

أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي

دراسة تطبيقية على المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض

مشروع التخرج

إعداد

هديل علي عابدين زين العابدين

241001821

المشرف الثاني

د. أميرة حسن محمود محمد الفقي

المشرف الرئيسي

د. أسماء أبو عنزه

2024 / 1445

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حقوق الطباعة والنشر محفوظة لجامعة ميدأوشن. يُحظر إعادة نشر هذا العمل أو توزيعه أو استخدامه بأي شكل من الأشكال دون إذن كتابي من الجامعة

## الإهداء

### إلى روح والدي العزيز،

الذي رحل عن دنيانا لكنه لم يرحل من قلبي وذاكرتي. إليك يا من علّمتني دروس الحياة بحبك وحنانك، يا من كان لحضورك أثر عميق في تكوين شخصيتي وسعيي نحو النجاح. لقد زرعت في نفسي قيم الصدق والاجتهاد، ورسمت لي طريق الثبات والصبر. رحلت، لكن إرثك من الأخلاق والمبادئ يعيش بداخلي وينير لي دربي في كل خطوة. أبعث لك دعواتي الصادقة بالرحمة والمغفرة، وأسأل الله أن يجعل مقامك في الفردوس الأعلى، وأن يحيطك بفيض رحمته ونوره.

### إلى أُمِّي الغالية،

نبع الحنان ومصدر الأمان في حياتي. إليك يا من كانت لي سندًا ثابتًا في أصعب الأوقات، يا من وقفت بجانبتي بحبك وتضحياتك، دون انتظار مقابل. كنت وما زلت مرشدي وداعمي الأول، أجد في كلماتك القوة وفي دعواتك الأمل، فلك يا أُمِّي كل الشكر والعرفان، ولك من الدعوات الصادقة أن يديمك الله تاجًا على رأسي، وأن يمنحك السعادة والصحة وراحة البال التي تستحقينها، جزاءً على كل ما قدمته لي من حب وحنان لا ينضب.

### إلى أبنائي الأحباء،

أنتم هدية الله ونبض قلبي، أنتم الأمل الذي يغمرني ويضيء طريقي. إليكم يا من أرى في أعينكم البريق الذي يدفعني لتحقيق المزيد، يا من منحتم لحياتي عمقًا ومعنى لا يقاس. بكم أجدد عزيمتي وإصراري، ومن أجلكم أطمح دائمًا للأفضل. أضع بين أيديكم هذا الإنجاز المتواضع، عسى أن يكون مصدر إلهام لكم، ودافعًا لتحقيق أحلامكم بإيمان وثقة. أسأل الله أن يوفقكم ويعينكم على تحقيق ما تصبون إليه، وأن يمنحكم السعادة والنجاح في كل خطوة.

### إلى كل من شاركني رحلتي وساهم في دعمي،

أهديكم هذا العمل بصدق الامتنان والتقدير، فهو ثمرة محبتكم وتشجيعكم المستمر، وتأكيد على مدى الأثر الطيب الذي تركتموه في نفسي.

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا دروب العلم ويسر لنا السعي في رحاب المعرفة. وبِعَظِيمِ الامتتان والشكر، أتوجه بخالص التحية إلى جامعة ميدأوشن، ممثلةً بكلية الإدارة، التي كانت أكثر من مجرد صرح أكاديمي؛ بل كانت حاضنةً للإلهام وبيئةً نابضةً بالتميز والدعم المستمر.

لقد أتاحت لي الفرصة في هذه الجامعة الرائدة لاكتساب المعرفة في إطار من التوجيه السديد والرعاية الأكاديمية المتميزة، مما أسهم في توسيع آفاقي وإثراء تجربتي التعليمية. ومن خلال تشجيعها الدائم على التفوق والإبداع، زرعت في الجامعة أسساً راسخة للتفكير العميق والابتكار، ما يجعلني ممتناً لكل ما حظيت به من علم وتوجيه ودعم.

وانطلاقاً من مبدأ أن ينسب الفضل لأهله، لذلك فإن الكلمات تعجز عن الوفاء والشكر إلى المشرف على هذا البحث

د. أسماء أبو عنزه

د. أميرة حسن محمود محمد الفقي

على وقوفهم معي بعد الله في أولى درجات الصعود وما قدموه من الرعاية والاهتمام والتوجيه والمتابعة؛ ما أضاء طريقي وهياً لهذه الدراسة أن ترا النور.

أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل ثمرةً نافعةً، وأن أكون عند حسن ظن الجامعة التي أفخر بالانتماء إليها، ساعياً لنقل رسالتها السامية والمساهمة في تحقيق أهدافها النبيلة.

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها (التوجه الإستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) على تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (138) مفردة من الموظفين بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض، وقد تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS.

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج منه أهمها:

1. مستوى القيادة الإستراتيجية داخل المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت أبرز فقرات الموافقة في توفر الثقافة التنظيمية بنسبة موافقة (84.2%)، ثم توفر التوجه الاستراتيجي بنسبة موافقة (84%)، ثم توفر رأس المال البشري بنسبة موافقة (82.8%) وأخيراً الممارسات الأخلاقية بنسبة موافقة (80.6%).
  2. أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي قد جاء بدرجة مرتفعة وذلك بنسبة موافقة بلغت (83.4%).
  3. أظهرت النتائج قبول فرضيات الدراسة بأبعادها جميعاً: أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي.
  4. بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إستجابات أفراد العينة نحو القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
- وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة القيادة الاستراتيجية وعمل دورات تدريبية للقيادات الاستراتيجية على إختلاف مستوياتها بهدف إمتلاك هذه القيادات للمهارات القيادية اللازمة لتحسين مستويات الأداء المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، الرياض.

## قائمة المحتويات

| الموضوع               | الصفحة |
|-----------------------|--------|
| البسمة .....          | أ      |
| الإهداء .....         | ب      |
| الشكر والتقدير .....  | ج      |
| المستخلص .....        | د      |
| قائمة المحتويات ..... | هـ     |
| قائمة الجداول .....   | ز      |
| قائمة الأشكال .....   | ط      |

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 1.1 المقدمة .....           | 1  |
| 2.1 مشكلة الدراسة .....     | 2  |
| 3.1 أسئلة الدراسة .....     | 4  |
| 4.1 أهمية الدراسة .....     | 4  |
| 5.1 أهداف الدراسة .....     | 5  |
| 6.1 فروض الدراسة .....      | 6  |
| 7.1 نموذج الدراسة .....     | 7  |
| 8.1 حدود الدراسة .....      | 8  |
| 9.1 مصطلحات الدراسة .....   | 8  |
| 10.1 الدراسات السابقة ..... | 10 |

### الفصل الثاني: الإطار النظري

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية .....          | 29 |
| 1.2 المقدمة .....                                 | 29 |
| 1.1.2 تعريف القيادة الإستراتيجية .....            | 29 |
| 2.1.2 أهمية القيادة الإستراتيجية .....            | 31 |
| 3.1.2 خصائص القيادة الإستراتيجية .....            | 32 |
| 4.1.2 أدوار القيادة الإستراتيجية .....            | 33 |
| 5.1.2 النظريات المفسرة للقيادة الاستراتيجية ..... | 34 |
| 6.1.2 أبعاد القيادة الإستراتيجية .....            | 35 |

|     |                                                              |
|-----|--------------------------------------------------------------|
| 40  | 7.1.2 العوامل المؤدية لنجاح القيادة الإستراتيجية.....        |
| 41  | 8.1.2 تحديات القيادة الإستراتيجية.....                       |
| 42  | المبحث الثاني: الأداء المؤسسي.....                           |
| 42  | 2.2 المقدمة.....                                             |
| 42  | 1.2.2 تعريف الأداء المؤسسي.....                              |
| 43  | 2.2.2 أهمية دراسة الأداء المؤسسي.....                        |
| 44  | 3.2.2 تقييم الأداء المؤسسي.....                              |
| 45  | 4.2.2 مستويات تقييم الأداء المؤسسي.....                      |
| 45  | 5.2.2 أبعاد الأداء المؤسسي.....                              |
| 46  | 6.2.2 مقاييس الأداء المؤسسي.....                             |
| 47  | 7.2.2 معوقات الأداء المؤسسي.....                             |
|     | <b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>               |
| 49  | 1.3 منهج الدراسة.....                                        |
| 50  | 2.3 مجتمع وعينة الدراسة.....                                 |
| 50  | 3.3 خصائص عينة الدراسة.....                                  |
| 55  | 4.3 أدوات الدراسة.....                                       |
| 56  | 5.3 صدق وثبات أداة الدراسة.....                              |
| 59  | 6.3 الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة.....             |
|     | <b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها</b>              |
| 60  | 1.4 وصف محاور أداة الدراسة.....                              |
| 72  | 2.4 نتائج اختبار فروض الدراسة.....                           |
|     | <b>الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات</b> |
| 82  | 1.5 ملخص النتائج.....                                        |
| 84  | 2.5 التوصيات.....                                            |
| 85  | 3.5 مقترحات لدراسات مستقبلية.....                            |
| 86  | 4.5 الخاتمة.....                                             |
| 87  | المراجع.....                                                 |
| 95  | الملاحق.....                                                 |
| 100 | Abstract.....                                                |

