

**أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في شركات القطاع الخاص
في مدينة الرياض**

إعداد الطلاب :

لينا عبدالعزيز العفيف 232000473

بسام علي الحارثي 232001996

ريان عبد الله الروقي 232001296

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445 هـ / 2024م



إِهْدَاء

وصلت رحلتنا الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة..

وها نحن ذا نختم بحث تخرُّجنا بكل همّة ونشاط

وممتنُّون لكل من كان له فضل في مسيرتنا

وساعدونا ولو باليسير

الأبوين، والأهل، والأصدقاء، والأساتذة المُبجّلين..

نهديكم بحث تخرُّجنا

(أثر القيادة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنظيمي في القطاع الخاص بمدينة الرياض)

شكر ونفاق

الحمد لله الذي أعاننا ووفقنا لهذا العمل عسى أن ينتفع به غيرنا ويكون الفائدة لمن يأتي من بعدنا

فلك الحمد ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا وصلى الله وسلم على نبينا محمد خير من تعلم وعلم.

نتوجه بالشكر الجزيل لمن قدم لنا العون لإنجاز هذا العمل، ونخص بالذكر الأساتذة

(د. وليد عبد الجواد سليمان صديق ، د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن)

لقبولهم الإشراف على هذا العمل، وعلى توجيهه وملاحظاته القيمة التي كانت نور تسيير على ضوئه

خطوات البحث

فهرس المحتوى:

الرقم	عنوان المحتوى	رقم الصفحة
١	بسم الله الرحمن الرحيم	١
٢	إهداء	٢
٣	شكر وتقدير	٣
٤	قائمة المحتويات	٤
٥	قائمة الجداول	٦
٦	قائمة الأشكال	٧
٧	المستخلص	٨
٨	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٩
٩	المقدمة	٩
١٠	مشكلة الدراسة	١٠
١١	أهمية الدراسة	١١
١٢	أهداف الدراسة	١٢
١٣	أسئلة الدراسة	١٣
١٤	فرضيات الدراسة	١٤
١٥	نموذج الدراسة	١٥
١٦	أسباب اختيار الموضوع	١٦
١٧	المنهجية	١٧
١٨	مصادر جمع البيانات	١٨
١٩	أدوات الدراسة	١٩
٢٠	حدود الدراسة	٢٠
٢١	الدراسات السابقة	٢١
٢٢	الفصل الثاني : الإطار النظري المبحث الأول : القيادة الإستراتيجية	٢٠
٢٣	القيادة الاستراتيجية	٢٠
٢٤	مفهوم القيادة الإستراتيجية	٢١
٢٥	أهمية القيادة الاستراتيجية	٢١
٢٦	اهداف القيادة الإستراتيجية	٢٢
٢٧	مهام القيادة الإستراتيجية	٢٢
٢٧	ممارسات القيادة الاستراتيجية	٢٢
٢٨	عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية	٢٣
٢٩	وظائف القيادة الإستراتيجية	٢٤
٣٠	اهم تطبيقات القيادة الإستراتيجية	٢٤
٣١	أنماط القيادة الإستراتيجية	٢٦
٣٢	ابعاد القيادة الاستراتيجية (البعد الإداري ، الأنظمة والقرارات)	٢٨

٢٩	المبحث الثاني : التميز التنظيمي	٣٣
٢٩	مفهوم التميز التنظيمي	٣٤
٣٠	أهمية التميز التنظيمي	٣٥
٣١	اهداف التميز التنظيمي	٣٦
٣٢	مبادئ التميز التنظيمي	٣٧
٣٣	تحليل التميز التنظيمي	٣٨
٣٣	متطلبات التميز التنظيمي	٣٩
٣٤	معوقات التميز التنظيمي	٤٠
٣٥	ابعاد التميز التنظيمي (الثقافة التنظيمية ، الموارد البشرية)	٤١
٣٦	العلاقة بين القيادة الاستراتيجية و التميز التنظيمي	٤٢
٣٧	الفصل الثالث : منهجية وإجراءات الدراسة	٤٣
٣٧	منهجية البحث	٤٤
٣٧	مجتمع وعينة الدراسة	٤٥
٣٧	مصادر جمع المعلومات والبيانات	٤٦
٣٨	الأساليب الإحصائية	٤٧
٣٨	أداة الدراسة	٤٨
٣٨	صدق أداة الدراسة	٤٩
٤١	ثبات أداة الدراسة	٥٠
٤٢	الفصل الرابع : تحليل النتائج	٥١
٤٢	خصائص عينة الدراسة	٥٢
٤٣	الوصف الإحصائي	٥٣
٥٥	تحليل استمارة الاستبيان	٥٤
٥٥	العلاقة بين البعد الإداري والثقافة التنظيمية	٥٥
٥٦	العلاقة بين الأنظمة والقرارات والموارد البشرية	٥٦
٥٧	اختبار فروض الدراسة	٥٧
٦٢	الفصل الخامس : خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات	٥٨
٦٢	خلاصة النتائج	٥٩
٦٣	التوصيات	٦٠
٦٤	المقترحات	٦١
٦٤	خاتمة البحث	٦٢
٦٦	المراجع : مراجع اللغة العربية	٦٣
٦٧	المراجع باللغة الأجنبية	٦٤
٦٨	الملاحق	٦٥

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٣٩	جدول معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول و المحور الثاني	(١)
٤١	جدول معامل الثبات لمحاول استمارة الاستبيان	(٢)
٤٢	جدول توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها	(٣)
٤٣	جدول السؤال عن جنس المشاركين في التجربة	(٤)
٤٤	جدول السؤال عن عمر المشاركين في التجربة	(٥)
٤٥	جدول السؤال عن المستوى التعليمي للمشاركين في التجربة	(٦)
٤٦	جدول السؤال عن المسمى الوظيفي للمشاركين في التجربة	(٧)
٤٧	جدول السؤال عن سنوات الخبرة للمشاركين في التجربة	(٨)
٤٨	جدول السؤال عن توجيهات ودعم الإدارة في تحسين أداء الفريق في الشركة	(٩)
٤٩	جدول السؤال عن السياسات والإجراءات في تعزيز كفاءة العمل	(١٠)
٥٠	جدول السؤال عن الثقافة التنظيمية في تشجيع القيادة الإستراتيجية	(١١)
٥١	جدول السؤال عن الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المشتركة	(١٢)
٥٢	جدول السؤال عن تأثير القيادة الإستراتيجية لتحقيق التميز التنظيمي	(١٣)
٥٣	جدول السؤال عن تأثير القادة الاستراتيجيين في تحفيز الموظفين	(١٤)
٥٤	جدول (السؤال عن استراتيجيات القادة الاستراتيجيين لتأثير التعزيز في التميز التنظيمي	(١٥)
٥٥	جدول المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحاول البحث	(١٦)
٥٥	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعلاقة بين (البعد الإداري ، الثقافة التنظيمية)	(١٧)
٥٦	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعلاقة بين (الأنظمة والقرارات ، الموارد البشرية)	(١٨)
٥٧	جدول نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي	(١٩)
٥٨	جدول نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد الإداري في تحقيق التميز التنظيمي	(٢٠)
٥٩	جدول نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الأنظمة والقرارات والتميز التنظيمي	(٢١)
٦٠	جدول نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة التنظيمية في القيادة الاستراتيجية	(٢٢)
٦١	جدول نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الموارد البشرية في القيادة الاستراتيجية	(٢٣)

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	اسم الجدول	رقم الصفحة
(١)	شكل رقم : (١) متغيرات الدراسة	١٢
(٢)	شكل (٢) : السؤال عن جنس المشاركين في التجربة	٤٣
(٣)	شكل (٣) : السؤال عن عمر المشاركين في التجربة	٤٤
(٤)	شكل (٤) : السؤال عن المؤهل التعليمي للمشاركين في التجربة	٤٥
(٥)	شكل (٥) : السؤال عن المسمى الوظيفي للمشاركين في التجربة	٤٦
(٦)	شكل (٦) : السؤال عن سنوات خبرة المشاركين في التجربة	٤٧
(٧)	شكل (٧) : السؤال عن توجيهات ودعم الإدارة في تحسين أداء الفريق في الشركة	٤٨
(٨)	شكل (٨) : السؤال عن السياسات و الإجراءات في تعزيز الكفاءة في العمل	٤٩
(٩)	شكل (٩) : السؤال عن الثقافة التنظيمية في تشجيع القيادة الاستراتيجية	٥٠
(١٠)	شكل (١٠) : السؤال عن الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المشتركة	٥١
(١١)	شكل (١١) : السؤال عن تأثير القيادة الإستراتيجية لتحقيق التميز التنظيمي	٥٢
(١٢)	شكل (١٢) : السؤال عن تأثير القادة الاستراتيجيون في تحفيز الموظفين	٥٣
(١٣)	شكل (١٣) : السؤال عن استراتيجيات القادة الاستراتيجيون لتأثير التعزيز في التميز التنظيمي	٥٤

المستخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية وتستند بذلك إلى إطار نظري متكامل يشمل مفاهيم القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

كما انها تتبع منهجية بحثية شاملة تشمل جمع البيانات من عدة شركات في القطاع الخاص وذلك باستخدام أدوات البحث المناسبة على سبيل المثال الاستبيانات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالبحث.

لذا فإن من المتوقع أن تسهم هذه الرسالة في توفير رؤى هامة للقيادة والمديرين التنفيذيين والموظفين في الشركات لتعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنظيمي والتنافسي.

وتتطلب القيادة الاستراتيجية تحديد الرؤية والرسالة وتطوير الإستراتيجية الملائمة واتخاذ القرارات وبناء ثقافة المؤسسة وتطبيق استراتيجية التوظيف والتطوير وتقييم ومراقبة الاداء والتواصل الفعال من خلال تبني هذه العناصر وتطبيقها بشكل فعال ويمكن للشركات تحقيق التميز والنجاح في السوق.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة:

تعتبر القيادة الاستراتيجية من المفاهيم التي ازداد الاهتمام بها مؤخراً، نظراً لما يدعّمه هذا المفهوم من التنفيذ الفعال لاستراتيجية الأعمال في المؤسسات، ولما تواجهه هذه المؤسسات من تغييرات سريعة في بيئة العمل، وكذلك التعقيد والمنافسة الشديدة. وبدون قيادة صحيحة تبقى الاستراتيجيات التنظيمية حبرا على ورق. كما أن خلق القيادة الملائمة لتطبيق استراتيجيات الأعمال يحتاج إلى تخطيط واع وجهود متضافرة، وأحيانا يحتاج إلى استثمار متواصل، هذا ما يجعل البحث في مجال القيادة الإستراتيجية واسعاً ويحتاج إلى الاهتمام به أكثر (السنهوتي، 2022).

ويرتبط أداء المنظمة بشكل وثيق مع أداء القائد الاستراتيجي وعلى الرغم من أن القيادة المقوتة هي ليست العنصر الوحيد في تميزها ؛ لكنها عنصر مهم فيه ، ومع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر ، ظهرت حاجة المنظمة إلى قيادة فعالة يكون لها الدور الكبير في تحويلها من حالة التفكك والانحدار إلى منظمة قوية ومتميزة ، ومن أجل تحفيز المنظمة يجب أن يكون هناك قائد استراتيجي قادر على نقل الرؤية التنظيمية الى الأفراد في المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية فيما يتصل بعملية التميز وأن هذه الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وطرح الأفكار الجيدة والابداعية وتهيئ الظروف المساعدة للتميز (حسوني، 2010)

وهذا ما دفع بدوره إلى الاهتمام بإستراتيجية فعالة تحتاج إلى مهارات وجهود جبارة ومتميزة هي الأخرى قادرة على رفع هذا النوع من التحدي، وليس هذا فقط بل وتحتاج إلى وقت للضم، فممارسات القيادة الاستراتيجية تعني القدرة على نشر وفهم الإستراتيجيات على مستوى جميع المستويات وكذا تحقيق الأداء الجيد والاهتمام بتقسيمه بشكل دقيق بالإضافة إلى أنها تسمح للمسيرين بالتطلع على وضعية المؤسسة ومراجعتها ، كل هذا يمكنها من إعادة توجيهها إستراتيجياً نحو خلق تميز مؤسسي يحقق فارق بينها وبين منافسيها (جعرون أمال ، جندل مديحة ، 2023).

تحتاج شركات القطاع الخاص للجهود المستمرة من التنظيم لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم الخدمات والعمليات الإنتاجية التي تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل متمثلة بالتميز التنظيمي. ويحدث ذلك من خلال القرارات الإستراتيجية التي قد رُسمت، وتكون عادة المخرجات في التميز التنظيمي تتجاوز الأهداف أو التوقعات أو الاحتياجات. كفرحة العملاء الكبيرة، والحصول على نتائج عالية من الرؤية والتخطيط الاستراتيجي، وخلق ثقافة من القيم الخاصة بالمؤسسة. وتنظيم الأداء كأن تفخر المؤسسة بجميع مدخلاتها، كقياس للتقدم المستمر (اسماء جالودي، وائل الشрман، 2021)

تعد القيادة الاستراتيجية بأبعادها (البعد الإداري، الأنظمة والقرارات) أحد المفاتيح الرئيسية في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في شركات القطاع الخاص بالرياض. فهي تساهم في توجيه الشركة نحو رؤية مستقبلية متميزة ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيقها، وتعزيز ثقافة الابتكار والتغيير الإيجابي داخل المنظمة.

٢٠١ مشكلة الدراسة:

تواجه شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض تحديات عديدة، يشمل ذلك المنافسة المتزايدة في سوق الأعمال، التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة، التحولات الاجتماعية والثقافية تتعرض الشركات لضغوط متزايدة لتحقيق التميز التنظيمي والبقاء بالمقدمة في سوق المنافسة، واحدة من أهم العوامل التي تؤثر في قدرة الشركات على تحقيق التميز التنظيمي هي القيادة الإستراتيجية، يُعد القادة الاستراتيجيون الذين يتمتعون برؤية مستقبلية ويستخدمون استراتيجيات فعالة لتحقيقها عنصراً حاسماً في النجاح المؤسسي، ومع ذلك يعاني العديد من القادة في شركات الرياض من ضعف في القيادة الاستراتيجية وغياب الرؤية المستقبلية المتميزة، مما يؤثر سلباً على قدرتهم على تحقيق التميز التنظيمي.

يعتبر التميز التنظيمي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض أمراً بالغ الأهمية لتحسين جودة العمل وتحقيق كفاءة الشركات، إلا أنه مع تطور القيادة الاستراتيجية، يظهر تأثيرها المتزايد على التميز التنظيمي، وتصبح هناك حاجة ملحة إلى فهم كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها (البعد الإداري، الأنظمة والقرارات) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية). لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها على التميز التنظيمي بأبعاده في القطاع الخاص بمدينة الرياض.

٣٠١ أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أنها ستسلط الضوء على الأثر الذي يمكن أن تحققه القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. من خلال فهم هذا الأثر وتحليله، ستمكن الشركات من تحقيق أداء متفوق وتفوق على المنافسين في سوق الأعمال

تحقيق التميز التنظيمي يعد هدفاً مهماً للشركات في القطاع الخاص في مدينة الرياض. تتمثل أهمية دراسة أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي فيما يلي

الأهمية العلمية:

- تقدم الدراسة إضافة علمية قيمة إلى مجال القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي في القطاع الخاص. تقوم الدراسة بتحليل تأثير القيادة الإستراتيجية على التميز التنظيمي وتقديم نتائج قائمة على التحليل والبيانات العلمية.
- يمكن استخدام نتائج الدراسة من قبل القرارات الإدارية في القطاع الخاص لتحسين استراتيجيات التميز التنظيمي.
- تقديم نظرة علمية تساعد على اتخاذ القرارات أكثر دقة وفعالية.
- توفر الدراسة نقاط انطلاق للأبحاث المستقبلية في مجال القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي.
- يمكن أن تلهم نتائج البحث العلمي الآخرين لاستكشاف جوانب جديدة وتحسين النهج والأدوات المستخدمة.

الأهمية العملية:

- توفر الدراسة إرشاداً للقادة الاستراتيجيين في اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة لتحقيق التميز التنظيمي. يمكن للقادة الاستراتيجيين استخدام النتائج والتوصيات لتحسين عمليات الإدارة وتوجيه الشركة نحو الأهداف المحددة.
- يمكن للدراسة أن تساعد في تطوير مهارات القادة الاستراتيجيين في الشركات، مثل التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات وإدارة التغيير. يمكن للقادة أن يستفيدوا من النتائج والتوصيات لتحسين قدراتهم القيادية وتطوير أنفسهم و فرق العمل.
- يعتبر التميز التنظيمي عاملاً مهماً في جذب واحتفاظ المواهب. عندما تكون المنظمة تحقق تميزاً في مجالها، يصبح لديها سمعة قوية وتكون قادرة على جذب الموظفين الموهوبين والتميزين.
- من خلال فهم أثر القيادة الاستراتيجية، يمكن للشركات تعزيز ثقافة التميز والابتكار في المنظمة. يمكن للقادة الاستراتيجيين أن يكونوا نموذجاً للثقافة المرغوبة ويعززوا قيم التميز والتفوق بين الموظفين.
- يمكن للدراسة أن تساهم في تحسين العلاقات مع العملاء والشركاء التجاريين من خلال تحقيق التميز التنظيمي. عندما تكون المنظمة تتمتع بسمعة قوية وتقدم منتجات وخدمات عالية الجودة، فإنها تبني علاقات ثقة مع العملاء وتحقق التفوق في السوق.

٤٠١ أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى دراسة القيادة الإستراتيجية بأبعادها (البعد الإداري، الأنظمة والقرارات) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) على القطاع الخاص بمدينة الرياض. وتنبثق عن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر البعد الإداري على التميز التنظيمي بالقطاع الخاص بمدينة الرياض
- الكشف عن أثر الأنظمة والقرارات على التميز التنظيمي بالقطاع الخاص بمدينة الرياض
- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على القيادة الاستراتيجية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض
- معرفة أثر الموارد البشرية على القيادة الاستراتيجية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض

٥٠١ أسئلة الدراسة:

يتمحور السؤال العام للدراسة حول أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها (البعد الإداري، الأنظمة والقرارات) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) على القطاع الخاص بمدينة الرياض . ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو على أثر البعد الإداري على التميز التنظيمي بالقطاع الخاص بمدينة الرياض؟
- ما هو أثر الأنظمة والقرارات على التميز التنظيمي بالقطاع الخاص بمدينة الرياض؟
- ما هو أثر الثقافة التنظيمية على القيادة الإستراتيجية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض؟
- ما هو أثر الموارد البشرية على القيادة الإستراتيجية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض ؟

٦٠١ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها (البعد الإداري، الأنظمة والقرارات) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) على القطاع الخاص بمدينة الرياض. ويتفرع منها عدة فرضيات فرعية منها:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإداري على التميز التنظيمي بالقطاع الخاص بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنظمة والقرارات على التميز التنظيمي بالقطاع الخاص بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على القيادة الإستراتيجية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للموارد البشرية على القيادة الإستراتيجية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض.

