأداء المتميز	
,448	,383	,506	Pearson correlation	الأداء المتميز
<0.01	<0.01	<0.01	Sig. (2-tailed)	
12	12	12	N	

نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

الفرضيات:

فرضيات الدراسة:

بناءً على الاستنتاجات السابقة لاحظت أن الأسباب مكررة ومستمرة وبناءً على الأسئلة المبينة أعلاه، أوصت هذه الدراسات المعقودة في عام 2021 م بالتوصيات التالية:

- ❖ الإهتمام الجاد والمستمر تجاه التعزيز والدعم إدارياً للقادة و فرق العمل من هذا المنظور، مثل الوعي بالأشياء غير المرئية، والتفكير الاستراتيجي وملاحظة ما هو متوقع حدوثه في الأفق استراتيجياً.
- ❖ الحسم الشديد والجرأة تجاه توفير الموارد البشرية وغير البشرية اللازمة لرفع الأداء الممتاز من حيث الناحية الفنية والإنسانية والثقافية.

العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد ودورهما في تحقيق الأداء المتميز

اختبار صدق الفرضية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	^a ,562	,316	,248	,44752

a. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,926	1	,926	,6234	^b ,057
	Residual	,0032	10	,200		
	Total	,9292	11			

a. Dependent Variable: المتغير_الثاني

b. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,641	,557	,1521	,276
	المتغير_الاول	,649	,302	,562	,057

a. Dependent Variable: المتغير_الثاني

.....



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	^a ,506	,256	,181	,46691

a. Predictors: (Constant), البعد_الاول_المتغير_الاول

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,748	1	,748	,4333	^b ,094
	Residual	,1802	10	,218		
	Total	,9292	11			

a. Dependent Variable: المتغير_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد_الاول_المتغير_الاول

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,961	,476		,0202	,071
	البعد_الاول_المتغير_الاول	,386	,208	,506	,8531	,094

a. Dependent Variable: المتغير_الثاني



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	^a ,383	,147	,061	,49988

a. Predictors: (Constant), البعد_الثاني_المتغير_الاول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,430	1	,430	,7201	^b ,219
	Residual	,4992	10	,250		
	Total	,9292	11			

a. Dependent Variable: المتغير_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد_الثاني_المتغير_الاول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,0471	,596		,7551	,110
	البعد_الثاني_المتغير_الاول	,400	,305	,383	,3111	,219

a. Dependent Variable: المتغير_الثاني



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	^a ,448	,201	,121	,48374

a. Predictors: (Constant), البعد_الثالث_المتغير_الاول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,588	1	,588	,5152	^b ,144
	Residual	,3402	10	,234		
	Total	,9292	11			

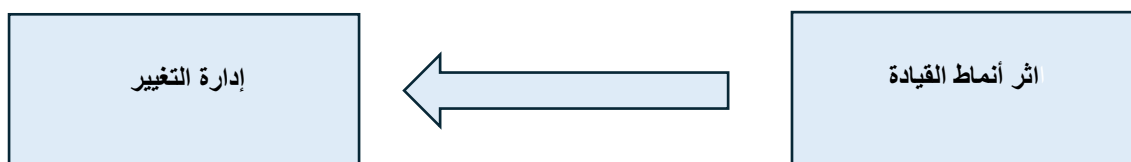
a. Dependent Variable: المتغير_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد_الثالث_المتغير_الاول

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,1401	,442	,5792	,027
	البعد_الثالث_المتغير_الاول	,440	,277	,448	,5861

a. Dependent Variable: المتغير_الثاني



قائمة المراجع

- دليل وآخرين، ٢٠٢٠، استبيان الذكاء الاستراتيجي ونزاهة القائد، استبيان الأداء المميز، دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز

الملاحق

من خلال الدراسة الميدانية أضع بين أيديكم استبيان لقياس أثر الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد ودورهما في تحقيق الأداء المتميز، يرجى الإجابة على الأسئلة عن طريق وضع علامة ✓ على الخيار الذي يعكس رأيك، نود أن نؤكد أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظركم.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ 10 أنثى ☐ 2

العمر: من ٢٠ الى ٣٠ ☐ 3 من ٣١ الى ٤٠ ☐ 6 من ٤١ الى ٥٠ ☐ 3 أكبر من ٥٠ ☐

المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ 5 دبلوم ☐ 3 بكالوريوس ☐ 3 ماجستير ☐ 1 دكتوراه ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ 7 مطلق ☐ 2 متزوج ☐ 3 أرمل ☐