| الرقم | عنوان الجدول.                                                                                                                | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1-3   | الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.....                                                                                 | 51     |
| 2-3   | المدى وأوزان الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت خماسي الخيارات.....                                                                 | 56     |
| 3-3   | صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول لأداة الدراسة حسب الأبعاد.....                                                              | 57     |
| 4-3   | صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني لأداة الدراسة.....                                                                 | 58     |
| 5-3   | معاملات الثبات لأداة الدراسة بطريقة كرونباخ-ألفا.....                                                                        | 59     |
| 1-4   | مستوى توفر التوجه الإستراتيجي بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر أفراد العينة..... | 60     |
| 2-4   | مستوى توفر الثقافة التنظيمية بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر أفراد العينة.....  | 63     |
| 3-4   | مستوى توفر رأس المال البشري بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر أفراد العينة.....   | 65     |
| 4-4   | مستوى الممارسات الأخلاقية بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر أفراد العينة.....     | 67     |
| 5-4   | مستوى الأداء المؤسسي بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر أفراد العينة.....          | 69     |
| 6-4   | العلاقة بين (القيادة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بطريقة الإنحدار الخطي البسيط.....                        | 72     |
| 7-4   | العلاقة بين (التوجه الإستراتيجي) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بطريقة الإنحدار الخطي البسيط.....                          | 73     |
| 8-4   | العلاقة بين (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بطريقة الإنحدار الخطي البسيط.....                           | 74     |
| 9-4   | العلاقة بين (رأس المال البشري) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بطريقة الإنحدار الخطي البسيط.....                            | 75     |
| 10-4  | العلاقة بين (الممارسات الأخلاقية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بطريقة الإنحدار الخطي البسيط.....                         | 76     |
| 11-4  | نتائج إختبار (ت) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في إستجابة أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.....          | 78     |

- 12-4 نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في إستجابة أفراد العينة  
نحو متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية..... 78
- 13-4 نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في إستجابة أفراد العينة  
نحو متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي..... 79
- 14-4 نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في إستجابة أفراد العينة  
نحو متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة..... 80
- 15-4 نتائج إختبار (ت) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في إستجابة أفراد العينة نحو  
متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي..... 81

## قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل                                           | الصفحة |
|-------|-------------------------------------------------------|--------|
| 1-1   | نموذج متغيرات الدراسة.....                            | 7      |
| 1-3   | توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.....            | 52     |
| 2-3   | توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية.....    | 53     |
| 3-3   | توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....    | 53     |
| 4-3   | توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة..... | 54     |
| 5-3   | توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي.....  | 54     |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة:

نتيجة للتطورات المتسارعة في الفكر الإداري لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية العالمية للمنظمات، فقد برز الاهتمام بقيادة المنظمة وترسيخ المبادئ القيادية، لأنه بدون حسن قيادة الأمور تكون العواقب وخيمه والخسائر فادحة لما يرتبط بذلك من عدم وضوح للرؤية الاستراتيجية، وغياب للرسالة والأهداف وعشوائية الأساليب وتعثر وتخطب التنفيذ (العامري والمقري، 2021). فكم من مرة تكون فيها المنظمات متعثرة وخاسرة وطاردة للعناصر المتميزة، فتتغير قيادة المنظمة، فتتحسن القيادة الجديدة نظم الإدارة فتتبدل الأحوال فيتحول التعثر إلى تقدم، والخسارة إلى مكسب وتتحول قوى الطرد إلى قوى جذب لها، فتصبح المنظمة جاذبة للعناصر المتميزة القادرة على إحداث التطور والتنافسية والإبتكار والريادة.

وحتى تستطيع المنظمات على اختلافها مواكبة هذه التطورات يجب أن يتوفر لديها قيادة استراتيجية تملك رؤية واضحة ورسالة مؤمنة بها وأهداف محددة، وعقلية مؤسسية تدرك موقف المنظمة وتستشرف المستقبل، وتكون قادرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي الفعال والمرونة الكافية لإحداث تغيير لخلق مستقبل حيوي للمنظمة (عبد الرحيم، 2019). لذا فقد أصبح وجود القيادة الإستراتيجية أحد المعايير الرئيسية لتحقيق التطور والتنافسية والريادة والابتكار داخل المنظمات، حيث تلعب القيادة الإستراتيجية دوراً مهماً في بناء ثقافة تنظيمية فعالة والإستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية (سمر الدين والقرشي، 2020).

وتركز القيادة الإستراتيجية على خلق بيئة عمل تشارك في صياغة وتحقيق أهداف ورؤية المنظمة، وتشجيعها لطرح الأفكار الجديدة والإبداعية وتهيئتها لظروف عمل تساهم في التغلب على

المشكلات الصعبة التي يفترضها واقع المنافسة، وتطبيقها ونشرها لأساليب التأثير على العنصر البشري باعتباره المحور الرئيسي في المنظمات للإرتقاء بمستوى أداء جميع منسوبي المنظمة (صويص والقبح، 2021).

وفي سياق آخر يعد الأداء المؤسسي عنصر جوهري وهام للمنظمات بشكل عام، فهو القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون عنصراً محورياً لجميع حقوق المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمها؛ لذا تسعى كافة المنظمات إلى تحقيق مستويات الأداء المطلوبة وتحسينها؛ فهي طريقة منظمة وشاملة تقوم بها المنظمة من خلال مقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه، وذلك بهدف العمل على تحديد الفجوة الموجودة في الأداء، ومن ثم السعي نحو سد هذه الفجوة ، وما لذلك من آثار على الأداء وبالتالي زيادة معدلات النمو والتطور (الرفوع، 2021) .

ولقد بات واضحاً عن طريق الدراسات والأبحاث التي تطرقت للعلاقة بين المتغيرين الأهمية البالغة للقيادة الاستراتيجية ودورها الحيوي في النهوض بمنظمات الأعمال وتحسين مستويات أدائها بما يساعدها في التغلب على المشكلات الحادة التي يفرضها واقع المنافسة الحادة في تقديم الخدمات في المجال الذي تعمل فيه وذلك لقدرتها على تأدية دورها بكفاءة عالية. وبناءً على ما سبق تأتي هذه الدراسة للتعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي وفق وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

في ظل ما تعانيه المنظمات في عصرنا الحاضر من مشكلات العنصر البشري نتيجة غياب نماذج القيادة التي تكفل إحتواء مشكلات الموظفين وتوحد أهدافهم مع أهداف المنظمة وحثهم على بذل أقصى إمكانياتهم لتحقيق الأهداف المشتركة (الخصاونة، 2018). تبرز القيادة الاستراتيجية برؤيتها

المستقبلية والقادرة على إتخاذ القرارات الحاسمة للارتقاء بخدماتها والوصول للتميز المطلوب وبما تمتلكه من قدرة على التنبؤ المستقبلي وصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات والإستثمار الأمثل للموارد المتاحة، والتي يمكن من خلالها خلق المزيد من المعارف أو إنتاجها بهدف تحقيق مكانة عالية وقيمة أفضل للمنظمة (صويص والقبج، 2021).

وإنطلاقاً من حرص "المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة" وما يبذله من جهوداً حثيثة وفق خطة إستراتيجية مدروسة وشاملة لتحقيق أهدافه ورؤيته في ضوء رؤية المملكة 2030 والمتمثلة في قياس مؤشرات أداء الأجهزة العامة وقياس رضا المستفيدين عن الخدمات الحكومية، من خلال تطبيق نماذج ومنهجيات وأدوات موحدة، وإصدار تقارير الأداء ورفعها إلى مجلس الوزراء، وذلك لمساعدة الأجهزة العامة في تنفيذ أهدافها وخططها الإستراتيجية وفق مؤشرات تضمن تحقيق غاياتها ومبادراتها ومشروعاتها المعتمدة ؛ وتحقيق هذا الغرض وتعزيزه لا يأتي إلا في ظل وجود قيادة استراتيجية تعمل على خلق بيئة عمل تتضمن مشاركة العاملين في تحديد وتحقيق أهداف ورؤية المنظمة وطرحها للأفكار الجديدة والابداعية وتهيئة الظروف التي تسهم في التغلب على المشكلات الصعبة لتحسين أداء المنظمة.

وفي ظل التوجهات المتزايدة نحو رفع كفاءة الأداء المؤسسي للأجهزة العامة في المملكة العربية السعودية، تبرز الحاجة إلى استكشاف دور القيادة الاستراتيجية كعامل جوهري يمكن أن يسهم في تحسين الأداء لدى المنظمات الحكومية. ويعد المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة في الرياض نموذجاً للمنظمات التي تسعى لتحقيق أداء مؤسسي متميز، مما يطرح تساؤلات حول الكيفية التي يمكن من خلالها للقيادة الاستراتيجية أن تسهم في تحقيق هذا الهدف. لذلك، تمحور مشكلة البحث حول التساؤل الأساسي التالي: ما أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض.

### 3.1 أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة الإستراتيجية (التوجه الإستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض؟

2. ما مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.050$  لأثر القيادة الإستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي؟

### 4.1 أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية النظرية والتطبيقية فيما يلي:

#### 1.4.1 الأهمية النظرية:

1- تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله حيث تعتبر القيادة الإستراتيجية أسلوباً حيوياً لتحسين أداء المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، لذا تسعى الجهات الحكومية إلى تطبيق استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف رؤية 2030.

2- إثراء المكتبة العربية عامة والسعودية خاصة بمثل هذه الدراسات نظراً لأهميتها، والتي قد تكون نقطة إنطلاق لدراسات مستقبلية في أماكن ومجالات مختلفة.

3- ستعمل الدراسة على إفادة الباحثين في إجراء دراسات وبحوث جديدة في هذا المجال، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة حسب علم الباحثة في هذا المجال.