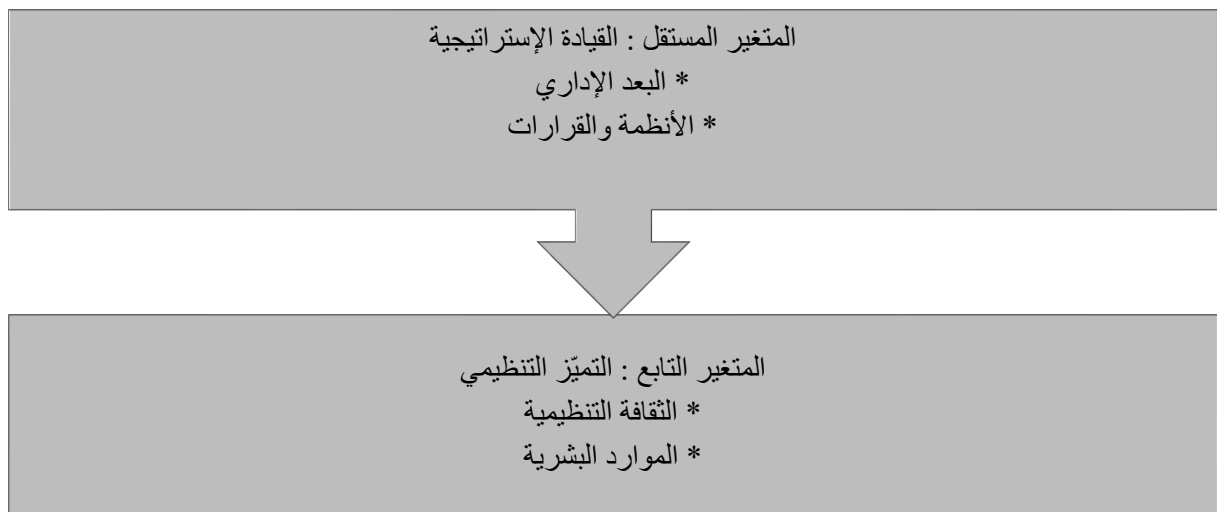
٧٠١ نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج العام إلى دراسة لأثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها (البعد الإداري، الأنظمة والقرارات) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) على القطاع الخاص بمدينة الرياض. ويتضمن المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: لأثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها (البعد الإداري، الأنظمة والقرارات)

المتغير التابع: التميز التنظيمي بأبعاده (الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية)

الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

٨٠١ أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة دوافع يمكن أن تكون وراء اختيار هذا الموضوع للدراسة:

- القيادة الإستراتيجية تعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق التميز التنظيمي. لذا دراسة أثر القيادة الإستراتيجية على التميز التنظيمي يمكن أن تساهم في فهم كيفية تأثير هذا الجانب الحاسم على التميز التنظيمي يمكن أن تساهم في فهم كيفية تأثير هذا الجانب الحاسم على أداء الشركات في القطاع الخاص في مدينة الرياض.
- تساعد القيادة الإستراتيجية في وضع رؤية واضحة واهداف إستراتيجية لشركات القطاع الخاص. عندما يكون للمنظمة رؤية واضحة للمستقبل واستراتيجية محددة لتحقيقها، يتم توجيه الجهود والموارد نحو هدف مشترك ومحدد، مما يعزز التميز التنظيمي.
- اختيار مدينة الرياض والشركات في القطاع الخاص يمنح الدراسة سياقاً محدداً وتطبيقاً. يمكن أن يساعد ذلك في تعزيز تطبيقية النتائج وتوجيه التوصيات العملية لشركات القطاع الخاص من نفس السياق.
- تشجع القيادة الإستراتيجية على تعزيز الابتكار والتطوير في المنظمة. من خلال تشجيع الفرق والموظفين على الاقتراحات الجديدة والتفكير المبتكر، يمكن للشركات تحسين منتجاتها وخدماتها وعملياتها، بالتالي تحقيق تميز تنظيمي يمنحها الميزة التنافسية.

٩٠١ المنهجية:

سيتم اتباع منهجين رئيسيين هما، المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع، اللذان يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات التي تساعد على وصف المشكلة المدروسة وتحليلها قصد الوصول الى نتائج محددة وفق الفرضيات المطروحة، كما سيقوم الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من نوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وهكذا سنعتمد على منهج البحث من خلال عمل الاستبيانات وتحليلها ، من أجل استخلاص بعض التوصيات .

١٠١ مصادر البيانات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- مصادر ثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة.
- مصادر أولية: ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

١.١ أدوات الدراسة:

سيتم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بمدراء القطاع الخاص بمدينة الرياض. والمتمثلة ب النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، اسم القطاع الخاص
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

١.٢ حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها (البعد الإداري، الأنظمة والقرارات) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (الثقافة التنظيمية ، الموارد البشرية) في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- حدود جغرافية: تحديد المنطقة المحددة للدراسة وفي هذه الحالة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية
- حدود زمانية: اقتصرت الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.
- حدود مكانية: أجري الباحث دراسة على شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على المدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام ومدراء العموم المختلفة بشركات القطاع بمدينة الرياض.

١.٣ الدراسات السابقة:

الدراسة	الدراسات العربية
أهداف الدراسة	الدين، القرشي (2020)
المتغير المستقل	هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار
المتغير التابع	القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية)
منهجية البحث	التميز التنظيمي
	اتبعت الدراسة النهج الوصفي (التحليلي)، واختارت عينة قصدية من جميع موظفي وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة

أهم النتائج والتوصيات	وصلت الدراسة إلى أن التوجه الإستراتيجي في وزارة التجارة والاستثمار في محافظة جدة قد أتى في المرتبة الأولى بين ابعاد القيادة الاستراتيجية ، وتبين أيضاً أن نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى انه يوجد ارتباط طردي قوي جداً بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي ، رأس المال البشري ، الثقافة التنظيمية ، الرقابة التنظيمية) ، واوصت الدراسة أن حث القيادات الاستراتيجية للعمل على تعزيز الاتجاه نحو الا مركزية ، وحث القيادات الاستراتيجية للعمل على تطبيق نظام الدوام المرن في مختلف الأقسام بالوزارة لما له من أثر على تميز العمليات والخدمات المقدمة للمستفيدين
الدراسة	غازي (2022)
أهداف الدراسة	بعنوان دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية وقد هدفت الدراسة إلى تحديد ونوع وقوة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الجوهرية، تطوير راس المال، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) والتميز المؤسسي بأبعاده (الغاية، الرؤية الاستراتيجية، اشارك المعنيين ، الثقافة المؤسسية والقيادة ، قيادة الأداء و التحول)
المتغير المستقل	القيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الجوهرية، تطوير راس المال، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة)
المتغير التابع	والتميز المؤسسي بأبعاده (الغاية، الرؤية الاستراتيجية، اشارك المعنيين، الثقافة المؤسسية والقيادة، قيادة الأداء و التحول)
منهجية البحث	وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي كمنهج مناسب لطبيعة الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من ٣٤٣ مفردة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية والخاصة محل الدراسة
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة لعدد من النتائج وكان أبرزها: بلغ واقع القيادة الاستراتيجية درجة متوسطة على المستوى الإجمالي لكل بعد من الابعاد وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة الدراسة حول مستوى القيادة الاستراتيجية لكل من عدد السنوات الخبرة والدرجة العلمية وقد اوصت الدراسة بضرورة تعميق الفهم بموضوعات القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم المختلفة

الدراسة	خلف (٢٠٢١)
أهداف الدراسة	عنوان الدراسة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي. وقد سعت الدراسة لتحديد دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التوجه الاستراتيجي، تطوير راس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية، فاعلة، تنفيذ ورقابة تنظيمية متوازنة) في تحقيق التفوق التنظيمي في عينة من المصارف العراقية الخاصة
المتغير المستقل	دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التوجه الاستراتيجي، تطوير راس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية، فاعلة، تنفيذ ورقابة تنظيمية متوازنة)
المتغير التابع	تحقيق التفوق التنظيمي
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (١٤٢) فرداً متمثلة في (مدير مفاوضات، ومعاوني المدير المفاوض

أهم النتائج والتوصيات	ورؤساء الأقسام ومدراء الفروع) توصلت الدراسة للنتائج التالية وأبرزها: استطاعت المصارف العراقية الخاصة توظيف القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال رؤيتها المستقبلية ورسم الخطط الاستراتيجية وتحديد أهداف والعمليات الأساسية والتحسين المستمر وتمكنت المصارف الخاصة من توظيف القيادة الاستراتيجية وأبعادها في تحقيق التفوق التنظيمي وقد اوصت الدراسة بضرورة تعميق الفهم والإدراك لدى قيادات المصارف العراقية الخاصة وجميع أطراف بأهمية القيادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي من خلال إقامة الندوات وورش العمل
الدراسة	واصل (2023)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة عن تأثير القيادة الاستراتيجية على تميز ثقافة المنظمة بالقطاع الصحي في المملكة العربية السعودية ، حيث ان أثر القيادة الاستراتيجية لها دور في تحديد اتجاهات القائد يهدف إلى تحقيق تميز ثقافة المنظمة بمستشفيات صحة مكة المكرمة حيث تم تطبيق على ٣٩٠ عينة وتم توزيع قائمة استبيان على مستشفيات صحة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية وقد توصل البحث إلى انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي ، رأس المال البشري ، الثقافة التنظيمية ، الرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز ثقافة المنظمة بالقطاع الطبي في مستشفيات صحة مكة المكرمة
المتغير المستقل	القيادة الإستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري ، الثقافة التنظيمية ، الرقابة التنظيمية)
المتغير التابع	تميز ثقافة المنظمة
منهجية البحث	استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم الباحث مصدريين أساسيين للمعلومات المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في: الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة لهذه الدراسة صُممت خصيصاً لهذا الغرض

في ظل تحليل النتائج وتفسيرها توصل الباحث إلى العديد من النتائج وهي: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0,05$) بين متوسطات آراء المستجيبين متغير (متغير الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات آراء المستجيبين في متغير ($\alpha < 0,05$) (تميز الثقافة التنظيمية للمنظمة بلغ ٧٣,٣٪ في ضوء النتائج التي توصل لها إليها الباحث يوصي بما يلي: العمل على وضع قائمة بالقواعد التنظيمية الواضحة بالمستشفى - تعزيز تفعيل إجراء العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بأثر تبني تحقيق معيار تميز الثقافة التنظيمية للمنظمة.	أهم النتائج والتوصيات
بشير (2020)	الدراسة
بعنوان دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة هدفت الدراسة الى تقييم واقع القيادة الاستراتيجية في جامعة الزيتونة بالأردن والكشف عن أثرها في زيادة التميز لدى الموظفين فيها وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لطبيعة الدراسة.	أهداف الدراسة
القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي. استثمار القدرات الاستراتيجية. تنمية وتطوير راس المال البشري. التعلم المستمر	المتغير المستقل
التميز التنظيمي (تميز القيادة. تميز المرؤوسين. تميز الهيكل. تميز الثقافة	المتغير التابع
واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من الموظفين الإداريين على اختلاف تخصصاتهم ومراتبهم الإدارية والوظيفية بلغت (٣٤٠) موظفا من مختلف إدارات الجامعة	منهجية البحث
وتوصلت الدراسة النتائج التالية: هناك أثر لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي. استثمار القدرات الاستراتيجية. تنمية وتطوير راس المال البشري. التعلم المستمر) على ابعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة. تميز المرؤوسين. تميز الهيكل. تميز الثقافة) لدى الموظفين في الجامعة. وهناك فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة الاستراتيجية تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي) وقد أوصت الدراسة بضرورة توعية الموظفين بثقافة القيادة	أهم النتائج والتوصيات

الإستراتيجية من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية بينهم	
الدراسة	الدراسة
أهداف الدراسة	دراسة بعنوان درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية أهداف الدراسة:- الكشف عن واقع الإدارات الجامعية ومدى تطبيقها لمبادئ القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر موظفيهم. الكشف عن واقع التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر موظفيهم
المتغير المستقل	درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية
المتغير التابع	درجة مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية
منهجية البحث	قامت الباحثة بتطبيق هذه الدراسة على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة والمؤلفة من (٥٠٠) موظف وموظفة من العاملين في الجامعات الأردنية (الجامعة الأردنية، والجامعة الهاشمية، وجامعة الزرقاء الأهلية، والجامعة العربية المفتوحة)، خلال العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٩. وقد تم توزيع الاستبانة بشكل عشوائي عليهم، وكانت (٤٦٠) إستبانة منهم قابلة للتحليل والترميز وهم يمثلون ما نسبة (٩٠,٠٧٪) من المجتمع الأصلي للدراسة
أهم النتائج والتوصيات	التوصيات بناء على ما تم تقديمه في الإطار النظري والدراسات السابقة وما توصلت إليه دراسته من نتائج توصي الباحثة بما يأتي: أن تقوم الجامعات الأردنية بعقد دورات وندوات ومؤتمرات لنشر وتعزيز معنى القيادة الاستراتيجية وأهميتها في تطوير الأداء الإداري والوظيفي في الجامعات ومدى تأثيرها على المستوى التنظيمي فيها، إجراء دراسة تتعلق بالتحديات التي تواجه الجامعات الأردنية لندرة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع
الدراسة	Nenadal , Vykydal and Waloszek (2018)
أهداف الدراسة	بعنوان التميز التنظيمي: النهج والنماذج واستخداماتها في المنظمات التشيكية وقد هدفت الدراسة إلى تقديم القدرات والفوائد والقيود والمخاطر الرئيسية المتعلقة باستخدام العملي لنماذج التميز في منظمات التشيكية
المتغير المستقل	التميز التنظيمي النهج والنماذج واستخداماتها
المتغير التابع	المنظمات التشيكية
منهجية البحث	أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٣٢١) منظمة تشيكية ، واستخدمت المقابلات كأداة رئيسية لجمع البيانات وفق منهجية البحث الميداني التجريبي .
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها : يتم تطبيق مفهوم التميز التنظيمي على نطاق واسع في جميع انحاء العالم ، يوفر التميز التنظيمي للمنظمات ميزة تنافسية وهو ما يجعل إحدى المؤسسات مختلفة عن جميع المنظمات الأخرى وإن العمل نحو التميز يعني خفض التكاليف الأساسية ،وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام كل منظمة باستخدام مجموعة استراتيجيات تساعد في تحقيق التميز وتحقيق من خلالها النتائج المستهدفة وتدعم قدراتها التنافسية

الدراسة	عبدالحميد (2022)
أهداف الدراسة	بعنوان أثر القدرات الإستراتيجية في تطوير ثقافة التميز على تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي السوداني، وقد سعت الدراسة للتعرف لتحديد أثر القدرات الاستراتيجية (التسويقية، المعرفية، التكنولوجية، الإدارية) على تطوير ثقافة التميز (الاستكشاف، التحالفات، الجودة، التعلم) لتحقيق التميز المؤسسي من خلال مسارات (العمليات، الهيكل، الثقافة، القيادة، تبادل المعلومات، صنع القرارات) في الجهاز المصرفي السوداني
المتغير المستقل	أثر القدرات الاستراتيجية (التسويقية، المعرفية، التكنولوجية، الإدارية) على تطوير ثقافة التميز (الاستكشاف، التحالفات، الجودة، التعلم)
المتغير التابع	تحقيق التميز المؤسسي من خلال مسارات (العمليات، الهيكل، الثقافة، القيادة، تبادل المعلومات، صنع القرارات)
منهجية البحث	وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (١٢٩) مفردة من العاملين الإداريين بالجهاز المصرفي في الولاية الشمالية.
أهم النتائج والتوصيات	خلصت الدراسة النتائج التالية: يتوفر لدى الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية مستوى مرتفع من تطوير ثقافة التميز سواء ناحية تطوير ثقافة التعلم أو التحالفات أو الاستكشاف.. وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع لوائح تنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية حول أهمية عناصر إدارة التميز المؤسسي والدور الذي تلعبه في توظيف القدرات الاستراتيجية الذي يقود إلى التميز المؤسسي

الفصل الثاني : الإطار النظري

المبحث الأول : القيادة الإستراتيجية

تمهيد :

يشهد عالم الأعمال تغيرا كبيرا في مجمل مناحي العمل المؤسسي لهذا زادت الحاجة الى وجود القادة ذوي المهارات والقدرات التي تتبنى الرؤية المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغيير ، ومحاولة المتابعة المستمرة للبيئة لضمان نجاح المؤسسات وبقائها . فالقيادة تسعى لترشيد سلوك الأفراد وجمع طاقاتهم ، وتعبئة قدراتهم ، وتنسيق جهودهم ، وتنظيم امورهم وإرشادهم إلى الوجهة الصحيحة نحو تحقيق أهداف التنظيم .

وقد ظهرت الحاجة الى التركيز نحو القيادة الإستراتيجية في إطار العمل لمؤسسات الاعمال اليوم حيث يبدو العمل أكثر صعوبة ، فهو بحاجة الى التفاعل مع الافراد داخل المؤسسة وخارجها بشكل اكبر ، و يتطلب التفاوض والتنسيق بين أطرافه المتعددة ، وذلك بفعل العديد من العوامل منها : سرعة التغيير ، زيادة حالة عدم التأكد ، المنافسة في الامر الذي يستدعي الاهتمام أكثر بالقيادة الإستراتيجية ويدور القائد الاستراتيجي باعتباره الأكثر قدرة على التفكير بشكل استراتيجي في تعاملات المؤسسة مع التغييرات السريعة والبيئات ذات المخاطرة العالية ، وتصور المستقبل المرغوب للمؤسسة ، فالمؤسسات اليوم تحتاج إلى تطوير خصائص القيادة الإستراتيجية لبناء مواردها وقدراتها وإنشاء معارف تضمن لها البقاء والاستمرار . وعلى ضوء ذلك نحاول في هذا الفصل توضيح القيادة الاستراتيجية .

اولاً: القيادة الاستراتيجية:

كلمة إستراتيجية strategy اصلها إغريقي وتتألف من مقطعين هما stratos وتعني الجيش او المجتمع الكبير وكلمة egy وتعني التوجيه أو القيادة وبذلك فهي تعني قيادة الجيش باعتبار أن المنظمات العسكرية هي أول المنظمات ظهوراً في التاريخ ويقصد بالاستراتيجية في سياق منظمات الاعمال الخطة الاستراتيجية التي تحدد التوجه طويل الامد للمنظمة وتخصيص الموارد واستغلالها بصورة سليمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

(schermerhorn ,Gohn,2010)

وتشكل القيادة الاستراتيجية أهمية كبيرة للمنظمات حيث أن عليها المساهمة على دعم الابتكارات والابداعات ، فكلما زادت هذه القدرات زاد احتمال احتواء كافة جوانب التغيير التنظيمي .

أيضا زيادة الدور المتوازن بين احتياجات الأطراف المختلفة سواء داخل او خارج المنظمة ، فهي تسعى لإرضاء جميع الاطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة ،حيث تعمل على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات والحاجات المتقاطعة .

كما إن القائد الاستراتيجي يساعد في التأثير على الأطراف المختلفة للعمل بشكل إيجابي بما يحقق الأهداف الموضوعية من قبل المنظمة وفيما يلي أهم خصائص القائد الاستراتيجي (أحمد عزمي ، ٢٠١٠) :

أ- القدرة على تكوين رؤية خاصة بالمنظمة ونشرها بين العاملين.

ب- القدرة على تأسيس القدرات الأساسية الخاصة بالمنظمة .

ت- بناء الثقافة التنظيمية الأخلاقية الفاعلة والمحافظة عليها.

ث- القدرة على اتخاذ القرارات بغض النظر عن المخاطر المتوقعة

ج- توظيف التكنولوجيا الحديثة لخدمة أهداف المنظمة

ح- تطوير وتطبيق أنظمة الرقابة التي تساعد المنظمة في إدارة رأس المال

خ -جذب العاملين الجيدين والمحافظة عليهم والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم

د-تبنى الاستراتيجيات ذات القيمة مثل الاستراتيجيات التعاونية الفعالة

- د- تعظيم قدرة المنظمة على التكيف والمرونة
- ر- القدرة على تحديد القوى الاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر في بيئة المنظمة .

ثانياً : مفهوم القيادة الاستراتيجية :

عرف (الحرازين , ٢٠١٩) القيادة الاستراتيجية بأنها المؤثرة على الآخرين وتحفيزهم وتوجيههم ، وتنسيق تلك الجهود من أجل تحقيق الغايات وتبني ثقافة تنظيمية تقوم على الأبداع والابتكار ، وتطوير الكادر البشري من اجل بناء الرؤية المستقبلية التي تحقق أهداف المنظمة حتى تصل الى التميز .

أما (عوض , ٢٠١٤) فعرفها بأنها القدرة على رسم مستقبل المنظمة من خلال توجيهها نحو صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية ، وتبني ممارسات استراتيجية من خلال الاستجابة السريعة لأغلب المتغيرات البيئية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، كما عرفها (نجم , ٢٠١١) بأنها القدرة على إدارة الموارد البشرية والمادية بالمنظمة من أجل تحقيق الأهداف البعيدة المدى بها ، وعرفت بأنها القدرة على التوقع والرؤية مع المحافظة على المرونة ومساعدة الأفراد على إحداث التغير الاستراتيجي (Hitt et ., 2007)

وترى الباحثة في هذا السياق أن القيادة الاستراتيجية هي فن صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة ، ورسم خارطة لمستقبل المنظمة من أجل تحقيق غايتها وأهدافها بعيدة المدى والوصول الى تحقيق التميز في المنظمات وضمان لاستمرارية نموها .

ثالثاً : أهمية القيادة الاستراتيجية:

تتمثل أهمية القيادة الإستراتيجية في النقاط التالية :

أ- القيادة الاستراتيجية نطاقها واسع : حيث يتصل تأثيرها الى خارج المساحات الوظيفية التي تخص القائد ووحدات الأعمال ويصل حتى خارج المنظمة حيث أن القرارات التي تتخذ في جزء من وحدات المنظمة تؤثر في الاجزاء الأخرى .