سنوات الخبرة: ٥ سنوات فأقل ☐ 2 من ٦ الى ١٠ سنوات ☐ 3 من ١١ الى ١٥ سنة ☐ 3

من ١٦ الى ٢٠ سنة ☐ 2 أكثر من ٢٠ سنة ☐ 2

استبيان الذكاء الاستراتيجي ونزاهة القائد

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تفكير النظم						
١	أعتمد إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادى لتلمس قيمتها في الأمد البعيد	2	6	4		
٢	أحلل أي مشكلة بالنظر إلى اسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها البعض	4	1	3	4	
٣	التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية لجعل	2	3	3	4	

					مختلف القضايا قضية واحدة	
٤			3	9	يدرس متخذو القرارات المشكلات بالبحث في جميع أسبابها.	
الرؤية المستقبلية						
٥		3	2	4	3	أعتمد على رؤيتي في اتخاذ قرارات صائبة.
٦		1	2	4	5	أمتلك القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول
٧				5	7	لدى المسؤولين القدرة على تحويل تصوراتهم الى واقع يمكن تطبيقه
٨		1	1	5	5	استخدام رؤيتي في توحيد جهود العاملين حسب الأهداف المسطرة لعدة سنوات
الدافعية						
٩				5	7	أمتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ الرؤية والتصورات التي يتم وضعها
١٠			1	4	7	أحث العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية
١١			1	2	9	إثارة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الانجازات
١٢				4	8	أكافئ العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وانجازاتهم
١٣				3	9	تشجيع التفاعل بين العاملين في المؤسسة وتكوين فرق العمل بينهم.
١٤		1	2	4	5	أسعى لإقامة شراكة استراتيجية مع المؤسسات المحلية الإقليمية
١٥			3	1	8	أسعى دائما لإقامة تحالفات مع منظمات أخرى للاستفادة مما لديها من مواردها وخبرتها

استبيان الأداء المتميز

يرجى الإجابة على الأسئلة عن طريق وضع علامة ✓ على الخيار الذي يعكس رأيك، نود أن نؤكد أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظركم.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من ٢٠ الى ٣٠ ☐ من ٣١ الى ٤٠ ☐ من ٤١ الى ٥٠ ☐ أكبر من ٥٠ ☐

المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ مطلق ☐ متزوج ☐ أرمل ☐

سنوات الخبرة: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦ الى ١٠ سنوات ☐ من ١١ الى ١٥ سنة ☐

من ١٦ الى ٢٠ سنة ☐ أكثر من ٢٠ سنة ☐

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تتنبأ الإدارة العليا بالمشكلات المستقبلية وتضع الحلول المناسبة لها	6	6			
٢	تتظر المؤسسة إلى اطارتها الفنية على أنها رأسمال فكري يجب تنميته وتطويره والمحافظة عليه	7	3	2		
٣	تسعى المؤسسة دائما لتطوير علاقتها بالمؤسسات والمستشفيات والجمعيات	8	3	1		
٤	تساير المؤسسة التطورات الحاصلة في المحيط التكنولوجي	7	5			

٥	يلتزم العاملون في المؤسسة بالأعمال الموكلة لهم.	5	6	1	
٦	الحوافز الممنوحة تزيد من رضا ذوي الكفاءات العالية	7	4	1	
٧	تحرص الإدارة العليا في المؤسسة على ضمان كفاءة استثمار الموارد المتاحة (المادية البشرية - المعلوماتية)	7	3	1	1
٨	يتسم الهيكل التنظيمي في المؤسسة بوضوح الأدوار والمسؤوليات بين الكوادر الأكاديمية والكوادر الإدارية فيها	7	3	2	
٩	الاهتمام بالتحفيز وتشكيل فرق عمل مضيعة للمال والوقت	2			2 8
١٠	الاهتمام بالترقية في المؤسسة يساعد على نجاحها وتقديمها	8	4		
١١	يتمتع العاملون بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الأداء	4	6	2	
١٢	يستغل الموظفون كافة الموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم عملهم	2	7	3	
١٣	تقيم المؤسسة مخرجاتها باستمرار لمعرفة مدى تميزها في مجال عملها على مستوى الجامعات المحلية والعربية والدولية	6	4	1	1
١٤	تعمل المؤسسة على تشجيع الأفكار الإبداعية	6	5	1	
١٥	التأكيد على المرونة في انتقال العاملين بين الوظائف	5	3	4	