## 2.4.1 الأهمية العملية:

- 1- تؤمل الباحثة بأن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق المأمول منها في تحسين الأداء المؤسسي في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.
- 2- تسعى الدراسة لمساعدة الإدارات العليا في المنظمة (محل الدراسة) في بناء توجه استراتيجي يسهم في دعم وتعزيز التوجهات القيادية لدى المنظمة وفق خططها الإستراتيجية الحالية والمستقبلية.
- 3- توفر الدراسة فهماً متعمقاً لأثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، وتقدم الدراسة توصيات عملية لتطبيق استراتيجيات فعالة تسهم في تحقيق أهداف رؤية 2030 من خلال تحسين الأداء المؤسسي.

## 5.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق ما يلي:

- 1- التعرف على مدى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الإستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.
- 2- بيان مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.
- 3- تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.
- 4- توضيح الفروق في مستوى استجابات أفراد العينة نحو أثر القيادة الإستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- 5- التوصل إلى نتائج عامة وتوصيات يستفاد بها من الدراسة الحالية.

## 6.1 فروض الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.050$  للقيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.

وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.050$  للتوجه الإستراتيجي كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.050$  للثقافة التنظيمية كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.

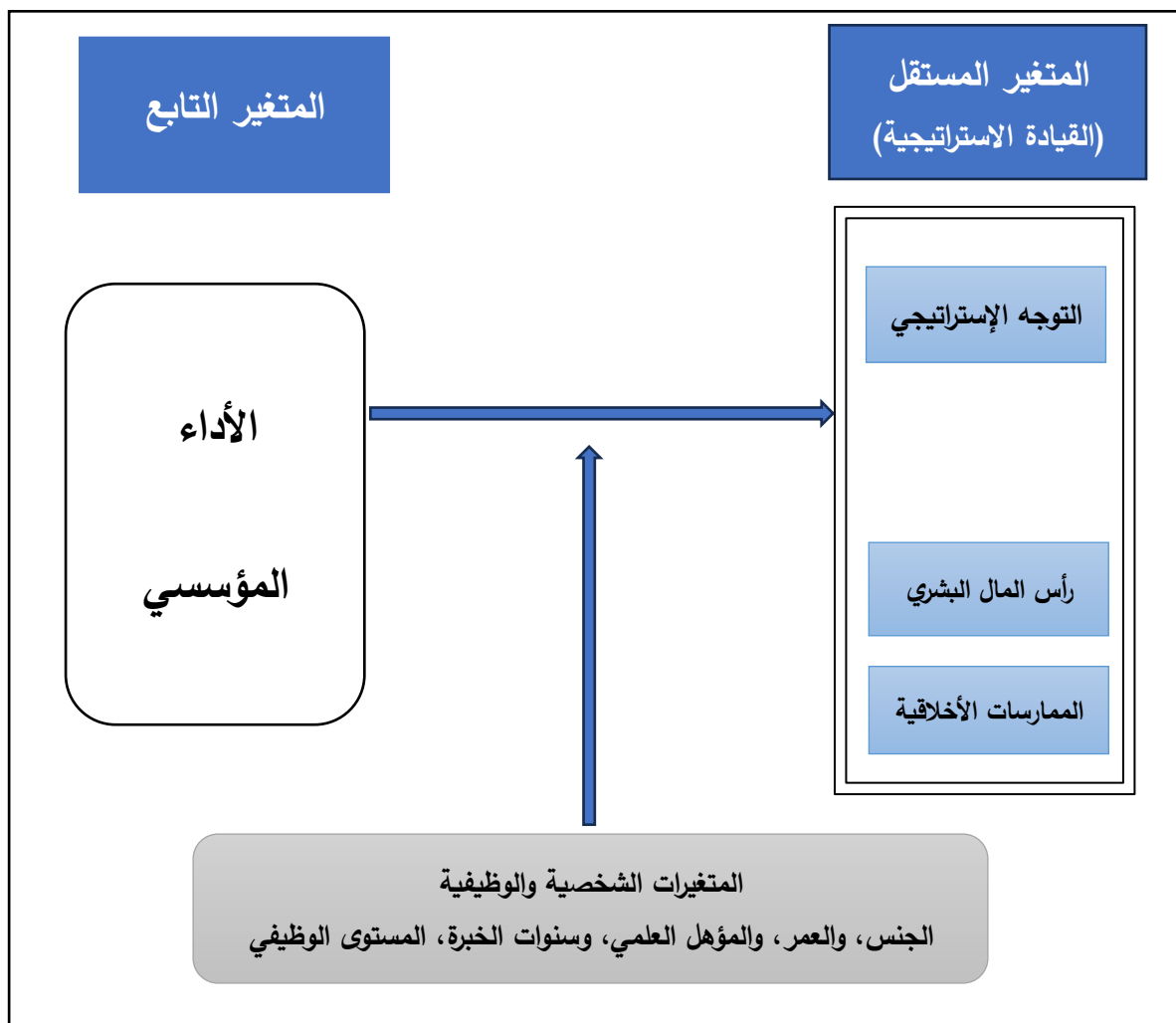
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.050$  لرأس المال البشري كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.050$  للممارسات الأخلاقية كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.050$  لأثر القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

## 7.1 نموذج الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة فإن المتغيرات المستقلة والتابعة لهذه الدراسة يمكن تلخيصها كالتالي:



شكل رقم (1-1) نموذج متغيرات الدراسة (إعداد الباحثة)

بالاعتماد على دراسة كلاً من سمر الدين والقرشي (2020) ، ودراسة صويص والقبج (2021) ، ودراسة العامري والمقرمي (2021).

## 8.1 حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تمثلت الحدود الموضوعية في معرفة أثر القيادة الإستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي.
- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بمدينة الرياض.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال العام الجامعي 1446 هـ / 2024 م.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على جميع المستويات الوظيفية بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض.

## 9.1 مصطلحات الدراسة:

### 1- القيادة الاستراتيجية:

تعرف القيادة الاستراتيجية بأنها هي: القدرة على التوقع والتصوير والمرونة والتفكير بمنهجية استراتيجية والعمل مع الآخرين بهدف إحداث تغيير يعمل على بناء مستقبل يحقق النمو للمنظمة (عبد الرحيم، 2019).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: القدرة على إدارة المنظمة (محل الدراسة) بتوجه إستراتيجي واضح، والقدرة على التعامل مع مختلف المتغيرات والظروف من واقع رؤية مستقبلية مشتركة واضحة، وثقافة فاعلة، وأخلاق محفزة تحقق من خلالها المنظمة أهدافها.

## 2-التوجه الإستراتيجي:

يعرف التوجه الإستراتيجي بأنه: أداة لتنسيق جهود المنظمة من خلال رسم أساس لتحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها لربط جميع خططها وكمشدد لمواردها نحو تلبية احتياجاتها (الشمالية، 2017) .

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنه: التوجه المخطط للمنظمة (محل الدراسة) والذي يرسم لها رؤيتها ورسالتها وغاياتها وقيمها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

## 3-الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: منظومة المعاني والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه(القريوتي، 2019).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة من المفاهيم والقيم والمعتقدات والأفكار الجوهرية التي تمتلكها المنظمة (محل الدراسة) وتغرسها لدى موظفيها لتحقيق أهدافها.

## 4-رأس المال البشري:

يعرف رأس المال البشري بأنه: عبارة عن مجموعة المعارف والمهارات والخبرات التراكمية التي تقود إلى مهارات قيادية وقدرات عالية على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة في ظل المنافسة المحمومة بين مختلف القطاعات (الشمالية، 2017).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: قدرة المنظمة (محل الدراسة) على تنمية رأس مالها البشري وتطويره وتحسين قدراته ومهاراته وزيادة خبراته بما يحقق أهدافها.

## 5-الممارسات الأخلاقية:

تعرف الممارسات الأخلاقية بأنها: مجموعة مبادئ مكتوبة أو غير مكتوبة تأمر أو تنهي عن بعض أنواع السلوكيات، وهي تعكس قيم الفرد التي تحكم تصرفاته وهي تشمل: العدل والمساواة، والأمانة، والتساوي، والاستقامة والولاء وغيرها (الدرادكة، 2020) .

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة القيم الأخلاقية التي تمارسها المنظمة (محل الدراسة) من صدق وأمانة وجودة ونزاهة، وقدرتها على غرسها في وتمكينهم من ممارساتها والاعتزاز بها ونشرها.

## 6-الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء المؤسسي بأنه: قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها (الكساسبة، 2015).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: محصلة للأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية لبناء تصور شمولي لإستغلال المنظمة كافة مواردها بكفاءة وفاعلية لتحقيق كافة الأهداف التي تطمح بالوصول إليها.

## 10.1 الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات العربية:

يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، مع التعقيب عليها كما يلي:

دراسة الشريف (2024) بعنوان " دور القيادة الإستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات : دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية " ، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية الفعالة بأبعادها ( استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية ، تطوير رأس المال البشري ، تعزيز الممارسات الأخلاقية ، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة ) في التعلم من الأزمات الماضية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية ، وقد اعتمدت الدراسة

على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (211) مفردة من القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية .

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها:

أ- قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

ب-توصلت الدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

ج- تساهم ممارسات القيادة الاستراتيجية في تطوير الإطار الأخلاقي والقيمي لدعم الأداء المؤسسي في المنظمة.

وقد أوصت الدراسة بأنه يتوجب على القادة تخصيص الإمكانيات والموارد الضرورية لتعزيز دور القادة في إنجاح إدارة الأزمات التي يواجهونها، والتنوع أكثر في استعمال الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية في المنظمات.