ب - القيادة الاستراتيجية تحقق تغيير تنظيمي مهم : إذ تؤدي الى تغيير في الخطط والهياكل والأدوار وذلك لتحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

ج- القيادة الاستراتيجية لها تأثير ملموس لفترات زمنية طويلة : إذ أن القائد الاستراتيجي يفكر بالأهداف طويلة المدى ، ويعمل على إنجاز الأهداف قصيرة المدى ، مما يتطلب منه عمل موازنة ومواكبة بين هذه الاهداف .

هـ- بناء إستراتيجية مؤسسة تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل ، وتعزيز الميزة التنافسية المتواصلة.

و- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الأداء .

رابعاً: أهداف القيادة الاستراتيجية :

تتمحور أهداف القيادة الاستراتيجية حول النقاط الآتية :

- أ- التعامل بمرونة مع المتغيرات المستقبلية
- ب- صياغة أهداف المنظمة الإستراتيجية بوضوح ، وطريقة تحقيقها بالشكل الأمثل .
- ت - تمكين الأفراد من قيادة أنفسهم ، وإدراكهم للعلاقة بين الأشياء
- ج - تعزيز المساهمات المجتمعية بما يحقق متطلبات المجتمع
- ح - رسم مستقبل المنظمة ، والمحافظة على بقائها واستمرارها

خامساً: مهام القيادة الاستراتيجية :

يتولى القادة الاستراتيجيون مجموعة من المهام تتمثل في :

أ-تحديد الوضع الحالي للمؤسسة :يتطلب هذا الدور من القائد الاستراتيجي ان يكون ملم بجميع الامكانيات الداخلية والخارجية لبناء التصورات المستقبلية وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية ، حيث تعد هذه النقطة الانطلاق الاستراتيجي للمؤسسة .

ب-صياغة الخطط الاستراتيجية ومستلزمات تنفيذها : يكون هذا بالفهم الجيد لغرض المؤسسة وأهدافها المستقبلية والظروف المتغيرة المحيطة بها ، بهدف الاستعداد لمواجهة مختلف الظروف.

ت-تقويم الاداء الاستراتيجي ومتابعته : وذلك للتأكد من سير الأمور المخططة وفقا لمساراتها المحددة ، وللوقوف على المدى فعالية التنفيذ.

ج -اتخاذ القرارات الإستراتيجية : وهي من أهم مهام القيادة الاستراتيجية حيث يمتلك الكثير من الأفكار والمشاركات الفاعلة التي هي احتمال النجاح في اتخاذ القرارات.

ممارسات القيادة الاستراتيجية:

هنالك اختلاف في تحديد الممارسات الإستراتيجية للقادة وفي مايلي اهم الممارسات :

أ- التوجه الاستراتيجي : لابد من مشاركة القائد للآخرين في وضع التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، وليس صياغة الاستراتيجية وإجبار الباقيين على اتباعها .

ويشترط في التوجه ان يضيف تميزا يمكن تحقيقه وليس شيئا من الخيال ، وان تنال بالاجماع والالتزام بتحقيقها مما يحدث رغبة شاملة في التغيير ، وان تخلق الرؤية اقناع والتزام لدى العاملين ، وأن ترجمتها لأهداف طويلة وقصيرة الأمد لتحويل الرؤية الى واقع ملموس

ب- تطوير راس المال البشري : تطوير راس المال البشري في المنظمات بصورة مستمرة يعتبر ذلك اولوية ملحة في ظل الحاجة للاستمرارية في عالم يتصف بالتغير السريع والانظمة المتداخلة والبيئة التنافسية الشديدة ، ويجب الا يفهم من ذلك ان القادة بمعزل عن ذلك التطوير (Memon,2009) ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال استخدام برامج التدريب والتطوير الفاعلة سواء الداخلية ام الخارجية بهدف بناء المعرفة والمهارات واكتساب المزيد من الخبرات .

ج- تطوير الثقافة التنظيمية: هي مجموعة العقائد والرموز والقيم الجوهرية والمبادئ والتقاليد وطرق تنفيذ الاعمال المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تؤثر في الطريقة التي يتصرف بها العاملون

د- إيجاد رقابة متوازنة وفعالة : يجب على القيادة اتباع اساليب مختلفة من انواع الرقابة الاستراتيجية دون الالتزام بنمط واحد من الرقابة ، مع مراعاة أن تمتاز الرقابة بالمرونة والاستمرارية الدورية ويمكن ان يتبع النمط الدوري الفجائي من الرقابة للوقوف على معدلات الأداء ، ومشاكل العمل والعاملين والعمل على الوقاية من وقوعها مستقبلاً.

هـ- الابداع والابتكار في المنظمة : وهي المجيء بالجديد إداريا وتكنولوجيا ، اي يشير الى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل الى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تميز المنظمة عبر ابتكار الافكار بهدف تحقيق مطالب معينة في وقت محدد ، وترجمة هذه الافكار الى شي فعلي يصعب على الآخرين إدراكه .

و-إعداد وتقييم العادة : تتضمن مسؤولية الاختيار الجيد للقيادة الجدد ممن يتوفر فيهم القدرة على التعاون والعمل من خلال روح الفريق ، التواصل الجيد مع الزملاء في محيط العمل او المرؤوسين ، الصفات الشخصية المناسبة ، كما يجب على المنظمة القيام بتقييم ادائها لمعرفة مدى نجاحها او فشلها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها ، ومقارنتها مع المنظمات المنافسة في السوق .

سادساً: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية :

هناك عدة عوامل تساهم في نجاح القيادة الاستراتيجية من أهمها :

أ-امتلاك القائد الرؤية الصحيحة : وهي القائمة على الحكمة والعلم بأمور المؤسسة والعاملين مع التركيز على العاملين لأنه في حالة غيابهم تكون القيادة محدودة جداً فضلاً عن ضرورة إدراك القائد الاستراتيجي للطريقة التي يتبعها ويقود على أساسها، لأن ذلك يحدد الطريقة التي يقود بها أتباعه ويتبعونه.

ب-طاقة التمكين: وسعتها التي تحقق له القدرة على ان يكون ملماً بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوب كلما لزم الأمر.

ت-سعة المعرفة: ولتنوعها وما يترتب عليها من معالجة المواقف عن طريق توازنات معرفية دون إهمال أحد جوانبها، الشمولية التي يتصرف وينفذ من خلالها القائد الاستراتيجي الأعمال والنشاطات حزمة ثلاثية الأبعاد تتضمن جوانب المعرفة والمهارة والسلوك.

ج-إدارة الوقت: هي الاستخدام الأفضل للوقت، ولإمكانيات المتواجدة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ولن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة للاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل، لذلك يجب اختصار الوقت على الأدوار القيادية دون الدخول في أدوار روتينية غير مرنة في وصف المهام القيادية.

ه-العقيدة الصحيحة : وهي المثل الأعلى التي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها.

و-الشجاعة : وهي السرعة لحسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.

سابعاً: وظائف القيادة الاستراتيجية :

من أهم وظائف القيادة الاستراتيجية كما حددها (جاد الرب , ٢٠١٢) مايلي:

أ- تعمل على إدارة وتطوير رأس المال البشري

ب - تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال استغلال الموارد المتاحة .

ت - مساعدة المنظمة في مواجهة المشكلات الناتجة من المنافسة الشديدة بالسوق .

ث- تشجيع عملية صنع القرار

ج- تؤثر بكفاءة على السلوك الإنساني في أي بيئة تتسم بالمخاطرة وعدم التأكد .

ح - تعظيم قيمة المنفعة

ثامناً: اهم تطبيقات القيادة الإستراتيجية:

سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على أهم نظريات القيادة الإستراتيجية إلى جانب توضيح أنماطها وأهم ممارساتها.

المطلب الأول : نظريات القيادة الإستراتيجية.

برزت ثلاثة تيارات فكرية للقيادة الإستراتيجية التي تتمثل في نظرية المستوى الأعلى وجهة نظر الكاريزماتي، ومنهج الذكاء الاجتماعي

أولا : نظرية المستوى الأعلى:

طور الباحثون نظرية الصف الأعلى التي أصبحت تعرف بالوقت الحالي بنظرية القيادة الإستراتيجية واستمر الباحثون في تطوير هذه النظرية وربطها بنظريات ومفاهيم أخرى مثل أداء المؤسسة وتعدد المحيط، ثم تحديد أهم مكونات القيادة الاستراتيجية.

وتعتبر هذه النظرية المنهج الحديث في أدبيات القيادة الإستراتيجية حيث تركز على تأثير الخصائص الديموغرافية للقيادة وخلفية المدير التقليدي في المؤسسة في تفسير الأداء الاستراتيجي لها ، كما تكلمت هذه النظرية عن دور القيادة ضمن الإدارة الإستراتيجية في تحقيق مخرجات المؤسسة .

ثانيا : وجهة نظر كاريزماتي، والتحويلي / الاجرائي، والرؤيوي:

تركز على المظاهر الرمزية لدور القيادة الإستراتيجية، وذلك بالتركيز على العلاقات بين القادة وأصحاب المصالح من داخل المؤسسة وخارجها، ويفترض رواد هذا الفكر أن قدرات القادة في خلق قيمهم ونشرها وإيصالها، تعد من الأمور الضرورية في الأداء والإبداع التنظيمي، وتم التركيز على نمطي القيادة التحويلية والإجرائية، واللذين يعتبران أسلوبين مختلفين

في التأثير على مخرجات المؤسسة، في حين يمكن أن يكونا لدى القائد نفسه، ويعرف هذا التيار بالنطاق الكامل للقيادة.

ثالثا : إدراك التعقيد ومنهج الذكاء الاجتماعي: تشير نظرية إدراك التعقيد إلى العمليات الفكرية المرتبطة بتحليل

وتقترح هذه النظرية أن الأفراد لديهم قدرة عالية على إدراك التعقيد لهم حظوظ أفضل في ترجمة ماذا سيجري في المحيط لاحقا، بينما تركز وجهة نظر الذكاء الاجتماعي على أهمية المهارات الشخصية والاجتماعية للقادة في المبادرة للتغيير في ظل محيط متقلب ومن أمثلة هذه المهارات

: ثقافة الاهتمام القدرات التحفيزية والحسية.

وفي تفصيل لهذا المدخل تطرق (Boal & Hooijberg) إلى ثلاث نظريات قديمة للقيادة الإستراتيجية التالية:

هي نظرية الإدراك المعقد، نظرية الذكاء الاجتماعي، ونظرية السلوك المعقد وفيما يلي توضيح لها :

١- نظرية الإدراك المعقد: الحديث عنها كان قبل سنتين عاما ، وتتمثل الافتراضات الأساسية لهذه النظرية أن الأفراد ذوي الإدراك المعقد يؤدون المهام أفضل من الأفراد ذوي الإدراك الأقل تعقيدا ، لانهم يستخدمون أبعاد وتصنيفات أكثر للتمييز بين المحفزات كما أن الأفراد ذوي الإدراك المعقد يبحثون عن المعلومات أكثر ويستغرقون وقت أطول في ترجمة هذه المعلومات وفهمها ، كما أن القادة ذوي الإدراك المعقد يستخدمون مكونات أوسع من القادة الذين لهم قدرات أعلى على قيادة الجماعة.

٢- نظرية الذكاء الاجتماعي: تقوم على أن القائد يجب أن يملك مجموعة من مهارات شخصية مثل ثقافة العناية والاحترام، التحفيز، والإيصال بالإضافة إلى المهارات الإدراكية، ويشير الذكاء الاجتماعي إلى القدرة على ملاحظة الامتيازات وتقديمها للأفراد الآخرين، خاصة فيما يتعلق بالمزيج، والتحفيز والاهتمام كما وأيضاً القدرة على مراقبة أحاسيس الآخرين ومشاعرهم، والتمييز بينهم واستخدام هذه المعلومات في قيادة تفكير الآخرين وتصرفاتهم، كما أن الذكاء الاجتماعي يسمح للقائد بتطوير رأس المال الاجتماعي واستخدامه، وإدارة المعاملات التبادلية بين القائد والتابع، وبناء المواقف وتحقيق الثقة والأهداف .

٣- نظرية السلوك المعقد: تشير إلى أن القائد يؤدي ادوار متعددة يكون أكثر من الذي له أدوار محدودة، كما أن القائد لا يحتاج إلى امتلاك مخزون واسع من السلوكيات ، بل يحتاج كذلك إلى اختيار السلوك الأفضل في الوضع المناسب .

تاسعاً: أنماط القيادة الإستراتيجية :

يصعب تحقيق القيادة المثالية في جميع الظروف والأحوال، ولذلك نتباين الأدوار التي تمارسها القيادة تبعاً لتباين الأنماط القيادية التي تتحدد فيما يلي :

أولاً : نمط القيادة الإستراتيجية المشاركة

ويمثل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة الأدوار القيادية في أي مؤسسة حيث تمارس الإدارة العليا مهامها القيادية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية وخططها وسياساتها بكل قوة ووضوح، كما أنها تتميز في تحفيز العاملين على المشاركة في الارتقاء وتطوير المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد صياغة رسالة المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتوفير تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور كما تعتمد على المشاركة في تأدية المهام ومواجهة المشكلات مستندة إلى خبرات العاملين في انجاز المهام الجديدة والتشجيع على تشكيل فرق العمل التي تعتمد على العلاقات الإنسانية وتعزيز عمليات التعلم بصفة عامة كما تساعد بدرجات متباينة في صقل الاستراتيجيات القائمة كما أنها تميل إلى تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، وإيماناً بقدرتهم على المشاركة في صنع مستقبل القطاع .

ثانياً : نمط القيادة الإستراتيجية التحويلية:

هو نمط قيادة إلهاميه محفزة فكرياً لمشاعر الأفراد خلال هذا النمط يساعد القائد الأفراد لتجاوز مصالحيهم الخاصة من أجل رؤية المؤسسة أكثر اتساعاً، ويخلق الإثارة بحماسة، ويتجاوز الافتراضات المتقدمة من خلال تصميمه وعزمه على إعادة تشكيل المستقبل .

يعتقد (tichy and devanna) أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل

الاعتراف بالحاجة للتغيير، وإيجاد رؤية جديدة وجعل التغيير عمل مؤسسي ويركز أسلوب القيادة التحويلية على تحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود من خلال تعزيز قيم التغيير، وتطوير مهارات العاملين من خلال التركيز على القيم المشتركة، وتطوير المروسين وتحقيق الغايات الكبرى، وبالمفاهيم المعاصرة يمكن أن يطلق عليها قيادة القيم، أو القيادة الاستشرافية أو القيادة التحويلية إن القادة التحويليين يكونوا في أعلى مراحل السمو الأخلاقي نتيجة لخبراتهم الحياتية، وهو ما يساعدهم على التضحية بمصالحهم الذاتية لتلبية احتياجات التابعين ويذهب (Bass) إلى أن القادة التحويليين يركزون على المزايا بعيدة الأمد وعلى العلاقات القوية وليس على المتطلبات الحالية للعاملين في المؤسسة وكذلك إعادة ترتيب احتياجات التابعين حسب أهميتها، وإنما توجيه الاهتمام نحو الاحتياجات التي تأتي أعلى درجات الأهمية، حيث يشير (Burns) إلى أن القيادة التحويلية تتطلب مستويات عالية من أعمال التفكير العقلي المنظم والتضحيات ومشاركة التابعين في تحقيق الأهداف المهمة والقيم المشتركة، بينما يؤكد (Faihon) على أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام .

ويعكس سلوك القيادة التحويلية ادوار النظم المفتوحة ونماذج العلاقات الإنسانية ويكون أكثر ملائمة مع الموقف الذي ينطوي تغير في الحالة القائمة لتعلم المدخل في المؤسسة كما يحتوي جدول أعمال القادة التحويلين على رؤية للتغيير ومنح التغيير صفة تنظيمية من خلال تشجيع عملية التعلم للأفراد والجماعات، وإعطاء قيمة للتخاطب الفاعل كوسيلة لتشجيع المشاركة الفردية والجماعية في ضوء تشجيع الأفراد على اقتحام حدود التعلم بخبراتهم ومهاراتهم لإنجاز أعمال المؤسسة المختلفة كما يجلب القادة التحويليين صفات إيجابية في إيجاد نقل التعلم عن طريق العرض والترويج الأنماط السلوك مما يترتب عليه تساقط تلك الأنماط إلى المستويات التنظيمية الأدنى ويكون لها تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يتحدى التعلم ذا الصيغة التنظيمية، ويركز القادة في هذا النمط على إدارة التغيير الجذري من خلال التحكم في التعلم المستمر للأفراد والجماعات عن طريق إجراء التجارب والمجازفة والتغيير المقطع والبدائل المتعددة ومن ناحية أخرى فإن القادة التحويليين يسعون إلى تشجيع الثقافة المفتوحة، والبنية العضوية، والنظم القابلة للتكيف، والإجراءات المرنة، وهذه صفات تسهل تطبيق التغيير وتحدي التعلم ذي الصيغة التنظيمية وعادة ما يتصف بهذا النمط من القيادة الإستراتيجية المؤسسات التي تمتلك إمكانيات عالية للنمو والابتكار، ولذلك يمكن القول بان القيادة التحويلية ترعى ما يلي:

- ثقافة مفتوحة
- بنية عضوية
- نظم وإجراءات مرنة
- إستراتيجية المنقب.

ثالثاً : نمط القيادة الإستراتيجية التنفيذية:

هو النمط الذي يقوم فيه القائد بتحفيز الأفراد أولاً من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية، وتحديد الأهداف وتوضيح أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المؤسسة وكيف يمكن مكافأتهم على جهودهم والتزامهم، مع توفيره لتغذية راجعة بناءة تساهم في إنجاز العمل والمهام وفق لما هو مخطط له.

وعادة ما يشد القادة التنفيذيون أهداف الكفاءة والتطور التدريجي للوضع القائم وتتجلى فاعلية القيادة التنفيذية في تعزيز الأعمال الروتينية الحالية في المؤسسة، وما في ذاكرتها من أصول وصقل هذه الأعمال والأصول والاستفادة منها، وعادة ما تكون القيادة التنفيذية مناسبة للمواقف التي تتضمن التعلم الحالي وعملية إدخاله في المؤسسة وتعزيزه وصقله حيث أن القيادة التنفيذية يكون لها تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يعزز التعلم ذا الصيغة التنظيمية.

وكذلك يعزز القادة التنفيذيون اتفاق التعلم الحالي وتطوير القدرات الضرورية لأداء المرء لعمله من خلال التركيز على إنجاز الأعمال وممارسة التفكير المتقارب ونقل الثوابت والقيم التنظيمية مع الأخذ في الحسبان الانحرافات والأخطاء والمخالفات للقيام بما يلزم لإجراءات تصحيحات، كما يشجعون الجماعات لإنجاز أهداف المؤسسة من خلال اتخاذ إجراءات أكثر كفاءة ضمن الأقسام وغيرها ومن خلال رعاية المحادثات التي تسعى إلى إدخال التحسينات المتزايدة للطرق الراهنة في إنجاز مهام المؤسسة.

عاشراً: ابعاد القيادة الاستراتيجية (البعد الإداري - الانظمة والقرارات)

البعد الإداري في القيادة الاستراتيجية يتعلق بالقدرة على تنظيم وإدارة الموارد والعمليات التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية. في هذا السياق، يشتمل البعد الإداري على مجموعة من العناصر والمهارات المهمة، ومنها:

١. تخطيط الموارد: يتضمن تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتوزيعها بشكل فعال وفقاً لأولويات المنظمة.

٢. تنظيم الهيكل التنظيمي: يتعلق بتحديد الهيكل التنظيمي الأمثل للمؤسسة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الأفراد والأقسام بطريقة مناسبة.

٣. إدارة العمليات: تشمل إدارة وتنسيق العمليات اليومية والتكتيكية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما في ذلك تحسين الكفاءة والجودة والابتكار.

٤. تطوير الموظفين: يتعلق بتوجيه وتطوير الموظفين لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم ومعرفةهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

٥. إدارة التغيير: يعتبر إدارة التغيير أحد جوانب القيادة الإدارية الاستراتيجية، حيث يتعين على القادة الاستراتيجيين أن يكونوا قادرين على التعامل مع التحولات والتغيرات في البيئة الخارجية وداخل المؤسسة بشكل فعال.

الانظمة والقرارات:

تعتمد القيادة الاستراتيجية على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لفهم التحديات والفرص المتاحة، ومن ثم وضع استراتيجيات تساعد في تحقيق الميزة التنافسية والنمو المستدام. وتشمل الأبعاد الأنظمة والقرارات العناصر التالية:

١. تحليل البيئة: يتضمن تقييم العوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسة، مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية. ويهدف هذا التحليل إلى فهم الاتجاهات المستقبلية وتحديد الفرص الاستراتيجية والتهديدات المحتملة.

٢. وضع الرؤية والأهداف: تشمل هذه العملية تحديد رؤية واضحة للمؤسسة في المستقبل وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق تلك الرؤية. يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس ومحددة بوضوح ومتوافقة مع رؤية المؤسسة.

٣. وضع الاستراتيجيات: يتضمن ذلك تحديد الخطط والإجراءات التي ستعتمدها المؤسسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يتطلب ذلك تحليل الموارد المتاحة وتوجيهها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة.

٤. تنفيذ الاستراتيجيات: يتعين على القادة الاستراتيجيين تنفيذ الاستراتيجيات المحددة بشكل فعال من خلال توجيه وتنسيق الجهود المختلفة داخل المؤسسة. يجب أن يكون هناك آليات لقياس تقدم التنفيذ وضبط الخطط.

المبحث الثاني: التميز التنظيمي

كانت بداية الاهتمام بمصطلح التميز في مطلع ثمانينات القرن العشرين عندما ألف " توم بيتر و روبرتو تورمان كتابهما In Search Of Excellence البحث عن التميز " عام ١٩٨٢م والذي جاء كردة فعل لتميز الشركات اليابانية على تغيراتها الأمريكية منذ ستينات القرن الماضي، وقد أشار الكاتبان انه لا توجد منظمات متميزة بشكل دائم، وإنما توجد منظمات تجاهد من اجل تحقيق التميز وعلى اعتبار ان التميز التنظيمي هو الغاية التي تنشدها كل المنظمات، سيتم في هذا المبحث التعرف على التميز التنظيمي من خلال ما يلي:

التميز التنظيمي :

يتناول هذا المطلب مفهوم التميز باعتباره أصبح موضع الاهتمام الواسع من قبل الباحثين في ظل اقتصاد المعرفة، بالإضافة الى أهميته في المؤسسات.

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي

يعرف التميز بانه " سعي المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية الموارد والحرص على الاداء . وعرفه (Ajaif , 2008) ان التميز هو عبارة عن أسلوب للحياة ويمكن ان يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة ، حكومية أو غير حكومية ، تقدم الخدمات او تصنع السلع ، أو أنها تعمل الأشياء الاعتيادية بشكل جيد للغاية .

وأكد (Davis & Raley , 2008) ان التميز هو سعي المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدارة رؤية مشرقة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، والحرص على الأداء ، أو هو قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن بقية المنظمات .

ويشير التميز التنظيمي إلى وضوح في تحديد العملاء وفهم متطلباتهم واحتياجاتهم من خلال قيام جميع موظفي المنظمة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية المتوقعة من خلال الأداء الذي يتجاوز التوقعات ويعود بالفوائد على أصحاب المصلحة بطريقة متوازنة للأفراد والمجتمع . (Naser & al Shobaki , 2017)

ويرى (Hijjawi, 2021) أن التميز التنظيمي هو التزام تنظيمي بالتنمية المستدامة من خلال تحسين الثقافة التنظيمية وبيئة العمل والموارد البشرية والتحسين المستمر للقيمة المضافة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وهو مقدرتها على تحفيز العاملين على تقديم المنتجات التي تفي بمتطلبات العملاء ضمن توقعات الأعمال.

ثانيا: أهمية التميز التنظيمي

يعد التميز التنظيمي عاملا مهما لتعزيز تنافسية المنظمة ، جعلها مبتكرة تحقق رسالتها وتواجه معدلات التغيير المتسارعة والمنافسة الشديدة في بيئتها ، فالتميز التنظيمي يعد بمثابة السلاح لمواجهة تحديات السوق ، لذا فهو يعد بمثابة معيار لنجاح المنظمة وتفوقها عن غيرها عبر خلق نماذج منفردة يصعب تقليدها من قبل المنافسين فضلا عن إيجاد ثقافة التوجه نحو الزبون الداخلي والزبون الخارجي من خلال إرضائهم وتنمية شعورهم بالولاء والانتماء للمنظمة .

ويمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية:

-تحقيق ولاء الزبون الداخلي والخارجي، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم، ويزيد من ولائهم، مما يسهم في نجاح المنظمة وتقديمها.

-زيادة القدرة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل المنافسة غير المحدودة والمتسارعة، مما يؤدي إلى رفع مستوى المنافسة بين المنظمات.

-توفير المورد البشري الكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة التي تشجع على تحقيق الإبداع والابتكار مما يعني تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء.

-زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات من خلال التعلم السريع، وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات بهدف تحسين الأداء.

-زيادة الدقة في أعمال المنظمة، واختيار أحسن أساليب العمل بهدف تطوير وتحسين المنتجات والعمليات.

-خلق ثقافة الزبون على حق دائم أي ينبغي معاملتهم بجدية والا يشعروا بسوء المعاملة أو الخداع.

-تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية وفي كل الاتجاهات وكذلك بين المنظمة ومحيطها الخارجي.

-توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل، حيث يتوفر لدى المنظمات الخبرات خارج نطاق العمل كخدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الاداء.

تبنى إعادة هندسة العمليات لأجل التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات متميزة عبر إعادة تعميم كافة النشاطات، ابتداء بالمدخلات وفي الوصول الى المخرجات، من اجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أساليب أكثر تميز.

ثالثاً : أهداف التميز التنظيمي :

تساعد إدارة التميز التنظيمي على تحقيق مجموعة من الأهداف المختلفة للمؤسسة لعل من أهمها ما يأتي :
(جاد الرب ، ٢٠١٣)

-التفوق على المنافسين من خلال : تحقيق الجودة ، والكفاءة والإبداع ، وسرعة الاستجابة للعملاء

-الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ؛ مما يؤدي إلى تقليل التكاليف ، وتحسين الجودة.

-التركيز على العناصر ذات القيمة ؛ بما يؤدي إلى تحقيق ميزة نسبية عن غيرها من المنافسين.

-بقاء المؤسسة ، ونموها ، والانتقال من المحلية إلى العالمية.

-التحسين المستمر في الخدمات المقدمة ، وتطوير نظم إدارة الأداء مما يكفل للمؤسسة الوصول السريع إلى العملاء ، وتوفير مميزات أفضل من المنافسين

-تحقيق عوائد ، ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصالح ، وتنمية العلاقات معهم ، وإدارتها ، وتوظيفها ؛ مما يؤدي إلى تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها وأهدافها الإستراتيجية.

-التركيز على إدارة العمليات ، وإدارة الأزمات ، وإدارة الجودة الشاملة ، وإدارة الفرص والتهديدات ، وإدارة المعرفة ، وإدارة العلاقات مع العاملين ، فضلاً عن حسن استخدام المقاييس الكمية لإدارة التميز ، وإدارة الربحية والتكاليف ، وتمكين العاملين ، وإدارة رأس المال الفكري ، وإدارة عمليات الإبداع والابتكار بالمؤسسة

مما سبق يتضح أن تطبيق مدخل إدارة التميز التنظيمي يساعد المنظمات على تدعيم قدراتها ، وإمكاناتها المختلفة ، كما يساعدها على التفوق على غيرها من المنظمات التي تقدم خدمات مماثلة على كل المستويات المحلية ، والإقليمية ، والعالمية ؛ وذلك من خلال : الاستخدام الأمثل لمختلف موارد المؤسسة المالية ، والمادية ، والبشرية ، والتكنولوجية ، والمعلوماتية ، وكذلك التطوير المستمر لخدماتها ، ومواردها المختلفة ، فضلاً عن البحث عن الاختلاف بين المنافسين ، والتركيز على تقديم خدمات متميزة ، والاستجابة السريعة لمتطلبات عملاء المنظمة الخارجيين ؛ مما يؤدي إلى بقائها ، وتميزها عن غيرها ، وتدعيم مكانتها التنافسية.

رابعاً : مبادئ التميز التنظيمي

وتشير الأدبيات المعاصرة إلى تعدد مبادئ التميز التنظيمي التي تعد بمثابة أركان أساسية تستند عليها المنظمات في معرفة وتحديد وقياس الأسباب التي تجعل بعض هذه المنظمات أكثر نجاحاً من غيرها في سعيها نحو التميز ، كما تشكل في مجملها فلسفة التميز التنظيمي التي تهدف إلى تقويم أداء المنظمات وتحسينه على المدى الطويل ، بما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة ويضمن نجاحها وبقائها واستمرارها بين المنظمات المنافسة ومن أبرز هذه المبادئ

(Fang Zhao, 2004)

أ (التأكيد على ثبات الهدف المنشود.

ب (التوجه نحو المستفيدين باعتبارهم ركيزة أساسية.

ت (التركيز على النتائج التي ترضي العاملين والمستفيدين.

ث (التزام القيادة بالرغبة والدافع للنجاح والتميز .

ج (التعلم المستمر والابتكار والتحسين ، بإتاحة الفرصة للعاملين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وحفزهم على الابتكار ، ودعم المبتكرين ومساندتهم.

ح (تنمية المشاركة ، بنقل الإدارة من المستويات الإدارية العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا.

خ (تنمية الشراكة التي تحقق التميز مع المنظمات المماثلة.

د (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه المجتمع

بناء على ما سبق ، يتضح أن مدخل التميز التنظيمي مدخلاً يصلح أن تتبناه المنظمات التي أصبحت لا تقف عند مستوى الجودة للخدمات المقدمة ولكن تسعى إلى التحسين والتطوير المستمر لأدائها بالشكل الذي يتناسب مع طبيعتها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية التي وضعتها وبما يحقق لها ميزتها التنافسية بين مثيلاتها من المنظمات ويضمن بقاءها واستمراريتها .

خامساً : تحليل التميز التنظيمي

تحليل التميز التنظيمي يهدف إلى تقييم أداء المؤسسة وتحديد مدى تحقيقها لمستوى التميز في عملياتها ونتائجها. يمكن تنفيذ تحليل التميز التنظيمي باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والمقاييس، وفيما يلي بعض النقاط التي يمكن أخذها في الاعتبار أثناء تحليل التميز التنظيمي:

١. أهداف ومعايير التميز: يتعين تحديد ماهية التميز والمعايير المستخدمة لقياسها. يمكن أن تتضمن هذه المعايير الجوانب المثالية للأداء مثل الجودة، والكفاءة، والابتكار، وتجربة العملاء، والمرونة، وغيرها من المعايير المناسبة لصناعة المؤسسة وطبيعة عملها.

٢. تقييم الأداء: يتضمن ذلك تقييم أداء المؤسسة في مجملها وفي مختلف المجالات الرئيسية مثل العمليات، والجودة، والابتكار، والموارد البشرية، والتواصل، والتكنولوجيا، والتوجه نحو العميل، والأداء المالي، وغيرها. يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية والمقاييس الكمية والنوعية لتقييم الأداء.

٣. تحليل المقارنة: يمكن أن يشمل التحليل المقارنة بين أداء المؤسسة وأداء المنافسين المباشرين أو أفضل الممارسات في الصناعة. يمكن استخدام مؤشرات المقارنة والمعايير المعترف بها لتحليل الموقف التنافسي للمؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف.

٤. تحليل العوامل الداخلية والخارجية: يجب أن يتم تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على التميز التنظيمي. العوامل الداخلية تشمل القدرات والموارد والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والعمليات والقيادة، في حين تشمل العوامل الخارجية البيئة التنظيمية والتقنية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

٥. تحليل نقاط القوة والضعف: يمكن تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تعزيز. يمكن أن تتضمن نقاط القوة الموارد البشرية المؤهلة

سادساً : متطلبات التميز التنظيمي

لتطبيق ونجاح التميز التنظيمي في المؤسسات والمنظمات يجب توفر المتطلبات التالية:

١- القيادة : تعتبر الداعم الرئيسي والمتطلب الأول للوصول إلى التميز التنظيمي، ويظهر ذلك من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفهم سعياً إلى تحقيق التميز التنظيمي والقيادة الفعالة هي القادرة على وضع أسس ومعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، لتؤكد بذلك فرصة المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي فيجب توفر القيادة الداعمة للتميز، حيث يكون سلوك القائد هو الداعم لمنهجيات التميز، وذلك من خلال قيم وغايات وأهداف المنظمة .

٢- التوجه الاستراتيجي : يكتسي التوجه الاستراتيجي أهمية كبيرة في المنظمة وهذا من خلال تبني خطط التطوير والتنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة فهو يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية واليات وضع هذه الخطط

ومن هنا نجد بأن التحسين المستمر عبارة عن الجهود المستمرة للعمليات القائمة على استكشاف أفضل الطرق للتنفيذ، والتي تتضمن البحث المستمر عن الأنشطة التي تهتم بها المنظمة لمواجهة احتياجات الزبائن.

٤- منظومة متكاملة: من السياسات والإجراءات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات. أي توفر نظام معلومات متكامل يضمن رصد المعلومة المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

٥- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغييرات المحيطة أين تندفق فيها الاتصالات بسلاسة وتشجع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتكون متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ما يمنح مساحة أفضل ويمنح فرصا أكبر للإبداع.

سابعاً : معوقات التميز التنظيمي

قد تعترض التميز التنظيمي مجموعة من المعوقات التي تحول دون وصول المنظمة الى غاياتها وأهدافها الإستراتيجية وتفوقها على المنافسين، ويمكن تلخيص مجموعة من المعوقات فيما يلي:

- ١- سياسة التوظيف الخاطئة، وعدم اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في غالب الأحيان بطرق غير سلمية كالمحاباة من ذوي القرابة وغيرها وليس على أساس الكفاءة.
- ٢- عجز قوانين وأنظمة المنظمة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته وعلى أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة.
- ٣- استبعاد قيادة المنظمة عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، مما ينعكس سلباً على أداء المرؤوسين ويجعلهم يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي، مما يقلل فرص التميز في الأداء.
- ٤- عدم عدالة هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه الى تعديلها، وبناءها على أسس موضوعية، مما يتسبب في تسرب الكفاءات نحو منظمات أخرى.
- ٥- عدم وجود الاستقرار الإداري، خصوصاً القيادات العليا مما يؤدي الى عدم ثبات الأهداف المطلوبة التركيز على الأهداف قصيرة الأجل المتمثلة في تحقيق السبولة الكبيرة، مع انعدام الرؤية الإستراتيجية الداعمة لثقافة التميز.
- ٦- نقص المعلومات، وعدم الاستفادة من المتوفرة منها بالطريقة التي تسهل انسيابها في كافة القنوات والمستويات الإدارية والوظيفية بشكل سريع ومستمر بين مختلف الأقسام والوحدات.
- ٧- التقليد الأعمى للآخرين، لان التقليد الأعمى للآخرين يبقى المنظمة في حالة من التبعية في خططها واستراتيجياتها وقراراتها .
- ٨- مقاومة التغيير والتطوير لان هناك بعض الأفراد تتأثر مصالحهم الشخصية الضيقة مع التحول نحو الأفضل بسبب عدم ثقتهم بأنفسهم بالتمشي مع الوضع الجيد، أو لضعف قدراتهم وإمكاناتهم.

ثامناً : أبعاد التميز التنظيمي (الثقافة التنظيمية ، الموارد البشرية)

١. الثقافة التنظيمية (Organizational culture) : " منظومة المعاني والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تظل فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه " (القريوتي ، ٢٠١٥)

حيث أن الثقافة التنظيمية تعكس القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المنظمة. إليها تنتمي العادات والتقاليد والأنماط السلوكية التي تحدد طريقة عمل المنظمة وتوجه سلوك موظفيها. قد تكون العوامل التي تؤثر في التميز التنظيمي من حيث الثقافة التنظيمية تشمل:

- التوجه نحو التميز: تشجيع المنظمة للسعي نحو التفوق وتحقيق الجودة والابتكار.
- التواصل الفعال: تشجيع التواصل الجيد والفعال داخل المنظمة، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي.
- القيادة القوية: وجود قادة فعالين يعتمدون رؤية واضحة ويتمتعون بالقدرة على تحفيز وإلهام الموظفين.
- التعلم المستمر: تشجيع المنظمة على الابتكار والتعلم المستمر، وتعزيز ثقافة الاستجابة للتغيير والتحسين المستمر.

٢. التميز في الموارد البشرية : وتعني مدى توافر موارد بشرية مميزة تمتلك مهارات مبدعة وكافية في مجال عملها ، بحيث تمون ادارة على التعاطي مع الخيارات المختلفة التي تظهر أثناء ممارسة أعمالها المختلفة ، وهذا يتطلب من المنظمة أن تعمل على تطوير أعضائها بشكل مستمر لجعلها أكثر تميزاً مقارنة مع غيرها ، وتمكين صنّاع القرار لتحقيق التميز والإبداع والسماح لهم بالتصرف بحرية عند أدائهم لمهامهم وتعزيز شعورهم بالقوة الشخصية من خلال تفويض الصلاحيات ومنحهم درجة من الاستقلالية لإنجاز الواجبات والمهام المناطة بهم (العمار ، ٢٠٢٠)

حيث تشير الموارد البشرية إلى العاملين في المنظمة وكيفية إدارتهم. يمكن أن تؤثر استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي. بعض العوامل التي تؤثر في التميز التنظيمي من حيث الموارد البشرية تشمل:

- اختيار الموظفين: توظيف الأشخاص المناسبين للمنظمة والوظائف المناسبة، وتوفير عملية اختيار فعالة وشفافة.
- التدريب والتطوير: توفير فرص التدريب والتطوير المستمر للموظفين، لتعزيز مهاراتهم وزيادة قدراتهم.
- الحوافز والمكافآت: تقديم نظام ملائم للحوافز والمكافآت يتطابق مع أهداف التميز ويعزز الأداء الممتاز.
- توازن العمل والحياة: توفير بيئة عمل متوازنة تعتني براحة وصحة الموظفين وتعزز رضاهم العام.

تاسعاً : العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي:

هي علاقة وثيقة ومتراصة من حيث القيادة الاستراتيجية بأن لديها القدرة على تحقيق رؤية طويلة الاجل وتحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة ومن حيث التميز التنظيمي بأن له القدرة على تحقيق أداء متميز وتفوق عن المنافسين في مجال العمل.

وظهرت حاجة المنظمات إلى القيادة الفعالة وذلك لدورها الكبير في تحويل حالة التفكك والانحدار إلى منظمة قوية ومتميزة ومن أجل تحفيز المنظمة يجب أن يكون هناك قائد إستراتيجي له القدرة على نقل الرؤية التنظيمية إلى الأفراد في المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية فيما يتصل بعملية التميز التنظيمي.

وتلعب القيادة دوراً أساسياً في الوصول للتميز التنظيمي بصفتها الموجه الرئيسي للعمليات التنظيمية

حيث يتمثل دورها في:-

١- ترسيخ قيم التميز

يعتبر أمراً مهماً لتحقيق التميز التنظيمي عندما يتم ترسيخ قيم التميز في الثقافة التنظيمية وتوجيه الجهود نحو تحقيقها، يصبح من الممكن تحقيق التميز التنظيمي في جميع جوانب المؤسسة.

يتطلب ذلك الالتزام القوي والتوجيه القيادي المستمر لضمان استمرارية وتطور التميز التنظيمي.

٢- تدعيم السلوك المتميز

يعتبر أمراً حاسماً لتحقيق التميز التنظيمي يجب أن يتم تدعيم السلوك المتميز من خلال إنشاء بيئة داعمة وتوفير الدعم والتوجيه للموظفين.

يتطلب ذلك الالتزام من القادة والتركيز المستمر على تعزيز السلوك المتميز هو عملية تستهدف تعزيز السلوكيات والممارسات التي تساهم في التميز والتفوق في المؤسسة.

٣- تنمية الموارد البشرية

هي عملية تهدف إلى تطوير وتعزيز قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة، وتعزيز أدائهم وإنتاجيتهم، وتعزيز رضاهم واستمراريتهم في العمل. تشمل تنمية الموارد البشرية توفير التدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وتنمية القيادة، وتخطيط الموارد البشرية، وتحفيز العاملين، وإدارة المواهب، وغيرها من الجوانب التي تهدف إلى تعزيز قدرات وأداء العاملين ، وبناء قاعدة من الموظفين المؤهلين والملتزمين والقادرين على تحقيق أهداف المؤسسة ومواجهة التحديات المستقبلية من خلال تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، يمكن للمؤسسات تعزيز فرص النمو والتنمية والاستدامة في البيئة التنافسية.