**دراسة رحمون (2023) بعنوان " مساهمة القيادة الاستراتيجية في إرساء الثقافة التنظيمية:**

**دراسة تطبيقية على بنك التنمية المحلية - بسكرة"،** هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة القيادة الإستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي ، الممارسات الأخلاقية ، الرقابة الاستراتيجية) في إرساء الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال استقصاء آراء المبحوثين في بنك التنمية المحلية - بسكرة ، وقد شمل مجتمع الدراسة كل إدارات البنك ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت أداة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها:

- أ- أن هناك ارتباط قوي بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (التوجه الاستراتيجي، الممارسات الأخلاقية، الرقابة الاستراتيجية) وبين الثقافة التنظيمية في البنك محل الدراسة.
- ب- أشارت النتائج إلى وجود مساهمة كبيرة ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية والثقافة التنظيمية، وهذا راجع إلى أن قائد البنك يعمل بكل شفافية عند تنفيذ المهام من أجل تطوير البنك. وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بأبعاد القيادة الاستراتيجية لمساهمتها الكبيرة في إرساء وتوجيه الثقافة التنظيمية، والعمل على توفير ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة من خلال مشاركة العمال في جميع المستويات الإدارية.

دراسة عبد الحسين (2022) بعنوان " دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من ضباط مديرية قسم تحقيق الأدلة الجنائية في بابل "، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة (البعد الإداري، والبعد التحويلي، والبعد السياسي، والبعد الأخلاقي) على الأداء المنظمي بأبعاده الأربعة ( الكفاءة، الفاعلية، الرضا المجتمعي، والإدارة) من وجهة نظر ضباط مديرية قسم تحقيق الأدلة الجنائية في بابل، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وأستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (50) ضابطاً من العاملين في قسم تحقيق الأدلة الجنائية.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها:

- أ- تطبق القيادة الإستراتيجية بمختلف أبعادها في قسم تحقيق الأدلة الجنائية حيث جاءت بمستويات مرتفعة وحقق البعد التحويلي المرتبة الأولى.
- ب- بلغ مستوى الأداء المنظمي درجة جيدة وأن المنظمة تسعى بصورة جيدة لتحسين مستوى الأداء.
- ج- كل زيادة في تطبيق القيادة الإستراتيجية يقابله زيادة في أداء أفضل في المنظمة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين مستوى إدراك القيادة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة لما له من دور في تحقيق أفضل أداء للمنظمة.

#### دراسة غازي (2022) بعنوان " دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات

المصرية: دراسة تطبيقية"، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الإستراتيجي، واستثمار القدرات الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية الفاعلة، والممارسات الأخلاقية، والرقابة التنظيمية المتوازنة) والتميز المؤسسي بأبعاده (الغاية والرؤية الإستراتيجية، وإشراك المعنيين، والثقافة المؤسسية والقيادة، وبناء قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول) للجامعات المصرية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي كمنهج مناسب لطبيعة الدراسة، واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (343) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، وكان من أهمها ما يلي:

أ- بلغ واقع القيادة الإستراتيجية درجة متوسطة على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، كما وجد أن مستوى التميز المؤسسي كان متوسطاً على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده.

ب- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الإستراتيجية تبعاً لكل من عدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية.

ج- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي تبعاً لكل من العمر وعدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعميق الفهم بموضوعات القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم المختلفة.

دراسة الميالي (2022) بعنوان " أنماط القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في التمكين الإداري من خلال الارتجال الإستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء عينة من الضباط في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة في محافظة بغداد " ، وقد سعت الدراسة إلى بيان مدى تأثير أنماط القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (النمط البيروقراطي، النمط السياسي ، النمط المهني ، النمط الريادي) على التمكين الإداري من خلال الارتجال الاستراتيجي بصفته متغيراً وسيطاً بأبعاده (الابتكار ، الحدس ، خفة الحركة الإستراتيجية، العفوية ، بناء الحل) ليكون محل البحث في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة التابعة لوزارة الداخلية بمحافظة بغداد ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة البحث المكونة من (170) مفردة.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، وكان من أهمها ما يلي:

أ- هناك تأثير عالي لأنماط القيادة الإستراتيجية في التمكين الإداري من خلال الارتجال الاستراتيجي.

ب-تأثير الارتجال الإستراتيجي على التمكين الإداري تأثيراً معنوياً.

ج- يتزايد تأثير أنماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الإداري بتوسيط الارتجال الإستراتيجي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الإرتقاء بمستوى أنماط القيادة الإستراتيجية من خلال إعتماد حزمة من الأنشطة وإنجاز المهام بشكل جيد من خلال إيجادها أدوار ومهام ومسؤوليات توحد عمل منسوبيها نحو انجاز أهدافها ورسالتها.

دراسة خلف (2021) بعنوان " دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث

ميداني على عينة من المصارف العراقية الخاصة " ، وقد سعت الدراسة لتحديد دور القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) في تحقيق التفوق التنظيمي في عينة من المصارف العراقية الخاصة،

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (142) فرداً متمثلة في (المدير المفوض، ومعاوني المدير المفوض، ورؤساء الأقسام، ومدراء الفرع).

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

أ- استطاعت المصارف العراقية الخاصة من توظيف القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال رؤيتها المستقبلية ورسم الخطط الإستراتيجية وتحديد الأهداف والعمليات الأساسية والتحسين المستمر للعمليات والالتزام بالتطوير الاستراتيجي.

ب- تمكنت المصارف الخاصة من توظيف القيادة الإستراتيجية وأبعادها في تحقيق التفوق التنظيمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعميق الفهم والإدراك لدى قيادات المصارف العراقية الخاصة وجميع العاملين بأهمية القيادة الإستراتيجية والتفوق التنظيمي من خلال إقامة الندوات وورش العمل.

**دراسة صويص والقبح (2021) بعنوان " دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية "،** وقد سعت الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) وتحقيق الأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لطبيعة الدراسة، وأستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (114) مفردة من العاملين في البنوك التجارية بالضفة الغربية.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، وكان من أهمها ما يلي:

أ- حصول واقع تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية على نسبة مرتفعة (73.2%)، وحصل مجال تحقيق الأداء المؤسسي على نسبة (76.5%) .

ب- وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي.

ج- كشفت النتائج أن ما نسبته (68.5%) من التغيير في مستوى تحقيق الأداء المؤسسي يعود للتغيير في ممارسات القيادة الإستراتيجية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إهتمام البنوك في ممارسات القيادة الإستراتيجية بكل أبعادها لدورها الكبير في تطوير وتنظيم إجراءات العمل، والإستثمار في العنصر البشري لإكتساب المعارف.

#### دراسة خليل (2020) بعنوان "دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في

المؤسسات التابعة لوزارة الحكم المحلي: دراسة حالة بلدية غزة"، وقد هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين القيادة الإستراتيجية بأبعادها (التمكين، التقنيات الحديثة، الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي) والتميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز العاملين، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) في بلدية غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لطبيعة الدراسة، وأستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (118) عامل إداري في بلدية غزة.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، وكان من أهمها ما يلي:

أ- هناك علاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي، وأثر جزئي لأبعاد القيادة الإستراتيجية في بلدية غزة على تعزيز التميز التنظيمي.

ب- عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الإستراتيجية في بلدية غزة تعزى لمتغير النوع بينما توجد فروق في استجاباتهم حول مستوى تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث.

وقد أوصت الدراسة بضرورة ادخال واستخدام التقنيات الحديثة مثل إدخال تطبيقات أسرع تزيد من مستوى التميز التنظيمي.

## دراسة عبود (2020) بعنوان "دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة

الزيتونة"، هدفت الدراسة إلى تقييم واقع القيادة الإستراتيجية في جامعة الزيتونة بالأردن والكشف عن أثرها في زيادة التميز لدى الموظفين فيها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لطبيعة الدراسة، واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من الموظفين الإداريين على اختلاف تخصصاتهم ومرتبتهم الإدارية والوظيفية بلغت (340) موظفاً من مختلف إدارات الجامعة.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

أ- هناك أثر لأبعاد القيادة الإستراتيجية (تحديد التوجه الإستراتيجي، استثمار القدرات الإستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، التعلم المستمر) على أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الثقافة) لدى الموظفين في الجامعة.

ب- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة الإستراتيجية تعزى لخصائصهم (الشخصية) الجنس، العمر، المؤهل العلمي) .

وقد أوصت الدراسة بضرورة توعية الموظفين بثقافة القيادة الإستراتيجية من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية بينهم.

## دراسة الدوري (2019) بعنوان " أثر القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي: دراسة

ميدانية على البنوك الإسلامية في الأردن"، وقد اهتمت الدراسة بتحديد أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (تطوير الرؤية المستقبلية، امتلاك التوجهات الإبداعية القدرة على تنفيذ الإستراتيجية، الإشراف والرقابة الإستراتيجية) في تميز الأداء التسويقي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لطبيعة الدراسة، وأستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (93) فرداً من العاملين في البنوك الإسلامية في الأردن وعددها أربع بنوك.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية بأبعادها في تميز الأداء التسويقي في البنوك الإسلامية الأردنية وبمتوسطات حسابية مرتفعة لأبعاد القيادة الإستراتيجية.

ب- أشارت النتائج أن الاهتمام بتميز الأداء التسويقي في البنوك الإسلامية في الأردن ينطلق من سعي هذه البنوك الدائم إلى تحديد الرؤية والرسالة ووضع الأهداف واقتراح الإستراتيجية وانتهاء بعمليات التنفيذ والرقابة، وهي بمثابة الخطة التي تتكامل من خلالها أهداف وسياسات البنك الرئيسية وكيفية تطبيقها مع هذه الأهداف على مستوى الوحدات والاقسام في البنك.