٤- تحقيق أهداف أصحاب المصلحة

يعتبر جزءاً هاماً من نجاح أي مؤسسة أو منظمة. أصحاب المصلحة هم الأفراد أو المجموعات التي تتأثر بنشاط المؤسسة وتكون لديها مصلحة في نتائجها وأدائها.

يمكن أن تشمل أصحاب المصلحة الموظفين، والعلماء، والمساهمين، والمجتمع المحلي، والحكومة، والبيئة، وغيرها. ويتطلب التوازن بين مختلف المصالح والاحتياجات المختلفة. ينبغي للمؤسسة أن تكون قادرة على تلبية تلك الاحتياجات والتعامل مع التناقضات المحتملة بين المصالح المختلفة بهدف تحقيق التوافق والنجاح الشامل.

٥- تحديد الرؤية المستقبلية

هو عملية تحديد الصورة أو الرؤية للمستقبل التي تسعى لتحقيقها المؤسسة أو المنظمة. تعتبر الرؤية الاستراتيجية للمستقبل هدفاً طموحاً يحدد الاتجاه الذي تسعى للوصول إليه في المدى البعيد.

ويتطلب الرؤية والتفكير الاستراتيجي والتواصل الفعال. يجب أن تكون الرؤية ملهمة ومحفزة للفريق وتوجه الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل المرجو.

الفصل الثالث : منهجية إجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

منهجية البحث:

تم إتباع منهجين رئيسيين هما المنهج التحليلي والمنهج الوصفي اللذان يعتمدان على جمع البيانات والمعلومات التي تساعد على وصف المشكلة المدروسة وتحليلها قصد الوصول إلى نتائج محددة وفق الفرضيات المطروحة ، كما قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى الكمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) ، و اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من خلال عمل الاستبيانات وتحليلها ، من اجل استخلاص بعض من التوصيات

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من موظفين القطاع الخاص بمدينة الرياض ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال اختيار عينة عشوائية عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني والتي سيتم استخدامها في جمع بيانات الدراسة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 150 فرد .

مصادر جمع البيانات والمعلومات:

- تعتمد الدراسة علي مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كمل يلي :
- مصادر ثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة.
 - مصادر أولية: ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادر ها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث

الأساليب الإحصائية:

قام الباحثون باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة من أجل تحليل البيانات وصولاً إلى التحقق من صحة فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي :

- معامل الفا كور نباخ لحساب مستوى أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة
- ملخص النموذج وتحليل التباين والارتباط لإثبات فرضيات الدراسة

أداة الدراسة :

قام البحث باستخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية وتم إعدادها عن طريق الاستعانة بالإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: البيانات الشخصية وهو الجزء الخاص بموظفين القطاع الخاص بمدينة الرياض. والمتمثلة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، اسم القطاع الخاص)
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تتضمن محورين
 - المحور الأول القيادة الإستراتيجية ويتضمن بعدين هما (البعد الإداري ، الأنظمة والقرارات)
 - والمحور الثاني التميز التنظيمي ويتضمن بعدين هما (الثقافة التنظيمية ، الموارد البشرية)

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى

- إيجابي التأثير
- لا يؤثر

صدق أداة الدراسة :

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة و الدرجة الكلية للمحاور المرفقة في الاستبيان وجاءت النتائج كما يلي :

المحور الأول : القيادة الاستراتيجية

المحور الثاني : التميز التنظيمي

جدول (١) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول و المحور الثاني

Correlations												
		الجنس	العمر	التعليم	الخبرة	س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7
الجنس	Pearson Correlation	1	-,224**	,164*	-,507**	-,026	-,013	,025	-,009	-,013	,069	-,049
	Sig. (2-tailed)		,006	,045	<.001	,750	,875	,761	,913	,875	,401	,550
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
العمر	Pearson Correlation	-,224**	1	,006	,593**	-,109	-,052	-,111	,197*	,052	,195*	-,101
	Sig. (2-tailed)	,006		,938	<.001	,186	,530	,178	,015	,530	,017	,220
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
التعليم	Pearson Correlation	,164*	,006	1	,019	,049	,065	-,154	-,037	,065	-,062	,049
	Sig. (2-tailed)	,045	,938		,820	,548	,431	,060	,655	,431	,448	,555
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
الخبرة	Pearson Correlation	-,507**	,593**	,019	1	-,114	-,046	-,110	,158	,046	,182*	-,138
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	,820		,164	,573	,180	,054	,573	,026	,092
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
س1	Pearson Correlation	-,026	-,109	,049	-,114	1	,082	,370**	,341**	,218**	,378**	,179*
	Sig. (2-tailed)	,750	,186	,548	,164		,319	<.001	<.001	,007	<.001	,028
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150

س2	Pearson Correlation	- ,013	- ,052	,065	- ,046	,082	1	,167 *	,099	,036	,158	,203 *
	Sig. (2-tailed)	,875	,530	,431	,573	,319		,041	,227	,664	,054	,013
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
س3	Pearson Correlation	,025	- ,111	- ,154	- ,110	,370 **	,167 *	1	,056	,081	,276 **	,201 *
	Sig. (2-tailed)	,761	,178	,060	,180	<.001	,041		,495	,326	<.001	,014
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
س4	Pearson Correlation	- ,009	- ,197 *	- ,037	- ,158	,341 **	,099	,056	1	,099	,266 **	,207 *
	Sig. (2-tailed)	,913	,015	,655	,054	<.001	,227	,495		,227	,001	,011
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
س5	Pearson Correlation	- ,013	- ,052	,065	- ,046	,218 **	,036	,081	,099	1	,495 **	,488 **
	Sig. (2-tailed)	,875	,530	,431	,573	,007	,664	,326	,227		<.001	<.001
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
س6	Pearson Correlation	,069	- ,195 *	- ,062	- ,182 *	,378 **	,158	,276 **	,266 **	,495 **	1	,421 **
	Sig. (2-tailed)	,401	,017	,448	,026	<.001	,054	<.001	,001	<.001		<.001
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
س7	Pearson Correlation	- ,049	- ,101	,049	- ,138	,179 *	,203 *	,201 *	,207 *	,488 **	,421 **	1
	Sig. (2-tailed)	,550	,220	,555	,092	,028	,013	,014	,011	<.001	<.001	
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150

من نتائج الجدول السابق نجد ان جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات البحث كاملاً دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 وهذا يعني ان عبارات محاور بحث القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة .

ثبات أداة الدراسة :

تم حساب معامل ألفا كور نباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كمل يلي :

جدول (٢) معامل الثبات لمحاور استمارة الإستبيان

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Case s	Valid	150	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	150	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.667	7

يتبين أن قيمة معامل Alpha هي أكبر من 5 وقريبة من 7 وذلك يعطي مصداقية للبحث مما يعطي ارتباط الأسئلة ببعضها وذات تأثير واضح ولها علاقة واضحة حيث ان 0,667 يمكن اعتباره الثبات الداخلي للأداة معتدلاً مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة .

الفصل الرابع : تحليل النتائج

مقدمة

سنتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة .

خصائص عينة الدراسة

جدول (٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	١١٧	٪٧٨،٠
	انثى	٣٣	٪ ٢٢،٠
العمر	اقل من ٢٥	٧	٪ ٤،٧
	بين ٢٥ و ٣٥ سنة	٦٦	٪٤٤،٠
	بين ٣٥ و ٤٥ سنة	٦٧	٪٤٤،٧
	اكبر من ٤٠ سنة	١٠	٪٦،٧
المؤهل العلمي	ثانوية عامة او اقل	٢٠	٪ ١٣،٣
	دبلوم	٢٢	٪ ١٤،٧
	بكالوريوس	٧٩	٪٥٢،٧
	ماجستير	٢٩	٪ ١٩،٣
المسمى الوظيفي	مدير تنفيذي	٦	٪٤،٠
	مدير	٢٢	٪١٤،٧
	مدير قسم	٢١	٪١٤،٠
	موظف	١٠١	٪٦٧،٣
سنوات الخبرة	اقل من سنة	١٢	٪٨،٠
	بين ١ و ٥ سنوات	٣٩	٪٢٦،٠
	بين ٦ و ١٠ سنوات	٢٤	٪ ١٦،٠
	اكتر من ١٠ سنوات	٧٥	٪ ٥٠،٠

الوصف الإحصائي :

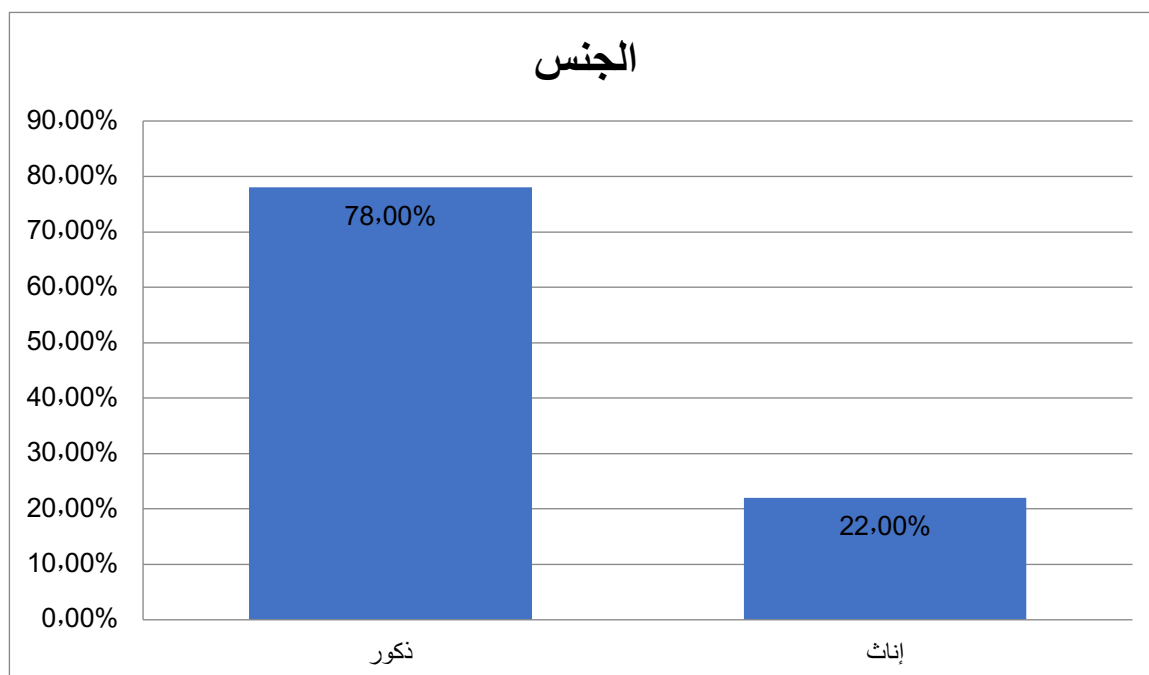
المعلومات العامة (المعلومات الديموغرافية) :

١/ الجنس ؟

جدول (٤) : السؤال عن جنس المشاركين في التجربة

الجنس		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكور	117	78,0	78,0	78,0
	إناث	33	22,0	22,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

عند السؤال عن جنس المشاركين في التجربة ، كانت نتائج المشاركين تعبر عن مشاركة كبيرة للذكور بإجمالي (١٧٧) فرداً وبلغت نسبتهم ٧٨,٠٪ من العينة البالغة ١٥٠ مشاركاً ، في حين شكلت الإناث النسبة الأقل ، حيث بلغ عددهن (٣٣) فرداً ، بنسبة بلغت ٢٢,٠٪ ، مما يدل على ان نسبة العاملين الذكور بالقيادة الاستراتيجية في القطاع الخاص بمدينة الرياض اكبر مما يتطلب مجهود كبير وطاقة عالية للتعامل مع الموظفين لتحقيق التميز التنظيمي

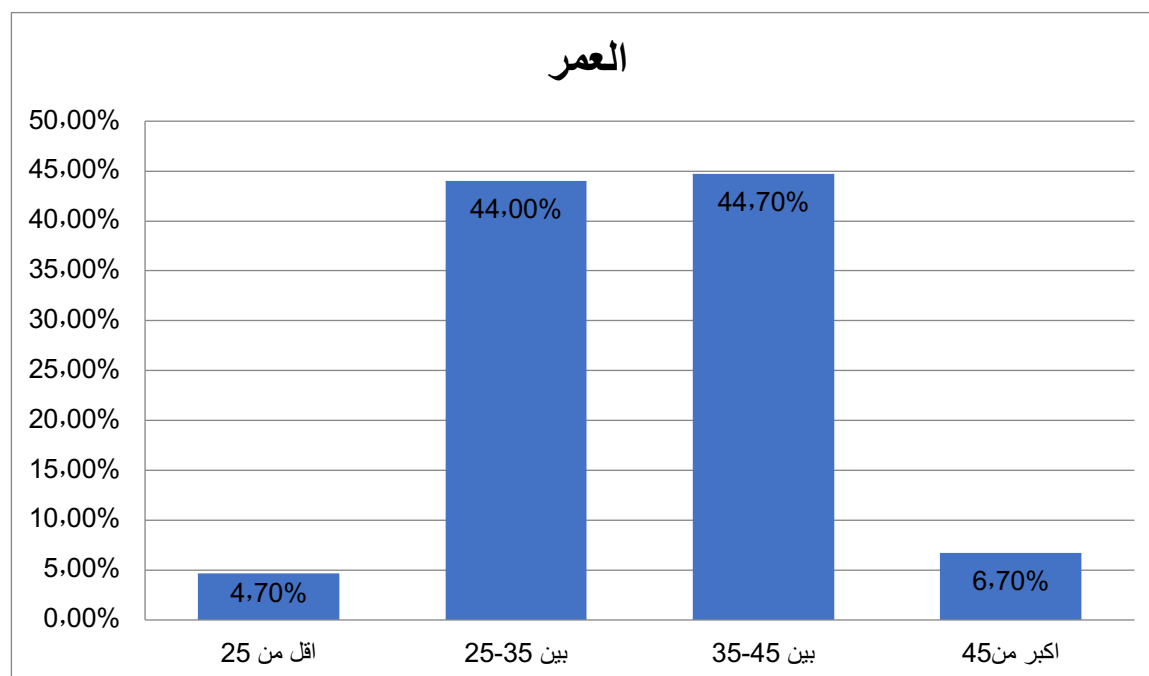


شكل (٢) : السؤال عن جنس المشاركين في التجربة

جدول (٥) : السؤال عن عمر المشاركين في التجربة

العمر					
		Freq uenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من ٢٥	7	4,7	4,7	4,7
	بين ٢٥-٣٥	66	44,0	44,0	48,7
	بين ٣٥-٤٥	67	44,7	44,7	93,3
	اكبر من ٤٥	10	6,7	6,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

عند السؤال عن عمر المشاركين في التجربة ، كانت نتائج المشاركين تعبر عن مشاركة كبيرة للشباب الذين بين من ٣٥-٤٥ سنة وبلغ عددهم (٦٧) فرداً ، بنسبة بلغت ٤٤,٧٪ من إجمالي العينة ، في حين ان النسبة الصغرى من افراد العينة جاءت من فئة اقل من ٢٥ سنة ، حيث بلغ عددهم (٧) فرداً بنسبة بلغت ٤,٧٪ ، ويرجع ذلك إلى اعتماد المملكة العربية السعودية على تهيئة القياديين من عمر (٣٥ - ٤٥) في القيادة الاستراتيجية في القطاع الخاص بمدينة الرياض تماشياً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠

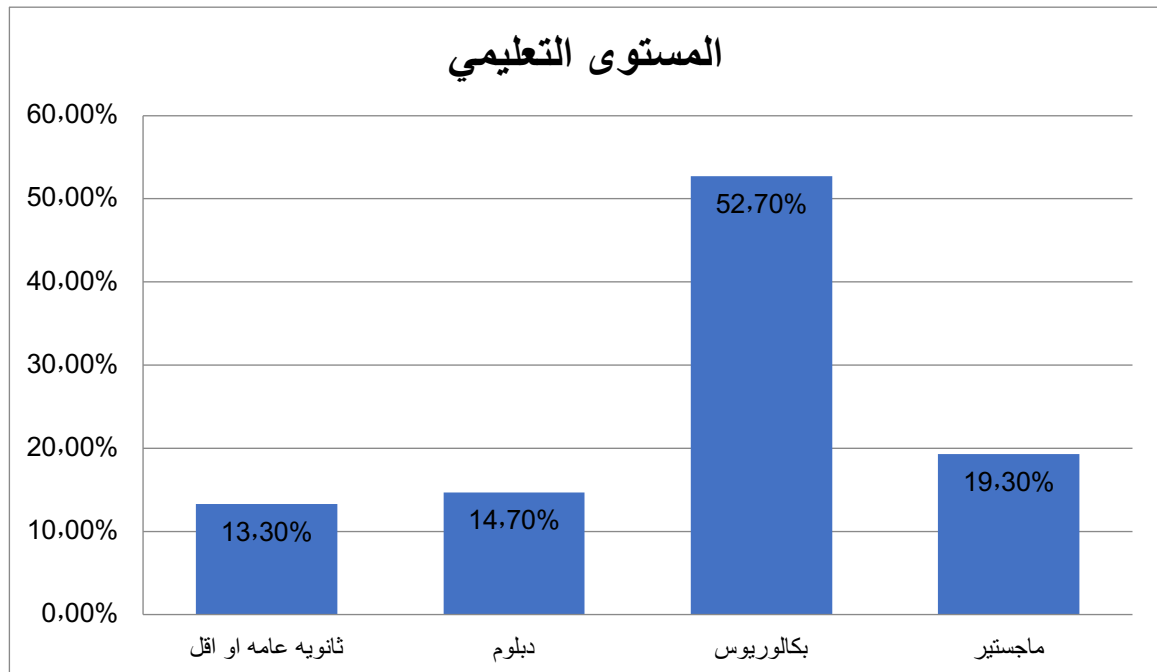


شكل (٣) : السؤال عن عمر المشاركين في التجربة

جدول (٦) : السؤال عن المؤهل التعليمي للمشاركين في التجربة

المستوى التعليمي		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوية عامه	20	13.3	13.3	13.3
	دبلوم	22	14.7	14.7	28.0
	بكالوريوس	79	52.7	52.7	80.7
	ماجستير	29	19.3	19.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

عند السؤال عن المستوى التعليمي للمشاركين في التجربة ، جاءت النتائج المشاركون تعبر عن مشاركة كبيرة لحاملي شهادة البكالوريوس ٧٩ مشاركاً وبلغت نسبتهم ٥٢,٧٪ من إجمالي العينة . وشارك في التجربة ٢٠ مشاركاً من حملة شهادة الثانوية العامة الاقل ، بنسبة بلغت ١٣,٣٪ ، ويدل ذلك إلى اعتماد المملكة العربية السعودية على الخبرات التعليمية الكبيرة في القيادة الاستراتيجية في القطاع الخاص حيث ان غالبية العاملين في مجال القيادة الاستراتيجية هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس مما يساهم في رفع كفاءة العمل في التميز التنظيمي وتلبية متطلبات القيادة من الموارد البشرية المطلوبة .



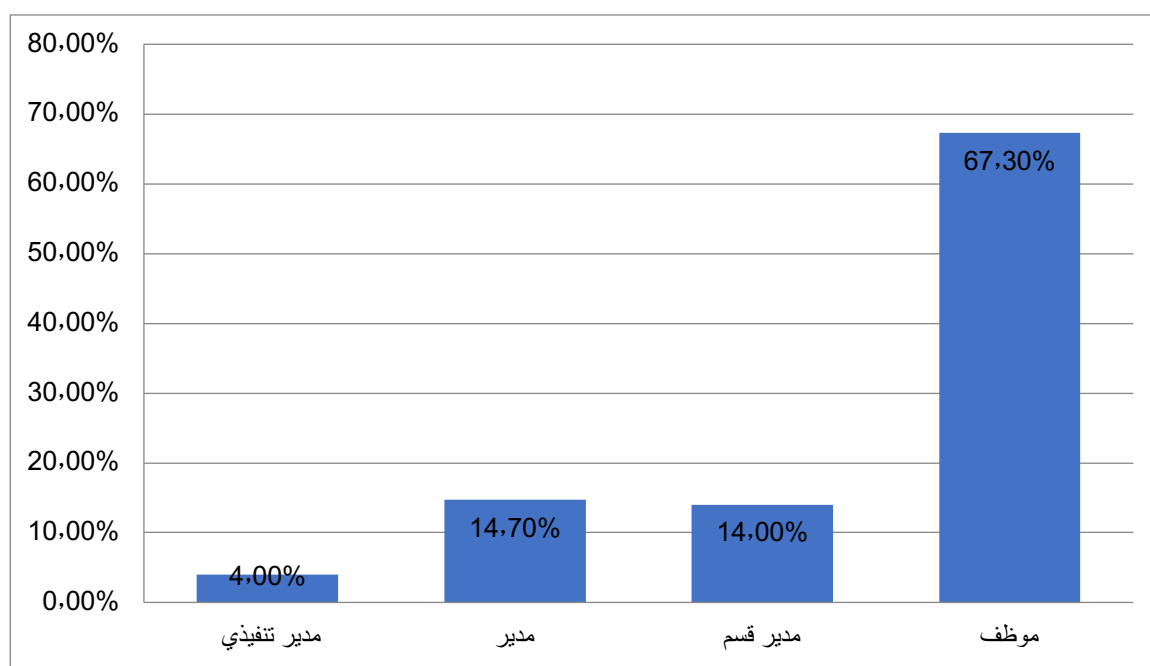
شكل (٤) : السؤال عن المؤهل التعليمي للمشاركين في التجربة

٤ / المسمى الوظيفي ؟

جدول (٧) : السؤال عن المسمى الوظيفي للمشاركين في التجربة

المسمى الوظيفي		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير تنفيذي	6	4.0	4.0	4.0
	مدير	22	14.7	14.7	18.7
	مدير قسم	21	14.0	14.0	32.7
	موظف	101	67.3	67.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

عند السؤال عن المستوى التعليمي للمشاركين في التجربة ، جاءت النتائج المشاركون تعبر عن غالبية أفراد عينة الدراسة جاءت من فئة المسمى الوظيفي (موظف) ، حيث بلغ عددهم (١٠١) فرداً ، بنسبة بلغت (٦٧،٣ ٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة في حين ان يبين الجدول أعلاه ان النسبة الأقل من أفراد العينة كانت من فئة المسمى الوظيفي (مدير تنفيذي) ، حيث بلغ عددهم (٦) افراد ، بنسبة بلغت (٤،٠ ٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، وتبين النتائج ان العاملين في مجال القيادة الاستراتيجية في القطاع الخاص ذوي مسميات مختلفة .

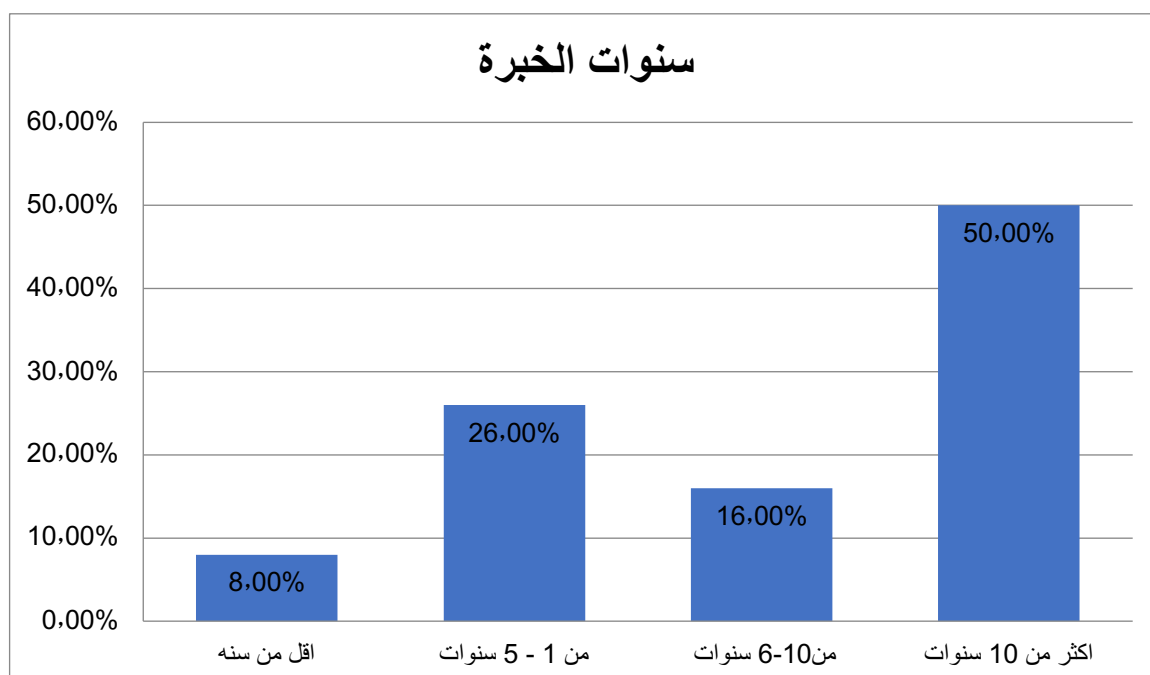


شكل (٥) : السؤال عن المسمى الوظيفي للمشاركين في التجربة

جدول (٨) : السؤال عن سنوات خبرة المشاركين في التجربة

سنوات الخبرة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من سنه	12	8,0	8,0	8,0
	من ١-٥	39	26,0	26,0	34,0
	من ٦-١٠	24	16,0	16,0	50,0
	اكثر من ١٠	75	50,0	50,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

عند السؤال عن عدد سنوات الخبرة للمشاركين في التجربة ، أظهرت نتائج المشاركين تعبر عن مشاركة كبيرة للذين يمتلكون الخبرة العالية من فئة (أكثر من ١٠ سنوات) ، حيث بلغ عددهم (٧٥) فرداً ، بنسبة بلغت (٥٠,٠٠ %) من إجمالي الافراد المبحوثين ، في حين ان افراد العينة الذين يمتلكون خبرة أقل من فئة (اقل من سنه) ، وقد بلغ عددهم (١٢) فرداً ، بنسبة بلغت (٨,٠٠ %) من إجمالي افراد عينة الدراسة . مما يدل ان غالبية العاملين في مجال القيادة الإستراتيجية هم من ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) ، حيث ان القيادة الاستراتيجية تتم اسنادها لذوي الخبرة في القطاع الخاص وهي احد متطلباتها مما يؤدي إلى رفع قيمة العمل الناتج عن سنوات الخبرة في هذا المجال وحسن التصرف و اتباع سياسات المناسبة واتخاذ قرارات سليمة .



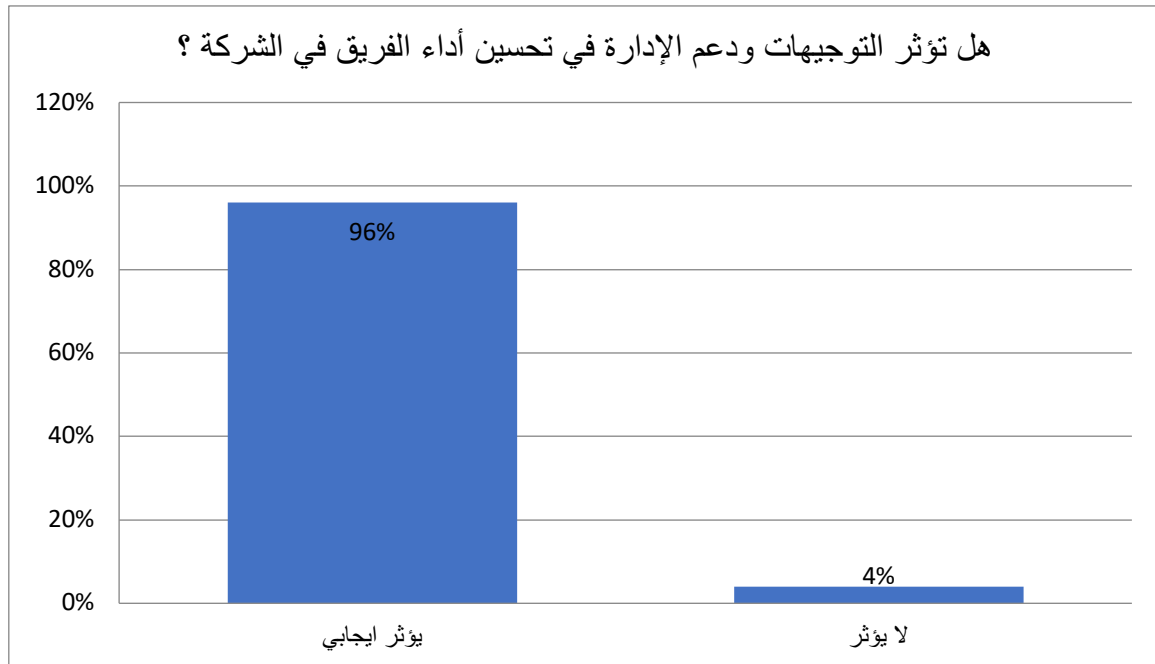
شكل (٦) : السؤال عن سنوات خبرة المشاركين في التجربة

١ / هل تؤثر التوجيهات ودعم الإدارة في تحسين أداء الفريق في الشركة ؟

جدول (٩) : السؤال عن توجيهات ودعم الإدارة في تحسين أداء الفريق في الشركة

س1		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	يؤثر 1.00	144	96,0	96,0	96,0
	لا يؤثر 2.00	6	4,0	4,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

عند السؤال عن أثر التوجيهات ودعم الإدارة في تحسين أداء الفريق للمشاركين في التجربة، أظهرت نتائج المشاركين تعبر عن تأثير التوجيهات ودعم الإدارة في تحسين أداء الفريق وبلغ عددهم (١٤٤) فرداً ، بنسبة بلغت ٩٦٪ ، بينما كان هناك عدد بسيط من المشاركين الذين يرون ان التوجيهات ودعم الإدارة لا تؤثر في تحسين أداء الفريق وبلغ عددهم (٦) افراد ، بنسبة ٤٪ فقط ، ويدل ذلك على أن الأغلبية العظمى من المشاركين وافقت على التوجيهات ودعم الإدارة يؤثران في تحسين أداء الفريق في الشركة ، ولكن هناك نسبة صغيرة من المشاركين لم يتفقوا على ذلك ، لذا فإن على الشركات تعزيز التوجيهات بالإضافة إلى الدعم الإداري الفعال ضمن خططها التحسينية لما لذلك من دور ملموس في تحسين أداء الفرق .



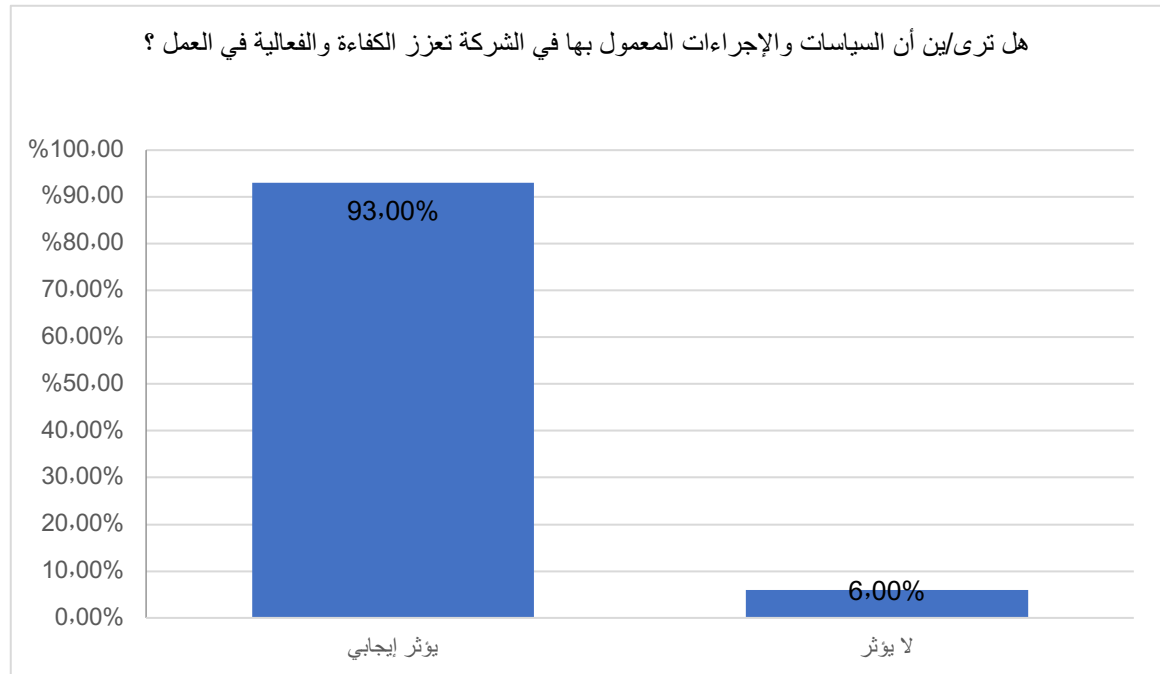
شكل (٧) : السؤال عن توجيهات ودعم الإدارة في تحسين أداء الفريق في الشركة

٢/ هل ترى/ين أن السياسات والإجراءات المعمول بها في الشركة تعزز الكفاءة والفعالية في العمل ؟

جدول (١٠) السؤال عن السياسات و الإجراءات في تعزيز الكفاءة في العمل

س2					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	140	93,3	93,3	93,3
	2,00	10	6,7	6,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

عند السؤال عن السياسات والإجراءات المعمول بها في الشركة تعزز الكفاءة والفعالية في العمل للمشاركين ، أظهرت النتائج معبرة عن (١٤٠) فرداً ، بنسبة بلغت ٩٣,٣٪ على ان السياسات والإجراءات في الشركة تعزز من الكفاءة والفعالية في العمل ، بينما كان هناك عدد من الذين لا يرون ان السياسات والإجراءات المعمول بها في الشركة تعزز الكفاءة والفعالية في العمل وبلغو (١٠) أفراد ، بنسبة ٦,٧٪ ، ويدل ذلك على انه يجب على الشركة ان تستخدم هذه النتائج كإشارة لتقييم سياساتها وإجراءاتها الحالية والسعي لتحسينها إذا لزم الأمر .



شكل (٨) : السؤال عن السياسات و الإجراءات في تعزيز الكفاءة في العمل

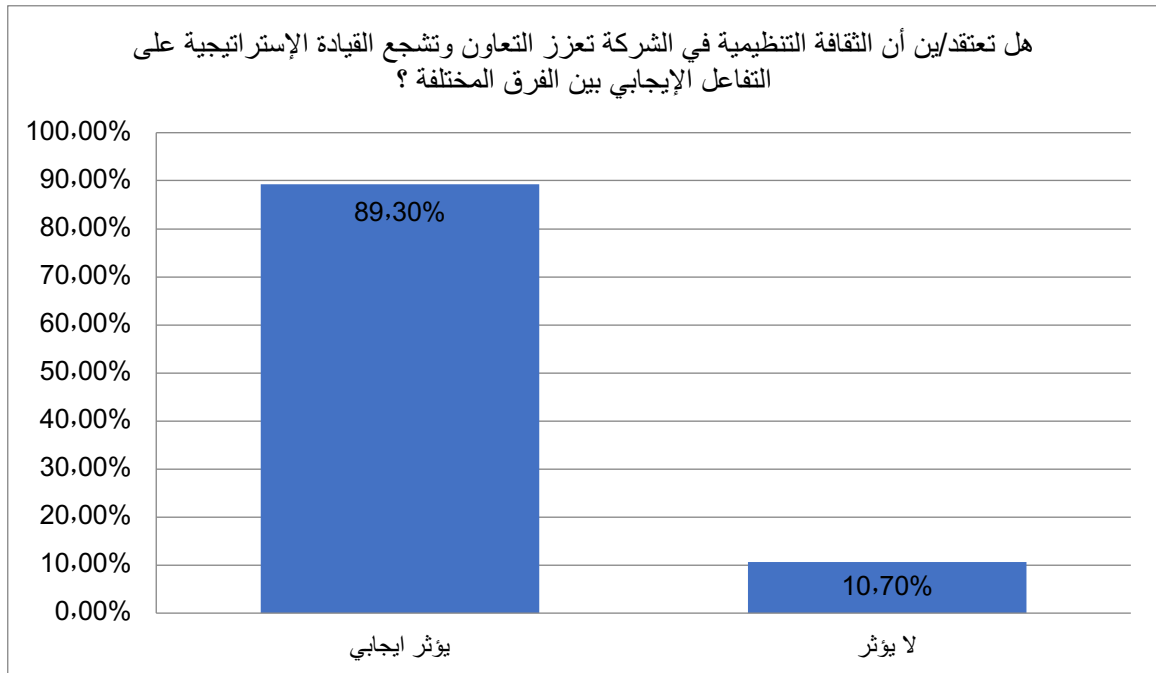
التميز التنظيمي (الثقافة التنظيمية) :

٣ / هل تعتقد/ين أن الثقافة التنظيمية في الشركة تعزز التعاون وتشجع القيادة الإستراتيجية على التفاعل الإيجابي بين الفرق المختلفة ؟

جدول (١١) السؤال عن الثقافة التنظيمية في تشجيع القيادة الاستراتيجية

3س					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	134	89,3	89,3	89,3
	2,00	16	10,7	10,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

عند السؤال عن الثقافة التنظيمية في الشركة تعزز التعاون وتشجع القيادة الاستراتيجية على التفاعل الإيجابي بين الفرق المختلفة ، أظهرت نتائج المشاركين الذين يعتقدون الثقافة التنظيمية تعزز التعاون وتشجع القيادة الاستراتيجية على تفاعل إيجابي بين الفرق وبلغ عددهم (١٣٤) فرداً ، بنسبة بلغت ٨٩,٣٪ ، بينما كان هناك عدد من الذين لا يعتقدون ان الثقافة التنظيمية تعزز التعاون وتشجع القيادة الاستراتيجية على التفاعل الإيجابي بين الفرق المختلفة وبلغ عددهم (١٦) فرد ، بنسبة بلغت ١٠,٧٪ ، ويدل ذلك على ان النتائج تشير إلى ان الثقافة التنظيمية الموجودة في الشركة عنصراً مهماً في تعزيز التعاون وتحفيز القيادة الاستراتيجية على التفاعل الإيجابي ويمكن استخدام هذه الملاحظة للتركيز على تعزيز وتعميق هذه الثقافة .



شكل (٩) : السؤال عن الثقافة التنظيمية في تشجيع القيادة الاستراتيجية

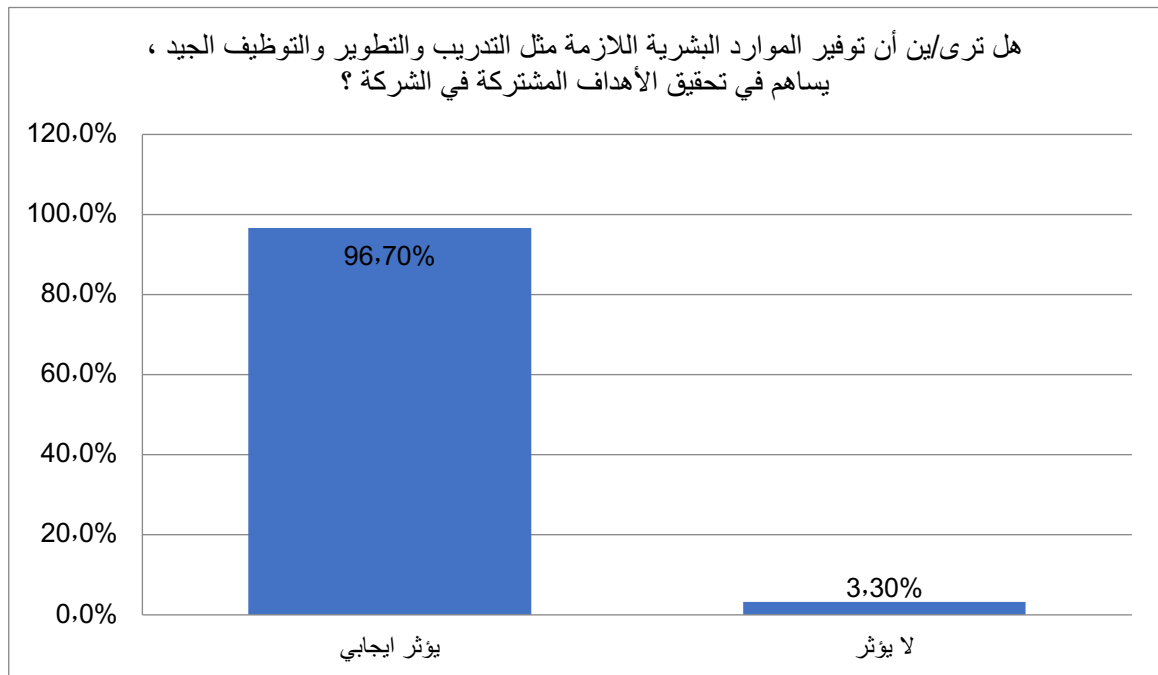
التميز التنظيمي (الموارد البشرية) :

٤ / هل ترى/ين أن توفير الموارد البشرية اللازمة مثل التدريب والتطوير والتوظيف الجيد ، يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة في الشركة ؟

جدول (١٢) : السؤال عن الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المشتركة

4س					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	145	96,7	96,7	96,7
	2,00	5	3,3	3,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

عند السؤال عن الموارد البشرية اللازمة تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة في الشركة ، أظهرت نتائج المشاركين اللذين يرون الموارد البشرية تساهم في تحقيق اهداف الشركة بلغ عددهم (١٤٥) فرداً، بنسبة بلغت ٩٦,٧٪ ، بينما كان هناك عدد ضئيل من المشاركين اللذين لا يرون ان الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة في الشركة وبلغ عددهم (٥) فرد ، بنسبة ٣,٣٪ ، ويدل ذلك على الغالبية العظمى من المشاركين يرون ان الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تحقيق اهداف الشركة ، يمكن استخدام هذه النتائج كمؤشر لتقييم دور وأهمية إدارة الموارد البشرية في الشركة وتحقيق الأهداف المشتركة .