وقد أوصت الدراسة بضرورة التأكيد على أهمية القيام بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات بما تتضمنه من عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية.

**دراسة الأكليبي (2018) بعنوان " دور القيادة الإستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة**

**علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها "**، وقد هدفت الدراسة إلى بيان خصائص ممارسات القيادة الإستراتيجية والوصول إلى واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء، وتحديد نوع وطبيعة العلاقة بين مدى وضوح التوجه الإستراتيجي في جامعة شقراء وعناصر دعم ممارسة القيادة الإستراتيجية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من منسوبي الجامعة وعددهم (450) مفردة.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

أ- إدراك منسوبي الجامعة بأن ممارسات القيادة الإستراتيجية تتطلب توجه اهتمام وجهد أكبر، ومحدودية استثمار دور القيادات الإستراتيجية في الجامعة لتفعيل دورها في دعم الأداء المؤسسي.

ب- كما أشارت النتائج إلى محدودية استثمار دور القيادات الإستراتيجية في الجامعة وكياناتها لتفعيل دورها في دعم الأداء المؤسسي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق أعلى درجة من المرونة في التعامل مع مكونات وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للجامعة وما يحدث بهما من تغيرات مما يتطلب رفع درجة الوضوح في التوجه الإستراتيجي للجامعة.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (2023) Global Leadership Development Study الصادرة عن Harvard

#### . Business Publishing

ركزت الدراسة على تطوير القيادة العالمية وكيفية إعداد القادة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية في بيئة العمل المتغيرة باستمرار، وقد سلطت الدراسة الضوء على عدة جوانب رئيسية، من بينها: التطوير المتواصل للمهارات القيادية، وقد أظهرت الدراسة أهمية تدريب القادة على مهارات جديدة وتطوير المهارات الحالية، مثل التفكير الاستراتيجي، وحل المشكلات المعقدة، والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة، وأكدت أن هذا التطوير يجب أن يكون عملية مستمرة وليس تدريباً محدوداً، كما ركزت الدراسة على أهمية القيادة التحويلية، حيث يركز القادة على تمكين فرق العمل، وتعزيز الابتكار، ودعم التغيير الإيجابي في المؤسسة، ويتم ذلك من خلال بناء ثقافة تنظيمية داعمة، وتشجيع الموظفين على النمو المهني وتبني الابتكار.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها:

أ- أن نجاح المؤسسات يعتمد على مدى قدرتها على إعداد قادة يتمتعون بمهارات قيادية متقدمة، ويملكون القدرة على التعامل مع التحديات المستقبلية والمستجدات التكنولوجية والاجتماعية، وهذا يتطلب برامج تطوير قيادية مصممة لتلبية متطلبات العصر الرقمي المعقد.

**دراسة Square (2023) بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي"**، تناولت الدراسة دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، الكفاءات الأساسية، والممارسات الأخلاقية) في تعزيز الأداء المؤسسي ، وقد استخدمت الدراسة نموذج "بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الجامعات الأردنية، وتستند الدراسة إلى نظرية الطبقات العليا التي تقترض أن أداء المؤسسات يتأثر بخصائص القيادة العليا، ولقد استخدمت الدراسة استبيانات قائمة على أبعاد BSC (بطاقة الأداء المتوازن)، مثل: الرؤية الاستراتيجية، الكفاءات الأساسية، والممارسات الأخلاقية.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها:

أ- القيادة الاستراتيجية تسهم في الأداء المؤسسي عن طريق دعم الرؤية الواضحة وتطوير الكفاءات وتطبيق الممارسات الأخلاقية.

ب- القادة الاستراتيجيون الذين لديهم قدرة على التكيف وتحقيق التغيير هم من ساهموا بشكل أكبر في تحسين الأداء المؤسسي.

ج- كان لإدارة التغيير دور وسيط في تعزيز الأثر الإيجابي للقيادة الاستراتيجية على الأداء، مما يعني أن القدرة على إدارة التغيير تعتبر أساسية لتحقيق النتائج المرجوة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة في مؤسسات التعليم العالي على مهارات القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير لضمان نجاحهم في بيئات العمل المتغيرة، كذلك من الضروري تعزيز ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار والإبداع، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

**دراسة Junaid (2021).** والتي ركزت على كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة المعرفة في المنظمات، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب بحث كمي باستخدام استبيانات وزعت على مديري وموظفين في منظمات مختلفة، وركزت على تحليل أساليب القيادة ودورها في دعم التعلم المؤسسي.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها:

أ- أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تعزيز إدارة المعرفة داخل المنظمات.

ب- القادة الفعالين يستخدمون استراتيجيات متميزة تعزز القدرة التنافسية، مما يسهم في الابتكار والتعلم التنظيمي.

ج- أدى تطبيق استراتيجيات القيادة المعرفية إلى رفع الكفاءة المؤسسية وتحفيز الابتكار

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية، وتشجيع بيئة عمل تدعم تبادل المعرفة، وتعزيز الاتصالات الفعالة لتعزيز التعلم المستمر.

**دراسة Elenkov & Wright ( 2020 )** . أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية

والتي هدفت إلى فحص تأثير القيادة الاستراتيجية على الابتكار في الشركات التكنولوجية المتقدمة، ودور القادة في تعزيز الثقافة الابتكارية ، وقد استخدمت الدراسة منهج البحث الكمي، حيث تم توزيع استبيان على المدراء التنفيذيين في شركات تكنولوجيا متقدمة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد تأثير القيادة على مخرجات الابتكار، و تكونت العينة من 300 مدير تنفيذي في شركات تكنولوجية في الولايات المتحدة، وتم اختيار العينة من خلال قوائم الشركات التقنية الكبرى. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى:

أ- أن خصائص فرق الإدارة العليا، مثل الخلفية التعليمية والتنوع الثقافي، تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الابتكار المؤسسي.

ب- أظهرت أن القادة الذين يتمتعون بخبرات متنوعة وقادرون على تبني وجهات نظر متعددة يساهمون في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة.

وقد أوصت الدراسة بتعزيز التنوع داخل فرق الإدارة العليا من خلال توظيف أفراد من خلفيات تعليمية وثقافية مختلفة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار.

دراسة Boal, K. B., & Hooijberg, R (2019) ، وقد هدفت الدراسة إلى فهم كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية على قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية، وتحديد العوامل القيادية التي تعزز من هذه القدرة ، وقد استخدمت الدراسة منهج البحث النوعي من خلال تحليل حالات Case Study لمؤسسات تواجه تحديات بيئية مختلفة. تم جمع البيانات من خلال مقابلات نصف مهيكلية مع القادة وتحليل الوثائق المؤسسية، وقد شملت الدراسة عينة من 10 مؤسسات كبرى في صناعات مختلفة، مع مقابلة 2-3 من كبار القادة في كل مؤسسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

أ- أن القادة الذين يتبنون استراتيجيات مرنة ويدعمون التعلم المستمر داخل المؤسسة يساهمون بشكل كبير في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية.

ب- أن الاستراتيجيات التكيفية تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، خاصة في الصناعات التي تواجه تغيرات سريعة.

وقد أوصت الدراسة المؤسسات بتبني استراتيجيات مرنة تتيح للقادة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التعلم المستمر، كذلك ينبغي على القادة تبني نهج تفاعلي في التعامل مع التحديات، بما يشمل إشراك جميع أعضاء المؤسسة في صنع القرار الاستراتيجي.

دراسة Singh (2018). والتي هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وممارسات إدارة المعرفة، وكيف يمكن للقادة تعزيز تبادل المعرفة داخل المؤسسات، ولقد استخدم الباحث منهجاً تحليلياً يركز على دراسة حالة لمؤسسات متنوعة، مع التركيز على الأساليب القيادية المستخدمة، كما تم استخدام استبيانات ومقابلات لجمع البيانات حول ممارسات إدارة المعرفة ورؤية القادة.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها:

أ- توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية تعزز ثقافة تبادل المعرفة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي والابتكار.

ب- أظهرت الدراسة أن القادة الاستراتيجيين يعززون ثقافة تبادل المعرفة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي والابتكار. كما أكدت على أهمية القيادة في تعزيز التعلم التنظيمي وتطوير مهارات الأفراد.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة على ممارسات إدارة المعرفة وتطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز تبادل المعرفة داخل المؤسسات.

**دراسة The Strategic Leader as Architect (2017)**، نشرها علماء من جامعة هارفارد وتتناول دور القائد الاستراتيجي كـ "مهندس" يبني بنية تنظيمية متكاملة ومترابطة، كذلك فهم كيفية تأثير الهيكل التنظيمي المدعوم من القيادة الاستراتيجية على نجاح المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات، وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة (Case Study) وتحليل البيانات النوعية، حيث تم جمع بيانات من مؤسسات كبرى تعمل في بيئات تنافسية تتطلب مرونة تنظيمية عالية، وقد استخدمت الدراسة مجموعة من طرق جمع البيانات مثل المقابلات مع قادة المؤسسات، الاستبيانات، ومراجعة وثائق المؤسسة الداخلية، كما شملت العينة مجموعة متنوعة من القادة والمديرين التنفيذيين من مؤسسات مختلفة في قطاعات التكنولوجيا، الرعاية الصحية، والخدمات المالية، وقد تم اختيار هؤلاء القادة بناءً على تجاربهم القيادية في تصميم هياكل تنظيمية تدعم أهداف المؤسسة وتعزز من قدرتها على التكيف مع التحولات السريعة.