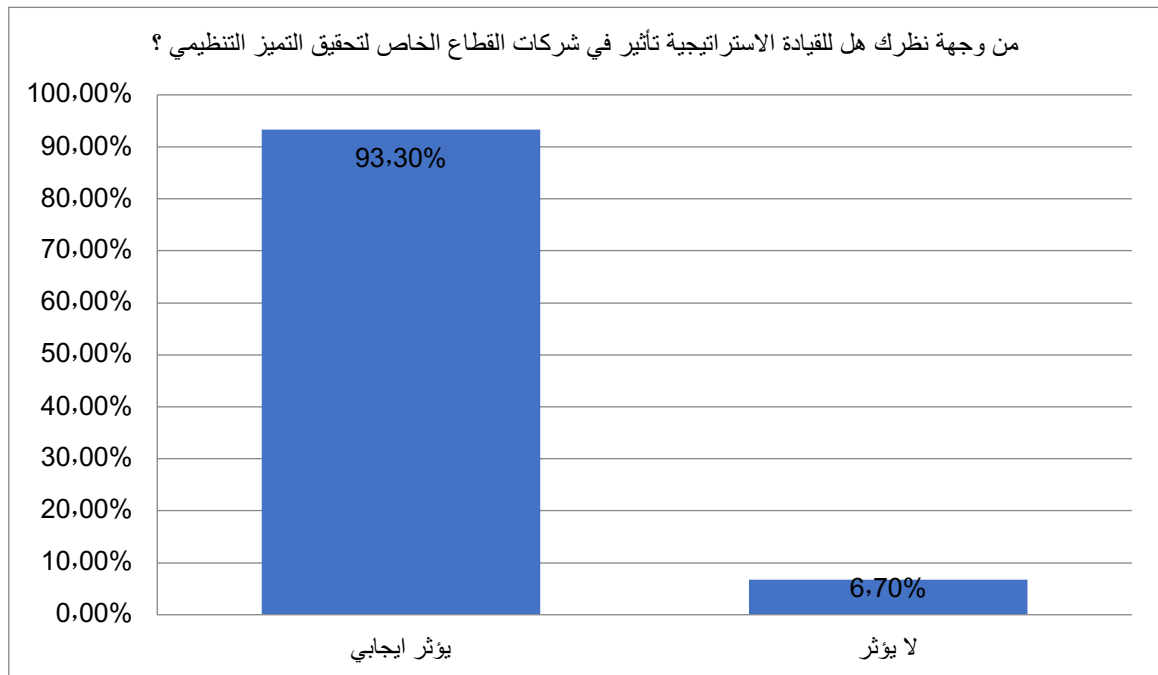
شكل (١٠) : السؤال عن الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المشتركة

٥/ من وجهة نظرك هل للقيادة الاستراتيجية تأثير في شركات القطاع الخاص لتحقيق التميز التنظيمي ؟

جدول (١٣) السؤال عن تأثير القيادة الإستراتيجية لتحقيق التميز التنظيمي

5س					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	140	93,3	93,3	93,3
	2,00	10	6,7	6,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

عند السؤال عن تأثير القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنظيمي في شركات القطاع الخاص ، أظهرت نتائج المشاركين الذين يرون تأثير القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بلغ عددهم (١٤٠) فرداً ، بنسبة بلغت ٩٣,٣٪ ، بينما كان هناك عدد من المشاركين لا يرون ان للقيادة الاستراتيجية تأثير على تحقيق التميز التنظيمي في شركات القطاع الخاص وبلغ عددهم (١٠) افراد، بنسبة بلغت ٦,٧٪ ، ويدل ذلك على الأغلبية العظمى من المشاركين يرون ان القيادة الاستراتيجية لها دوراً مهماً في تحقيق التميز التنظيمي ، يمكن استخدام هذه النتائج كمؤشر لتقييم دور القيادة الاستراتيجية في الشركات الخاصة واهميتها في تحقيق التميز التنظيمي ، ويمكن استخدامها لتوجيه جهود تطوير القيادة وتحسين الممارسات التنظيمية لتحقيق افضل النتائج في شركات القطاع الخاص



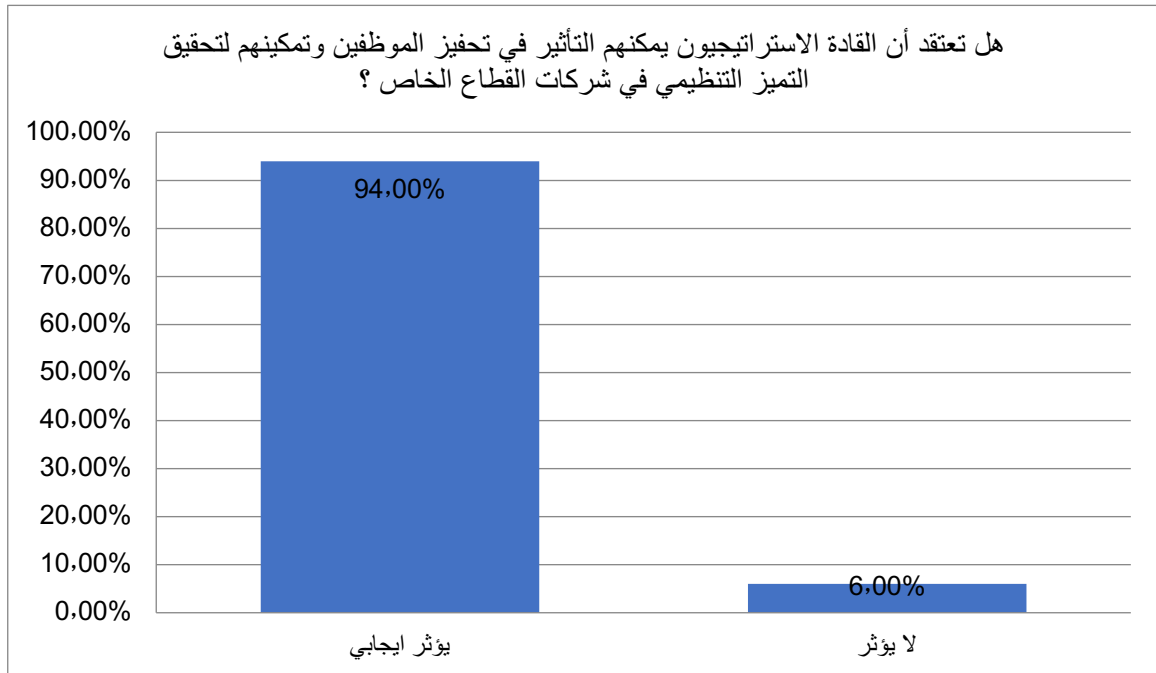
شكل (١١) : السؤال عن تأثير القيادة الإستراتيجية لتحقيق التميز التنظيم

٦/ هل تعتقد أن القادة الاستراتيجيون يمكنهم التأثير في تحفيز الموظفين وتمكينهم لتحقيق التميز التنظيمي في شركات القطاع الخاص ؟

جدول (١٤) السؤال عن تأثير القادة الاستراتيجيون في تحفيز الموظفين

6س					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	141	94,0	94,0	94,0
	2,00	9	6,0	6,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

عند السؤال عن القادة الاستراتيجيون وتأثيرهم في تحفيز الموظفين لتحقيق التميز التنظيمي ، أظهرت نتائج المشاركين الذين يعتقدون ان القادة الاستراتيجيون لهم تأثير في تحفيز الموظفين وتمكينهم لتحقيق التميز التنظيمي بلغ عددهم (١٤١) فرداً ، بنسبة بلغت ٩٤ ٪ ، بينما هناك عدد من المشاركين لا يعتقدون ان القادة الاستراتيجيون لهم تأثير في تحفيز الموظفين وتمكينهم لتحقيق التميز التنظيمي وبلغ عددهم (٩) ، بنسبة بلغت ٦ ٪ ، وتشير النتائج أن الغالبية العظمى من المشاركين يرون ان القادة الاستراتيجيون لهم تأثير فعال في تحفيز الموظفين وتمكينهم لتحقيق التميز التنظيمي ، يمكن للشركات والمؤسسات التركيز على تطوير قدرات القادة الاستراتيجيون وتعزيز مهاراتهم في تحفيز وتمكين الموظفين لتحقيق التميز التنظيمي .



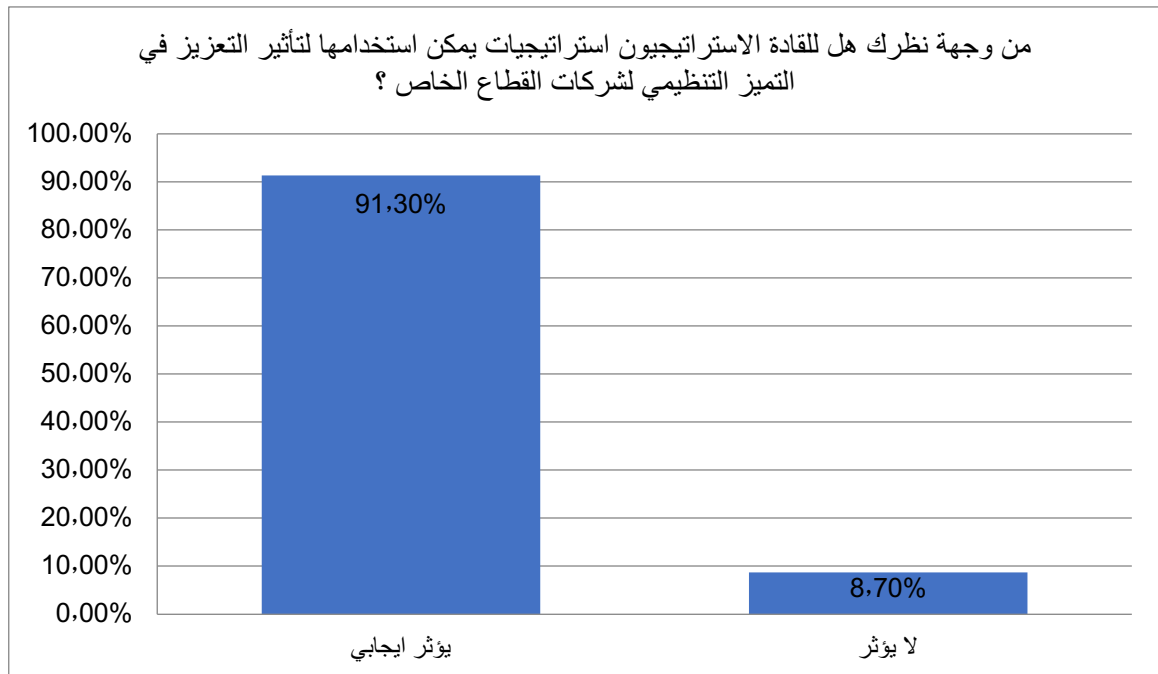
شكل (١٢) : السؤال عن تأثير القادة الاستراتيجيون في تحفيز الموظفين

٧/ من وجهة نظرك هل للقادة الاستراتيجيون استراتيجيات يمكن استخدامها لتأثير التعزيز في التميز التنظيمي لشركات القطاع الخاص ؟

جدول (١٥) السؤال عن استراتيجيات القادة الاستراتيجيون لتأثير التعزيز في التميز التنظيمي

س7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	137	91,3	91,3	91,3
	2,00	13	8,7	8,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

عند السؤال عن استراتيجيات القادة الاستراتيجيون لتأثير التعزيز في التميز التنظيمي لشركات القطاع الخاص ، أظهرت نتائج المشاركين اللذين يرون تأثير استراتيجيات القادة الاستراتيجيون في تعزيز التميز التنظيمي بلغ عددهم (١٣٧) فرداً ، بنسبة بلغت ٩١,٣٪ ، بينما كان هناك عدد من اللذين لا يرون تأثير استراتيجيات القادة الاستراتيجيون في تعزيز التميز التنظيمي بلغ عددهم (١٣) فرد ، بنسبة بلغت ٨,٧٪ ، ويدل ذلك على وجود قادة استراتيجيون يتبنون استراتيجيات فعالة يمكن ان يساهم في تعزيز التميز التنظيمي .



شكل (١٣) : السؤال عن استراتيجيات القادة الاستراتيجيون لتأثير التعزيز في التميز التنظيمي

تحليل استمارة الاستبيان

تحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل محور وجاءت النتائج كما يلي :

جدول (١٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور البحث

Statistics													
		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	الخبرة	1س	2س	3س	4س	5س	6س	7س	مسمى وظيفي
N	Valid	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
	Missig	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1.2200	2.5333	2.7800	3.0800	1.0400	1.0667	1.1067	1.0333	1.0667	1.0600	1.0867	3.4467
Median		1.0000	3.0000	3.0000	3.5000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	4.0000
Std. Deviation		.41563	.69192	.91130	1.03962	.19662	.25028	.30972	.18011	.25028	.23828	.28229	.88641

تم ترتيب عبارات القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي من حيث درجة الأهمية النسبية للأسئلة من (١ إلى ٧) سؤال (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ان السؤال رقم (3) بعبارة (الثقافة التنظيمية تعزز التعاون وتشجع القيادة الإستراتيجية على التفاعل الإيجابي بين الفرق المختلفة) هي اكثر العبارات أهمية بقيمة 1,1067 وانحراف معياري 3,0972، وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كان السؤال رقم (4) بعبارة (توفير الموارد البشرية اللازمة مثل التدريب والتطوير والتوظيف الجيد ، يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة في الشركة) هي اقل العبارات أهمية بقيمة 1,0333 وانحراف معياري 1,8011، وبدرجة موافقه مرتفعة ، وذلك يوضح وجود مستوى مرتفع من توافر القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنظيمي في القطاع الخاص بمدينة الرياض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1,0657 بانحراف معياري 1,4298،

البعد الإداري والثقافة التنظيمية

جدول (١٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعلاقة بين(البعد الإداري ، الأنظمة والقرارات)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
البعد الإداري	1,0400	,19662	150
الثقافة التنظيمية	1,1067	,30972	150

تم ترتيب عبارات البعد الإداري و الثقافة التنظيمية من حيث الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ان عبارة (الثقافة التنظيمية في الشركة تعزز التعاون وتشجع القيادة الإستراتيجية على التفاعل الإيجابي بين الفرق المختلفة) وهي أكثر أهمية بقيمة 1,1067 وانحراف معياري 30972, وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (تؤثر التوجيهات ودعم الإدارة في تحسين أداء الفريق في الشركة) هي أقل أهمية بقيمة 1,0400 وانحراف معياري 19662, وبدرجة موافقة مرتفعة وتبين ان العبارة الأولى في مستوي موافقه مرتفع جداً والعبارة الثانية في مستوى موافقة مرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جداً من وجود ثقافة تنظيمية كأحد ابعاد التميز التنظيمي في القطاع الخاص و توفر بعد إداري كأحد ابعاد القيادة الاستراتيجية في القطاع الخاص بمدينة الرياض ، حيث بلغت قيمة متوسط الحسابي للبعد الإداري والثقافة التنظيمية 1,0733 مما سبق يتبين وجود مستوى مرتفع جداً من وجود ثقافة تنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي في القطاع الخاص بمدينة الرياض وجود مستوى مرتفع من توفر بعد إداري لتحقيق القيادة الاستراتيجية في القطاع الخاص في مدينة الرياض

الأنظمة و القرارات و الموارد البشرية

جدول (١٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعلاقة بين (الأنظمة والقرارات ، الموارد البشرية)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
الأنظمة والقرارات	1,0667	,25028	150
الموارد البشرية	1,0333	,18011	150

تم ترتيب عبارات الأنظمة و القرارات و الموارد البشرية من حيث الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ان عبارة (السياسات والإجراءات المعمول بها في الشركة تعزز الكفاءة والفعالية في العمل) وهي أكثر أهمية بقيمة 1,0667 وانحراف معياري 25028, وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (توفير الموارد البشرية اللازمة مثل التدريب والتطوير والتوظيف الجيد ، يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة في الشركة) هي أقل أهمية بقيمة 1,0333 وانحراف معياري 18011, وبدرجة موافقة مرتفعة وتبين ان العبارة الأولى في مستوي موافقه مرتفع جداً والعبارة الثانية في مستوى موافقة مرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جداً من أهمية الأنظمة والقرارات كأحد ابعاد القيادة الاستراتيجية في القطاع الخاص و توفر الموارد البشرية اللازمة كأحد ابعاد التميز التنظيمي في القطاع الخاص بمدينة الرياض ، حيث بلغت قيمة متوسط الحسابي للأنظمة والقرارات و الموارد البشرية 1,05

مما سبق يتبين وجود مستوى مرتفع جداً من أهمية الأنظمة والقرارات لتحقيق القيادة الاستراتيجية في القطاع الخاص بمدينة الرياض ، وجود مستوى مرتفع من وفرة الموارد البشرية لتحقيق التميز التنظيمي في القطاع الخاص في مدينة الرياض

اختبار فروض الدراسة

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي :

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها (البعد الإداري، الأنظمة والقرارات) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (الثقافة التنظيمية ، الموارد البشرية) على القطاع الخاص بمدينة الرياض

جدول (١٩) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,429 ^a	,184	,179	,14984
a. Predictors: (Constant), القيادة الاستراتيجية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,750	1	,750	33,426	<.001 ^b
	Residual	3,323	148	,022		
	Total	4,073	149			
a. Dependent Variable: التمييز التنظيمي						
b. Predictors: (Constant), القيادة الاستراتيجية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,639	,073		8,804	<.001
	القيادة الاستراتيجية	,387	,067	,429	5,782	<.001
a. Dependent Variable: التنظيمي التميز						

المصدر : من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (١٩) وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لمستوى القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي على القطاع الخاص بمدينة الرياض حيث كانت قيمة (F sig) = 0,001، وهي قيمة أقل من 0,05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي عند مستوى معنوية 0,05، واتضح أن المتغير الثابت (أثر القيادة الإستراتيجية) يفسر 18,4 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز التنظيمي) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القيادة الإستراتيجية بمقدار 1 % ازداد مستوى التميز التنظيمي بالقطاع الخاص بمدينة الرياض بمقدار 0,378 % مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة .

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإداري على التميز التنظيمي بالقطاع الخاص بمدينة الرياض.

جدول (٢٠) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد الإداري في تحقيق التميز التنظيمي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.657 ^a	.431	.427	.14881
a. Predictors: (Constant), التميز التنظيمي				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.483	1	2.483	112.108	<.001 ^b
	Residual	3.277	148	.022		
	Total	5.760	149			
a. Dependent Variable: البعد الإداري						
b. Predictors: (Constant), التميز التنظيمي						

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	.218	.079		.006
	التميز التنظيمي	.781	.074	.657	<.001
a. Dependent Variable: البعد الإداري					

المصدر : من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (٢٠) وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لمستوى البعد الإداري في تحقيق التميز التنظيمي على القطاع الخاص بمدينة الرياض حيث كانت قيمة (sig F) = .001، وهي قيمة أقل من 0,05 أي ان قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين البعد الإداري والتميز التنظيمي عند مستوى معنوية 0,05 واتضح ان المتغير الثابت (البعد الإداري) يفسر 43,1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز التنظيمي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى البعد الإداري بمقدار 1 % ازداد مستوى التميز التنظيمي بالقطاع الخاص بمدينة الرياض بمقدار .781 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية للدراسة .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنظمة والقرارات على التميز التنظيمي بالقطاع الخاص بمدينة الرياض

جدول (٢١) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الأنظمة والقرارات في تحقيق التميز التنظيمي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,806 ^a	,649	,646	,14881
a. Predictors: (Constant), التميز التنظيمي				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,056	1	6,056	273,470	<.001 ^b
	Residual	3,277	148	,022		
	Total	9,333	149			
a. Dependent Variable: الأنظمة والقرارات						
b. Predictors: (Constant), التميز التنظيمي						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.218	,079		-2,769	,006
	التنظيمي التميز	1,219	,074	,806	16,537	<.001
a. Dependent Variable: الأنظمة والقرارات						

المصدر : من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (٢١) وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لمستوى الأنظمة والقرارات في تحقيق التميز التنظيمي على القطاع الخاص بمدينة الرياض حيث كانت قيمة (sig F) = 0,001 وهي قيمة أقل من 0,05 أي ان قيمة F المحسوبة اكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والقرارات والتميز التنظيمي عند مستوى معنوية 0,05 واتضح ان المتغير الثابت (الأنظمة والقرارات) يفسر 46,9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز التنظيمي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى البعد الإداري بمقدار 1 % ازداد مستوى التميز التنظيمي بالقطاع الخاص بمدينة الرياض بمقدار 1,219 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية للدراسة .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على القيادة الإستراتيجية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض

جدول (٢٢) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة التنظيمية في القيادة الإستراتيجية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,872 ^a	,760	,758	,15230
a. Predictors: (Constant), القيادة الاستراتيجية				

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	Sig.
1	Regression	10.860	1	10.860	468,193
	Residual	3.433	148	,023	
	Total	14.293	149		
a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية					
b. Predictors: (Constant), القيادة الاستراتيجية					

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	-,468	,074		<.001
	القيادة الاستراتيجية	1,472	,068	,872	<.001
a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية					

المصدر : من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (٢٢) وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لمستوى الثقافة التنظيمية في القيادة الاستراتيجية على القطاع الخاص بمدينة الرياض حيث كانت قيمة (sig F) = 0,001 وهي قيمة أقل من 0,05 أي ان قيمة F المحسوبة اكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و القيادة الإستراتيجية عند مستوى معنوية 0,05 واتضح ان المتغير الثابت (الثقافة التنظيمية) يفسر 76 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (القيادة الإستراتيجية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الثقافة التنظيمية بمقدار 1 % ازداد مستوى القيادة الإستراتيجية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض بمقدار 1,472 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية للدراسة .

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للموارد البشرية على القيادة الاستراتيجية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض

جدول (٢٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الموارد في القيادة الإستراتيجية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,538 ^a	,290	,285	,15230
a. Predictors: (Constant), القيادة الإستراتيجية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,400	1	1,400	60,368	<.001 ^b
	Residual	3,433	148	,023		
	Total	4,833	149			
a. Dependent Variable: الموارد البشرية						
b. Predictors: (Constant), القيادة الإستراتيجية						

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	,468	,074		<.001
	القيادة الاستراتيجية	,528	,068	,538	<.001
a. Dependent Variable: الموارد البشرية					

المصدر : من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (٢٣) وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لمستوى الثقافة التنظيمية في القيادة الاستراتيجية على القطاع الخاص بمدينة الرياض حيث كانت قيمة (sig F) = 0,001, وهي قيمة أقل من 0,05 أي ان قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية و القيادة الإستراتيجية عند مستوى معنوية 0,05 واتضح ان المتغير الثابت (الموارد البشرية) يفسر 29 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (القيادة الإستراتيجية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد مستوى القيادة الإستراتيجية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض بمقدار 0,528 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية للدراسة .

الفصل الخامس : خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

تمهيد :

سوف نتناول في هذا الفصل مخلص النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل .

نتائج الدراسة :

- وجود مستوى مرتفع من توافر البعد الإداري كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية في القطاع الخاص بمدينة الرياض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1,0400 وانحراف معياري 19662,
- وجود مستوى مرتفع من توافر الأنظمة والقرارات كأحد ابعاد القيادة الإستراتيجية في القطاع الخاص بمدينة الرياض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1,0667 وانحراف معياري 25028,
- وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية كأحد ابعاد التميزّ التنظيمي في القطاع الخاص بمدينة الرياض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1,1067 وانحراف معياري 30972,
- وجود مستوى مرتفع من الموارد البشرية كأحد ابعاد التميزّ التنظيمي في القطاع الخاص بمدينة الرياض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1,0333 وانحراف معياري 18011,
- وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لمستوى القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميزّ التنظيمي على القطاع الخاص بمدينة الرياض حيث كانت قيمة (sig F) = 0,001, وهي قيمة اقل من 0,05 أي أن قيمة F المحسوبة اكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي عند مستوى معنوية 0,05 واتضح ان المتغير الثابت (أثر القيادة الإستراتيجية) يفسر 18,4 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز التنظيمي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القيادة الإستراتيجية بمقدار 1 % ازداد مستوى التميز التنظيمي بالقطاع الخاص بمدينة الرياض بمقدار 3,78 % مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها (البعد الإداري، الأنظمة والقرارات) في تحقيق التميزّ التنظيمي بأبعاده (الثقافة التنظيمية ، الموارد البشرية) على القطاع الخاص بمدينة الرياض
- وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لمستوى البعد الإداري في تحقيق التميز التنظيمي على القطاع الخاص بمدينة الرياض حيث كانت قيمة (sig F) = 0,001, وهي قيمة اقل من 0,05 أي أن قيمة F المحسوبة اكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين البعد الإداري والتميز التنظيمي عند مستوى معنوية 0,05 واتضح ان المتغير الثابت (البعد الإداري) يفسر 43,1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز التنظيمي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى البعد الإداري بمقدار 1 % ازداد مستوى التميز التنظيمي بالقطاع الخاص بمدينة الرياض بمقدار 7,81 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية للدراسة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإداري على التميزّ التنظيمي بالقطاع الخاص بمدينة الرياض
- وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لمستوى الأنظمة والقرارات في تحقيق التميز التنظيمي على القطاع الخاص بمدينة الرياض حيث كانت قيمة (sig F) = 0,001, وهي قيمة اقل من 0,05 أي أن قيمة F المحسوبة اكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والقرارات والتميز التنظيمي عند مستوى معنوية 0,05 واتضح ان المتغير الثابت (الأنظمة والقرارات) يفسر 46,9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز التنظيمي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى البعد الإداري بمقدار 1 % ازداد مستوى التميز التنظيمي بالقطاع الخاص بمدينة الرياض بمقدار 1,219 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية للدراسة

التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) للأنظمة والقرارات على التميز التنظيمي بالقطاع الخاص بمدينة الرياض

- وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لمستوى الثقافة التنظيمية في القيادة الاستراتيجية على القطاع الخاص بمدينة الرياض حيث كانت قيمة ($\text{sig F} = 0.001$) وهي قيمة أقل من 0,05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و القيادة الاستراتيجية عند مستوى معنوية 0,05 واتضح أن المتغير الثابت (الثقافة التنظيمية) يفسر 76 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (القيادة الاستراتيجية) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الثقافة التنظيمية بمقدار 1 % ازداد مستوى القيادة الاستراتيجية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض بمقدار 1,472 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية للدراسة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على القيادة الاستراتيجية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض
- وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لمستوى الثقافة التنظيمية في القيادة الاستراتيجية على القطاع الخاص بمدينة الرياض حيث كانت قيمة ($\text{sig F} = 0.001$) وهي قيمة أقل من 0,05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية و القيادة الاستراتيجية عند مستوى معنوية 0,05 واتضح أن المتغير الثابت (الموارد البشرية) يفسر 29 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (القيادة الاستراتيجية) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد مستوى القيادة الاستراتيجية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض بمقدار 0,528 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية للدراسة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) للموارد البشرية على القيادة الاستراتيجية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض

التوصيات:

١/ ضرورة العمل على تعزيز القيادة الاستراتيجية وتحفيز الموظفين لتحقيق التميز التنظيمي في شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض .

٢ / العمل على تحسين الكفاءة والفعالية في العمل من خلال تطوير وتنفيذ سياسات وإجراءات فعالة ومناسبة للموظفين وتوفير التدريب والدعم المناسبين كما ينبغي استكشاف الأسباب التي إلى اختلاف وجهات النظر بين المشاركين والعمل على تعزيز الفهم والتوافق بشأن السياسات والإجراءات بالشركة

٣/ تعزيز وتعميق الثقافة التنظيمية من خلال تطوير سياسات وممارسات تشجع على التعاون وتعزز القيادة الاستراتيجية عبر الفرق المختلفة في الشركة

٤/ تطوير السياسات والممارسات الموارد البشرية التي تعزز تنظيم وتوجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف الشركة وتوفير الدعم والتطوير المستمر لهم

٥/ تعزيز قدرات القادة الاستراتيجيين وتطويرهم وتحسين العمليات التنظيمية التي تدعم التميز وتحقيق أهداف الاستراتيجية

٦ / التركيز على تطوير قدرات القادة الاستراتيجيين وتعزيز مهاراتهم في تحفيز وتمكين الموظفين لتحقيق التميز التنظيمي وتبني أفضل الممارسات في تطوير القيادة وتنفيذ استراتيجيات المشاركة والتوجيه لتعزيز الأداء العالي والتفوق التنظيمي .

٧/ الاهتمام بتوجيه القادة الاستراتيجيين في اتخاذ القرارات والاستراتيجيات المناسبة لتعزيز التميز التنظيمي ، إجراء دراسات إضافية لفهم أفضل للعوامل والاستراتيجيات التي يمكن للقادة الاستراتيجيين اعتمادها لتعزيز التميز التنظيمي وتحقيق النجاح .

المقترحات:

- ١ / التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية في القطاع الخاص بمدينة الرياض والتعرف على العوامل المؤثرة عليها وأثرها على مستويات الأداء
- ٢ / التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتحقيق التميز التنظيمي في القطاع الخاص بمدينة الرياض والتعرف على العوامل المؤثرة عليها

خاتمة الدراسة:

تمت هذه الدراسة لاستكشاف دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الخاص. تم تحليل الأدبيات المتعلقة بالموضوع وإجراء استبيان على عينة من الشركات بالقطاع الخاص . وقد تم تحليل البيانات وتقييم النتائج للوصول إلى استنتاجات مهمة.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الخاص. وقد تم تحديد عدة عوامل أساسية لنجاح القيادة الاستراتيجية، بما في ذلك وضع رؤية استراتيجية قوية وواضحة، وتحفيز الابتكار والإبداع، وبناء ثقافة من التميز والتفوق.

وفي ضوء النتائج، يوصى بعدة توصيات للمنظمات في القطاع الخاص التي تهدف إلى تحقيق التميز التنظيمي. ينصح بتطوير قدرات القادة في المؤسسات من خلال توفير التدريب والتطوير المناسب، وتعزيز التواصل والتفاعل بين القادة والموظفين، وتعزيز ثقافة الابتكار والتجديد المستمر.

بشكل عام، يمكن الاستنتاج من هذه الدراسة أن القيادة الاستراتيجية تعد عاملاً حاسماً في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الخاص. يجب أن تكون لدى القادة رؤية استراتيجية واضحة وقدرة على تحفيز وتمكين الموظفين لتحقيق الأداء المتميز. ينبغي أن تكون هناك مبادرات لتعزيز القدرات القيادية وتطوير ثقافة من التميز في المؤسسات، مما يساهم في تعزيز التنافسية والنجاح المستدام في السوق.

Abstract:

The study aims to investigate the impact of strategic leadership on achieving organizational excellence in private sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia. This will be based on a comprehensive theoretical framework that encompasses the concepts of strategic leadership and organizational excellence.

The study will follow a comprehensive research methodology, including data collection from several private sector companies using appropriate research tools, such as questionnaires, to gather relevant data for the research.

Therefore, it is expected that this study will provide valuable insights for leaders and executives in companies to enhance strategic leadership practices and achieve organizational excellence and competitiveness.

Strategic leadership requires defining vision and mission, developing appropriate strategies, making decisions, building an organizational culture, implementing recruitment and development strategies, evaluating and monitoring performance, and effective communication. By adopting and effectively implementing these elements, companies can achieve excellence and success in the market.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- السنهوتي، ا. م. ا. س. ، & امباركه محمود السيد سليمان . (٢٠٢٢) القيادة الاستراتيجية . مجلة الخدمة الاجتماعية ، ٢٢١ - ٢٣٩
- جعرون أمال & جندل مديحة ، (٢٠٢٣) دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج - بوغريج
- ناصر محمد جالودي ، أسماء & محمد ياسين الشрман ، (٢٠٢١) درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الإستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية . مجلة كلية التربية (أسيوط) ، ٣٧ (٩) ، ٣٠٧ - ٣٢٨
- رشا رشاد سمر الدين ، & سوزان محمد القرشي . (٢٠٢٠) . أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، (٧) ، ١-٢٥
- غازي ، محمد علي (٢٠٢٢) دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية ، دراسة تطبيقية ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، جامعة مدينة السادات ، مج ١٣ ، ٢٠٥-١٧٥
- خلف ، علي خالد (٢٠٢١) ، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي : بحث ميداني على عينة من المصارف العراقية الخاصة ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، مج ١٣ ، ع ٤ ، ١٢٤-١٤٤
- علي سليمان واصل ، س ، سامي & أحمد فتحي . (٢٠٢٣) . دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق تميز ثقافة المنظمة (دراسة تطبيقية على القطاع الصحي) . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، ١٤ (٤) ، ٥٨٨ - ٥٥١
- عبود ، مداخله بشير (٢٠٢٠) ، دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي ، مج ٤٠ ، ع ١٤ ، ١٩٣ - ٢١٠
- ناصر محمد جالودي ، أسماء & محمد ياسين الشрман ، (٢٠٢١) درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الإستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية . مجلة كلية التربية (أسيوط) ، ٣٧ (٩) ، ٣٠٧ - ٣٢٨
- عبد الحميد، محمود عبد المعطي (٢٠٢٢) أثر القدرات الإستراتيجية في تطوير ثقافة التميز على تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي السوداني ، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي ، مج ٥ ، ع ١٤ ، ٣٥ - ٥١
- القريوتي، محمد قاسم. (٢٠١٥). نظرية المنظمة والتنظيم. (الطبعة الرابعة). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
- العمار، عبد الله. (2020). أثر التعزيز النفسي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة الحديدة ، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (10)، ٩٤-١٢٦
- رانية، بوقطوشة & بوزراع سليمة. (٢٠٢١). (دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي Doctoral dissertation, university center of abdalhafid boussouf-MILA).
- مصطفى، ا. ج. ا. & .، الشيماء جمال احمد. (٢٠٢٣). معوقات التميز التنظيمي في تنظيم المجتمع. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية. 329-351, 33(1),
- الجعيد & د سامية. (٢٠٢٣). واقع الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على التميز التنظيمي في جامعة الطائف. المجلة العربية للإدارة. 1-22,
- بودرهم، كنزة & ،صالح. القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في ظل وجود الذكاء الإستراتيجي كمتغير (وسيط Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- حيدر زهير جاسم الوائلي. (٢٠١٥). الاستراتيجية والسياسة الخارجية في العلاقات الروسية-الصينية The International and Political Journal, (28-29).

- غانم الكواز & عدي. (٢٠١٣). بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدرّاء مديريات التربية الرياضية والفنية في مجلة الرافدين للعلوم الرياضية. 267-297, 19(61),
- خديمو, قروط & قــــادة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات اتصالات (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح-ورقلة .
- علي سليمان واصل, س. سامي & أحمد فتحي. (٢٠٢٣). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق تميز الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على القطاع الصحي). (المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 14(4), 589-629.
- لحارزين, محمد زهير. (٢٠١٩). "ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز", كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين .
- فاطمة المغيرة. (٢٠٢٣). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث. 3(8),
- جاد الرب، سيد محمد. (٢٠١٢). "القيادة الاستراتيجية". ط١. مطابع الدار الهندسية، القاهرة. مصر .
- عوض، رجعة المبروك. (٢٠١٤). "متطلبات بناء القيادة الاستراتيجية وأثرها على درجة الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال الصناعي العام بليبيا"، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر .

المراجع (باللغة الأجنبية) :

- Nenadal, J., Vykydal . D ., & Waloszek, D . (2018). Organizational excel – lence : approaches, models and their use at Czech organizations.
- Ahsooni, A. A. A. E. (2010). Practices and strategic leadership role in promoting organizational discrimination in the analytical study of the General Company for Mechanical Industries/Baghdad: ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences, 2(2), 206-225.
- Naser, S. S. A. & Al Shobaki, M. J.)2017(. "Organizational Excellence and the Extent of its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff", **International Journal of Information Technology and Electrical Engineering**, 6)2(, 47-59.
- Hijjawi, G.)2021(. "The Effect of Entrepreneurship on Organizational Excellence: The Mediating Role of Visionary Leadership", **Management Science Letters**, 11)1(, 57-66.
- Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. Academy of Management journal, 50(6), 1385-1399

الملاحق :

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعامل بغية تحليل النتائج المستخلصة منها فيما بعد .

نود دعوتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من مشروع الرسالة البحثية لطالب الماجستير في إدارة المشاريع، ويهدف هذا البحث إلى تقييم أثر القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

سيستغرق إكمال الاستبيان أقل من ٣ دقائق، وهذا الاستبيان لغرض الدراسة وليس لأغراض أخرى، و مشاركتك في هذه الدراسة طوعية و لك الحق التام في عدم قبول تعبئة الاستمارة.

نحن نقدر تعاونكم ومساهماتكم في هذا البحث الها ، شكراً جزيلاً لكم على وقتكم وتعاونكم.

أولاً: البيانات الديموغرافية:

١-الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

٢- العمر :

☐ أقل من ٢٥ سنة ☐ بين ٢٥ و ٣٥ سنة

☐ بين ٣٦ و ٤٥ سنة ☐ أكثر من ٤٥ سنة

٣- المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة أو أقل ☐ دبلوم

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير

☐ دكتوراه

٤- المسمى الوظيفي :

☐ موظف ☐ مدير

☐ مدير قسم ☐ مدير تنفيذي

٥- عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من سنة ☐ بين ١ و ٥ سنة

☐ بين ٦ و ١٠ سنة ☐ أكثر من ١٠ سنين

٦- اسم الجهة:

رقم الفقرة	الفقرة	إيجابي التأثير	لا يؤثر
١	هل تؤثر التوجيهات ودعم الإدارة في تحسين أداء الفريق في الشركة؟		
٢	هل ترى/ين أن السياسات و الإجراءات المعمول بها في الشركة تعزز الكفاءة و الفعالية في العمل؟		
٣	هل تعتقد/ين ان الثقافة التنظيمية في الشركة تعزز التعاون و تشجع القيادة الإستراتيجية على التفاعل الإيجابي بين الفرق المختلفة؟		
٤	هل ترى/ين ان توفير الموارد البشرية اللازمة مثل التدريب والتطوير و التوظيف الجيد يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة في الشركة؟		
٥	من وجهة نظرك هل للقيادة الاستراتيجية تأثير في شركات القطاع الخاص لتحقيق التميز التنظيمي؟		
٦	هل تعتقد ان القادة الاستراتيجيون يمكنهم التأثير في تحفيز الموظفين و تمكينهم لتحقيق التميز التنظيمي في شركات القطاع الخاص؟		
٧	من وجهة نظرك هل للقادة الاستراتيجيون استراتيجيات يمكن استخدامها لتأثير التعزيز في التميز التنظيمي لشركات القطاع الخاص؟		

Midocean University

College of Mangement

Department of Project Management



**The Impact of Strategic Leadership on Achieving Organizational Excellence in Private Sector
Companies in Riyadh City**

Prepared by :

Lina Abdulaziz Alafif – 232000473

Bassam Ali Alharthi - 232001996

Supervised by:

Dr. Waleed Abduljawad Sulaiman Siddiq

Dr. Alfaisal Abdulhameed Muhammed Hasan

Year:2024