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

أ- أظهرت الدراسة أن القادة الاستراتيجيين الذين ينظرون إلى أنفسهم كمهندسين للهيكل التنظيمي يحققون تأثيرًا أكبر على مستوى المؤسسة، وذلك من خلال إنشاء ثقافة تنظيمية قوية تتسم بالمرونة والابتكار.

ب- يجب على القادة تصميم هيكل يسمح بتدفق المعلومات بسهولة ويدعم التعاون بين الفرق والأقسام المختلفة داخل المؤسسة.

ج- شددت الدراسة على أن القادة الناجحين هم من يحددون أهدافًا واضحة ويترجمونها إلى سياسات وإجراءات تمكن الموظفين من العمل بشكل متناغم لتحقيق رؤية المؤسسة. وقد أوصت الدراسة جميع القادة على تصميم هياكل تنظيمية قادرة على التكيف السريع مع التغيرات، من خلال تقليل التعقيدات التنظيمية ودعم العمليات التي تسهل التواصل واتخاذ القرارات.

**دراسة Avolio (2015).** تناول هذه الدراسة دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز أداء المنظمات من خلال تحسين التنسيق والتعاون بين الفرق وتعزيز الابتكار، ولقد اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات من مجموعة من المنظمات في صناعات مختلفة، باستخدام أساليب كمية ونوعية. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها:

أ- القيادة الاستراتيجية تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال تعزيز الرؤية المشتركة والتوجهات الاستراتيجية.

ب- القادة الفعالون يدعمون ثقافة الابتكار، مما يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية للقادة لتعزيز مهارات القيادة الاستراتيجية.

**دراسة Hidayah and Others (2015)** بعنوان "كيفية تنمية القيادة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تجريبية في جاكرتا"، وهدفت الدراسة إلى تحليل أبعاد القيادة الإستراتيجية

وكيف لهذه الأبعاد أن تؤثر على القيادة الإستراتيجية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والمسح الميداني، وتم تحليل البيانات من خلال أداة الإستبيان والتي وزعت على عينة بلغت (67) مفردة شملت مستويين من العينة الأولى عينة الخريجين والثانية عينة طلاب الدراسات العليا في كلية الإدارة والاقتصاد في جاكرتا باندونيسيا.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها :

- أ- هناك ثلاثة أبعاد للقيادة الإستراتيجية، البعد الذي يعطي أكبر مساهمة للقيادة الإستراتيجية هو الخيار الاستراتيجي، ثم خبير التغيير، وأخيرًا القائد المستقبلي.
- ب- أشارت النتائج أنه لتحسين فعالية القيادة الاستراتيجية يجب على القائد أن يكون خبيرًا استراتيجيًا ثم خبيرًا للتغيير ولدية القدرة على صياغة رؤية ورسالة واضحة للتعليم العالي.

**دراسة Emiroglu and Calyan (2014)** بعنوان " أهمية القيادة الإستراتيجية للموانئ الخاصة التركية"، وقد هدفت الدراسة إلى تقييم وتحليل تصورات القيادة الاستراتيجية في الإدارة العليا في الموانئ التركية الخاصة وتقييم دوافعهم الأساسية في الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية في إدارة الميناء، واستخدمت الدراسة أسلوب «دلفي» في تجميع البيانات واستخدمت استبيان تم توجيهه إلى المدراء في الإدارة العليا في 9 موانئ خاصة في تركيا وتمت الدراسة خلال الفترة مارس وأغسطس 2014 ، ومعظم الموانئ التي شملتها عينة الدراسة هي أعضاء في رابطة مشغلي الموانئ في تركيا، وأهمها العاملة في مجال الحاويات. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها:

- أ- أن هناك زيادة في الحاجة إلى خصائص الشخصية القيادة في مدراء الإدارة العليا في الموانئ الخاصة.

ب-أنه من المهم للإدارة العليا في الموانئ التركية الخاصة أن يكون لديهم مؤهلات القيادة الاستراتيجية مثل كيفية تحقيق ولاء العميل وإدارة الموارد البشرية والتكامل العالمي للموانئ وخاصة في ظل ظروف السوق المتغيرة في مجال النقل البحري.

وقد أوصت الدراسة بضرورة دراسة مؤهلات القيادات في الموانئ العامة وتحديد نقاط الاختلاف والتشابه بين القيادات الاستراتيجية في الموانئ العامة الخاصة.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.

أطلعت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة والتي تطرقت لموضوع القيادة الإستراتيجية وفيما يلي عرض لأوجه الاتفاق والاختلاف والاستفادة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

#### 1) أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كدراسة الأكلبي (2018) ، ودراسة عبود (2020) ، ودراسة صويص والقبج (2021) في أهمية تطبيق القيادة الإستراتيجية وممارستها في القطاع العام والخاص.
- إتبع معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج المتبع في الدراسة الحالية كدراسة كلاً من عبد الحسين (2022)، ودراسة غازي (2022) ، ودراسة خلف (2021) ، ودراسة عبود (2020).
- استخدمت غالبية الدراسات السابقة أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات مثل دراسة الدوري (2019) ، ودراسة عبد الحسين (2022) ، ودراسة الأكلبي (2018).

## (2) أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع ومكان تطبيق الدراسة حيث طبقت الدراسة الحالية على موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية، أي قطاع حكومي بينما طبقت الدراسات السابقة على مجتمعات وبيئات مختلفة، حيث طبقت دراسة كلاً من عبد الحسين (2022)، والميالي (2022)، وخلف (2021) في العراق ، كما طبقت دراسة كلاً من صويص والقبيج (2021) ، و خليل (2020) في فلسطين ، وطبقت دراسة غازي (2022) في مصر ، وطبقت في الأردن دراسة كلاً من عبود (2020) ، والدوري (2019)، والأكليبي (2018) ، وطبقت دراسة Emiroglu and Calyan (2020) في تركيا ، ودراسة Elenkov & Wright (2020) في الولايات المتحدة ، وطبقت دراسة Hidayah and Others (2015) في أندونيسيا
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها الدراسة الأولى - على حد علم الباحثة - التي تجمع بين متغيري القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي وتطبيقها على قطاع حكومي.

## (3) أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود علم الباحثة التي تناولت أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض، وهو ما يميز الدراسة الحالية ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول الموضوع نظراً لقلة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف هذا الموضوع.

## (4) أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- صياغة فرضيات الدراسة، وكتابة الإطار النظري، والوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.

- تصميم الاستبانة وفقراتها الخاصة بالدراسة.
- التعرف على مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها.
- تم الاستفادة من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات؛ لذا يمكن القول بأن الخبرات الواردة في هذه الدراسات قد أفادت في إثراء هذه الدراسة.
- ستعمل الدراسة على توفير دعم إضافي لنتائج الدراسات السابقة والادبيات في مجالي القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية.

#### 1.2 المقدمة:

تعتبر القيادة الاستراتيجية أحد العناصر الأساسية لنجاح المنظمات في عالم الأعمال المعاصر، حيث تتطلب القدرة على توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى في بيئات ديناميكية ومتغيرة، وتتمحور القيادة الاستراتيجية حول الرؤية والتخطيط والتحليل، مما يمكن القادة من تحديد الاتجاهات الصحيحة والتكيف مع التحديات والفرص (الشريف، 2024).

في ظل التحديات المتزايدة، مثل التغيرات التكنولوجية السريعة، وضغوط السوق، وتغير احتياجات العملاء، أصبح من الضروري أن يكون لدى القادة القدرة على التفكير الاستراتيجي، هؤلاء القادة لا يكتفون بتوجيه الفرق نحو الأهداف الحالية، بل يعملون أيضاً على تطوير استراتيجيات مبتكرة تضمن استدامة النجاح والتنافسية، وتشمل القيادة الاستراتيجية عناصر متعددة، منها تطوير رؤية واضحة، وتحديد الأهداف، وتحفيز الفرق، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة. كما تتطلب هذه القيادة مهارات تواصل فعالة وقدرة على بناء علاقات قوية مع جميع المعنيين (صويص والقبح، 2021).

وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها وخصائصها وأدوارها ونظرياتها وأبعادها وتحدياتها وذلك على النحو التالي:

#### 1.1.2 تعريف القيادة الإستراتيجية:

كانت بداية ظهور مفهوم القيادة الإستراتيجية على يد كلاً من Kotler عام 1982 و Mintzberg عام 1984 وهي إشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة، وهناك فرق بين القيادة والقيادة

الإستراتيجية فالأولى موجودة بأي مستوى في المنظمة، أما الثانية فهي موجودة في قمة المنظمة (سعيد، 2016).

وتعتبر القيادة الإستراتيجية من أحد أهم أساليب الإدارة التي تؤثر على كل جزء من عملية صنع القرار في المنظمة، وهي تتطلب مهارات خاصة وقدرات فريدة في اتخاذ القرارات التي تؤدي الى نجاح المنظمة (ohs,2020).

ويعرفها Dohamid,all (2020) بأنها " قدرة القائد على توصيل رؤية المنظمة وإلهام جميع العاملين لمواصلة العمل وفقاً لتلك الرؤية والتأثير فيهم لتنفيذ التغيير التنظيمي " .

وتعرف القيادة الإستراتيجية بأنها " القدرة على التوقع والتصوير والمرونة والتفكير بمنهجية إستراتيجية والعمل مع الآخرين بهدف إحداث تغيير يعمل على بناء مستقبل يحقق النمو والازدهار للمنظمة" (عبد الرحيم، 2019) .

وعرفت كذلك بأنها " تمكين الأفراد أو الفرق على التفكير والعمل والتأثير على الآخرين بطريقة تمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية" (خلف، 2021).

وتعرف كذلك بأنها " القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الهدف والغرض المتاح وفق مرونة تحقق حالة التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة " (عبود، 2020) .

كما تعرف بأنها "قدرة القائد في تطوير رؤية مستقبلية للمنظمة وتوضيحها للموظفين لتحقيق تغيير إستراتيجي، والعمل على تهيئة كافة الموارد المتاحة لتحقيق تلك الرؤية واكتساب ميزة تنافسية مستدامة"(مخدوم، 2021).

وأشار الهنداوي (2018) إلى أن خصائص القائد الإستراتيجي تختلف عن القائد التقليدي في المنظمات وذلك في النقاط التالية:

1. قدرة القائد الإستراتيجي واعتماده على التخطيط والتحليل الإستراتيجي طويل المدى، بدلاً من الخطط التشغيلية لمواجهة الأحداث الآنية.
  2. قدرة القائد الإستراتيجي على توجيه مستقبل المنظمة ككل لضمان استدامتها، بدلاً من الانغماس في حل المشاكل الروتينية اليومية.
  3. قدرة القائد الإستراتيجي على تبني ثقافة تنظيمية مرنة ومنفتحة تشجع على الابتكار والإبداع لتطوير المنظمة، بدلاً من ثقافة جامدة أمام الأفكار الجديدة وملزمة بتعليمات وإجراءات روتينية.
  4. قدرة القائد الإستراتيجي على تطبيق سياسة التغيير الجذري وخلق فرص وابتكارات جديدة لتحقيق التفوق والريادة للمنظمة، بدلاً من التغييرات البسيطة والجزئية وتقليد الأخرى.
- وفي ضوء التعريفات السابقة ترى الباحثة بأن القيادة الإستراتيجية تعكس التكيف الذكي والقدرة المرتفعة على التعامل مع مختلف المتغيرات والظروف من واقع رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة، وتخطي الصعوبات ومواجهة التحديات من خلال التخطيط المنظم والمدرّس والتشاركية في العمل، لتأسيس التغيير المناسب لتحقيق أهداف المنظمة وبقائها.

## 2.1.2 أهمية القيادة الإستراتيجية:

تتلخص أهمية القيادة الإستراتيجية في الجوانب التالية:

1. تعد مورداً رئيسياً ونادراً للمنظمة، من خلال قيامها ببناء استراتيجية تتناغم مع السياسات والأنشطة الوظيفية والفعاليات المختلفة، وبما يتلائم مع الإمكانيات والمواقف المختلفة للتأثير في تحديد توجهات المنظمة نحو غاياتها وأهدافها (Gupta et al,2019) .

2. قدرتها على خلق معنى وهدف للمنظمة وذلك بواسطة الرسالة أو الرؤية القوية التي تتسجم مع الإستراتيجيات والأهداف المرجوة، وتطوير رأس المال البشري الذي يعد أهم مورد لتحقيق الميزة التنافسية (عبد الحسين، 2022).
3. طبيعة بيئة الأعمال المتغيرة التنافسية وطبيعة الأدوار والوظائف التي تؤديها القيادة الإستراتيجية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل تحدي للقيادة الإستراتيجيين تتطلب منهم مهارات غير تقليدية لمواجهتها والتعامل معها (الدوري، 2009).
4. تنمية رأس المال البشري والمعرفي وإستغلال الكفاءات البشرية الموجودة من خلال تعزيز المناخ التنظيمي الإبداعي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (أبو بكر، 2020).
5. تحقيق التفوق التنافسي من خلال لعب الدور الإستراتيجي الطامح للأفضل وذلك من خلال إدارة موارد المنظمة بطريقة فعالة تساهم في الاستخدام الأمثل للإمكانيات (مخدوم، 2021).
6. صنع القرارات الجوهرية التي لا يمكن التفاوض بشأنها، ومسؤوليته عن إدارة المنظمة ككل وليس على إدارة الوحدات الفرعية (سمر الدين والقرشي، 2020).

### 3.1.2 خصائص القيادة الإستراتيجية:

يتميز القائد الإستراتيجي بالخصائص التالية:

#### 1. الذكاء:

يمتاز القائد الإستراتيجي بقدرته الفائقة في التعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول إلى حلول بديلة، واستغلال الفرص غير الواضحة (طولان، 2016). فضلاً عن إيمانه بوضع فكري إستراتيجي يشجعه على توظيف العمليات الفكرية المتقدمة المتمثلة بالعمليات الإدراكية المترابطة من أجل إعادة التأطير والانعكاس ونظم التفكير، لخلق وضع فكري يستشعر التعقيدات التي تواجه المنظمة (المصري، 2015).

## 2. الثقة بالنفس:

إيمان القائد بمهاراته وقدراته للوصول للأهداف، والتصرف بطريقة تجعل الأتباع يقتنعون بذلك (طولان، 2016).

## 3. التحفيز:

يملك القائد الرغبة الداخلية لإستعمال سماته الشخصية ونفوذه لتحريك الأتباع لتحقيق الأهداف (طولان، 2016). فضلاً عن إمتلاكه غالبية صفات القيادة المرتبطة بالقائد الناجح، وهي: التطلع، التكيف، الانجذاب، الحزم، قوة الشخصية، الثقة، الارتباط، والكفاءة (المصري، 2015).

## 4. الدافع الذاتي:

يعكس المحرك الداخلي الذي يدفع القائد نحو تحقيق الأهداف (طولان، 2016).

## 5. الرقابة الذاتية:

يكون لدى القائد الإستراتيجي رقابة ذاتية تمكنه من مراقبة نفسه وسلوكياته وأقواله، والتفكير فيها وفي ملاءمتها للمحيط من حوله وتعديل تصرفاته لتناسب الظروف التي يعمل فيها (طولان، 2016). كما يمتاز بأن لديه القدرة على تنفيذ الوظائف الرئيسة بفاعلية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة (المصري، 2015).

### 4.1.2 أدوار القيادة الإستراتيجية:

تبرز أدوار القيادة الإستراتيجية كما يلي:

1. تقوم القيادة الاستراتيجية بتوجيه الأفراد وشرح مختلف المواقف التنظيمية التي تهمهم في مجال العمل، كما أنها تعمل على وضع البرامج الزمنية الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة (جاد الرب، 2021).

2. بناء ثقافة تنظيمية تساعد الأفراد على تنفيذ الإستراتيجية مع الحفاظ على الثقافة التنظيمية للمنظمة (حتيته ،2018).

3. تحريك الأفراد أو مجموعات العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة سواء للأفراد أو جماعات العمل (جاد الرب ، 2021).

4. التركيز على الممارسات الأخلاقية وقواعد العمل الأخلاقي في المنظمة (حتيته ،2018).

5. التعرف من مواقعهم في الإدارة العليا على ما يتم في المنظمة ومتابعة عملية التنفيذ وتشخيص المعوقات التي تعرقل عملية التنفيذ حيث يتم توفير المعلومات التي تساهم في معالجة الأخطاء (عبد الرحيم، 2019).

6. جعل المنظمة قادرة على التكيف مع المتغيرات من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وذلك من خلال تفويض من لديهم القدرة من الموظفين على التطوير والقدرة على الاستجابة لرغبات العملاء (عبد الرحيم، 2019).

### 5.1.2 النظريات المفسرة للقيادة الاستراتيجية:

القيادة الاستراتيجية تعد من المجالات الهامة في الإدارة الحديثة، وقد تم تطوير العديد من النظريات لتفسيرها، وأهم هذه النظريات ما يلي :

#### 1-نظرية السمات (Trait Theory) :

تركز هذه النظرية على الخصائص الشخصية للقيادة، مثل الذكاء، الثقة بالنفس، والقدرة على اتخاذ القرار، كما تفترض النظرية أن القادة الناجحين يمتلكون مجموعة من الصفات المميزة، وتساعد في تحديد الصفات التي ينبغي تطويرها في القادة لضمان نجاحهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (أبو بكر ، 2020).

## 2-نظرية السلوك (Behavioral Theory) :

تتناول هذه النظرية سلوك القادة وكيفية تأثيره على الأداء. تنقسم سلوكيات القيادة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- القيادة الأوتوقراطية :حيث يتخذ القائد القرارات دون استشارة الفريق، مما قد يؤدي إلى نتائج سريعة ولكن قد يسبب عدم الرضا بين الأعضاء.
- القيادة الديمقراطية :حيث يشجع القائد على المشاركة في اتخاذ القرار، مما يعزز الانتماء والابتكار.
- القيادة التحررية :حيث يمنح القائد الأعضاء الحرية في اتخاذ القرارات، مما قد يعزز الإبداع ولكن قد يؤدي إلى عدم الانضباط.

وتساعد هذه النظرية المنظمات على تطوير أنماط القيادة المناسبة لتحقيق أهدافها (مخدوم، 2021).

## 3-نظرية التحفيز (Motivational Theory) :

تركز هذه النظرية على كيفية تحفيز القادة لأعضاء الفريق، وتشمل بعض المفاهيم الأساسية:

- نظرية هرم ماسلو للحاجات :تشير إلى أن الأفراد يتحركون لتحقيق حاجاتهم الأساسية، مثل الطعام والأمان، قبل السعي لتحقيق حاجات أعلى مثل التقدير والذات.
  - نظرية هيرزبرغ للتحفيز :تقترح أن العوامل المحفزة تشمل الإنجازات والتقدير، بينما تشمل عوامل الإحباط الظروف غير المواتية مثل ضعف الرواتب أو بيئة العمل السيئة.
- وتساعد النظرية القادة في فهم ما يحفز أعضاء فريقهم ويؤثر على أدائهم (مخدوم ، 2021).

## 4-نظرية الموقف (Contingency Theory) :

تفترض هذه النظرية أن فعالية القيادة تعتمد على الظروف المحيطة، بما في ذلك:

- السياق التنظيمي :يختلف الأسلوب القيادي حسب نوع المنظمة وثقافتها.
- تفضيلات الأعضاء :تختلف تفضيلات الأفراد في بيئة العمل، مما يتطلب من القادة التكيف مع هذه الاختلافات.

وتعزز هذه النظرية من فكرة أن لا يوجد أسلوب واحد للقيادة يمكن أن يكون فعالاً في جميع الحالات (عبود، 2020).

#### 5-نظرية التحويل (Transformational Leadership Theory) :

تركز النظرية على كيفية إلهام القادة للموظفين وتحفيزهم لتحقيق نتائج تتجاوز التوقعات، وتعزز هذه النظرية من أهمية الرؤية والتغيير الإيجابي، ووتعتبر ضرورية في بيئات العمل التي تتطلب التغيير والتحول المستمر (عبود ، 2020).

#### 6-نظرية القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership Theory) :

تربط هذه النظرية بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي، وتشمل العناصر الأساسية:

- التوجه الاستراتيجي: القدرة على وضع استراتيجيات طويلة الأمد وتأثيرها على اتخاذ القرارات اليومية.
  - تقييم البيئة: تحليل البيئة الداخلية والخارجية لضمان توافق الاستراتيجيات مع الاتجاهات السوقية.
  - تحفيز الأفراد: تحفيز الفريق للعمل بشكل متكامل نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- وتعزز النظرية من فهم القادة لدورهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (عبود ، 2020).

#### 6.1.2 أبعاد القيادة الإستراتيجية:

إتفق عدد كبير من الباحثين على وجود نماذج شائعة لأبعاد القيادة الإستراتيجية، حيث أشار اللواتية (2018) لأهم هذه النماذج، ومنها ما يلي:

1. نموذج Mason (1986) الذي يعكس خمسة أبعاد، وهي: تطوير الرؤية الإستراتيجية، تحديد الموارد والعلاقات، وتحديد الأهداف التنظيمية، والتنفيذ وتصحيح الانحرافات، والرقابة.

2. نموذج Hitt, Ireland and Hoskisson (2007) الذي يتضمن ست أبعاد، وهي: تحديد

التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، والمحافظة على ثقافة فاعلة، وإقامة نظام رقابة

متوازن، والمحافظة على المقدرات الجوهرية، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية.

3. نموذج Pisapia (2009) الذي يعتمد على أربعة أبعاد، وهي: البعد التحويلي، والبعد الإداري،

والبعد السياسي، والبعد الأخلاقي.

وقد حددت الباحثة الأبعاد التالية وهي: (التوجه الإستراتيجي، والثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري،

والممارسات الأخلاقية) والتي تمثل أكثر الأبعاد تداولاً بين الباحثين لقياس القيادة الإستراتيجية والموضحة

في الجدول التالي:

جدول 2-1 أبعاد القيادة الإستراتيجية حسب آراء الباحثين

| ت | الباحث والسنة       | الأبعاد            |                  |                   |                   |                |
|---|---------------------|--------------------|------------------|-------------------|-------------------|----------------|
|   |                     | التوجه الإستراتيجي | رأس المال البشري | الثقافة التنظيمية | الرقابة التنظيمية | اكتشاف القدرات |
| 1 | Irtameh, (2017)     | ✓                  | ✓                | ✓                 | ✓                 |                |
| 2 | العامري (2021)      | ✓                  | ✓                | ✓                 |                   | ✓              |
| 3 | سمر والقرشي (2020)  | ✓                  | ✓                | ✓                 | ✓                 |                |
| 4 | عبود (2020)         | ✓                  | ✓                |                   |                   | ✓              |
| 5 | خلف (2021)          | ✓                  | ✓                | ✓                 | ✓                 |                |
| 6 | صويص والقبيج (2021) | ✓                  | ✓                | ✓                 |                   | ✓              |
| 7 | غازي (2022)         | ✓                  | ✓                | ✓                 | ✓                 | ✓              |

\*المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة الوارد في الجدول

وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد التي تستخدم لقياس القيادة الإستراتيجية:

## 1-التوجه الإستراتيجي:

إن التوجه الإستراتيجي يتمثل بالقدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد والحمل الزائد للمعلومات مما يتطلب القدرة على التكيف والاهتمام بالوقت ويتضمن تحديد التوجه الإستراتيجي تحديد الرؤية والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الرؤية التي تم تأطيرها في سياق الظروف التي يتوقع أن تواجه المنظمة (Olaka et al, 2017) .

كما يهتم مفهوم التوجه الإستراتيجي بتحديد مستقبل المنظمة وأهدافها والبدائل الإستراتيجية التي تقودها لتحقيق تلك الأهداف، وتقوم بفهم البيئة الداخلية للمنظمة ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها، وفهم البيئة الخارجية ومعرفة الفرص والمخاطر التي تحيط بها (جبارة، 2017).

كما يتطلب التوجه الإستراتيجي تطوير رؤية إستراتيجية طويلة الأمد ويعكس وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذا استطاع القائد الإستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية ومشاركة رؤوسه فيها فإنه يمكنه الحصول على تأييدهم ودعمهم لرؤيته الإستراتيجية (خلف، 2021).

ويتكون التوجه الإستراتيجي من جزئين هما الفكرة الجوهرية التي تحفز الموظفين من خلال إرث المنظمة وتاريخها، والتصور المستقبلي أو ما يسمى بالمستقبل المنظور الذي يشجع الموظفين لتحقيق أداء أعلى من التوقعات عند التغيير والتطور المطلوب (الشحمانى، 2016).

## 2- الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها منظومة المعاني والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه (القريوتي، 2015).

كما تتكون الثقافة التنظيمية من خليط من الأيديولوجيات والأنماط والقيم الأصلية والمشاركة والمؤثرة في الطريقة التي تعمل بها المنظمة، وتوفر الثقافة التنظيمية للموظفين طريقة واضحة لفهم كيفية القيام بالمهام بالإضافة إلى أنها توفر الثبات للمنظمة، والفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة (سمر الدين والقرشي، 2020).

وتعد الثقافة التنظيمية لما اكتسبه العاملين من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات وإتجاهات ومهارات تقنية، وتعد كذلك مهمة لتوجيهها لسلوك العاملين التي يتم التعبير عنها في التفاعلات بينهم وبين العملاء، كما تعتبر نظام المناعة في المنظمة (Butama et al, 2019).

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أنها تؤثر على الموظفين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، كما تعمل على توسيع مداركهم حول ما يحدث في المحيط الذي يعملون به (السكرانة، 2019).

### 3- رأس المال البشري:

يتمثل رأس المال البشري بمجموعة من الأفكار والمهارات والمعارف الإبداعية التي يمتلكها الموظفين للمساهمة في تطوير أداء المنظمة وتحقيق القيمة الإستراتيجية، ويعتبر من أهم موارد منظمات الأعمال والثروة الحقيقية لها، وشكل من أشكال رأس مال المنظمة، ويمثل المركز الذي تستند عليه عملية التنافس بوصفه أساس عملية الابداع لتحقيق التفوق التنظيمي (خلف، 2021).

كما يتضمن مفهوم رأس المال البشري مصدر تكوين شخصية الموظفين ويعتمد على المهارات المعرفية المكتسبة لزيادة إنتاجية الموارد البشرية، حيث أن إمتلاك الموارد البشرية لمهارات عالية تمكن من تحسين كفاءة المنظمة وتحقيق الأداء المتميز، كما يعد أيضاً انعكاساً لثقافة المنظمة ويساعدها في سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية (صويص والقبح، 2021).

ويظهر دور القائد الإستراتيجي في دعم رأس المال البشري بتمكين الموظفين للاستفادة بشكل أكبر من مهاراتهم وخبراتهم ومساعدتهم على الإبداع وتشكيل فرق العمل لتتضافر جهودها فتنجح قرارات أفضل (سمر الدين والقرشي، 2020).

#### 4- الممارسات الأخلاقية:

تشير الممارسات الأخلاقية إلى التصرف وفق منظومة القيم الأخلاقية التي تسود داخل المنظمة، وهي تعتبر من أهم الأدوات التي من شأنها إيجاد ثقة متبادلة وإعطاء صورة طيبة مشرقة تهدف إلى تحقيق كل ما يحقق مصالح المنظمة وأهدافها التنظيمية، وقد حظيت الممارسات الأخلاقية على اهتمام كبير من قبل القادة والمدراء، حيث تشير الدراسات الاستطلاعية التي تم عملها في الولايات المتحدة الأمريكية إلى الدور الكبير الذي تلعبه ممارسة القيم والأخلاق والمحافظة عليها داخل المناخ التنظيمي في تحقيق الأرباح والتفوق الكبير للمنظمات (الدرادكة، 2020).

وتعد أخلاقيات الأعمال اليوم من الأمور المهمة لشغل الوظيفة في المنظمة، لأنها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد لأنه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل، ولهذا يتم استقطاب الأفراد ذوي الأخلاقيات العالية للعمل في المنظمة على أساس أن هؤلاء الأفراد هم الذين يجلبون الأخلاقيات لها أو أن المنظمة تستمد أخلاقياتها منهم (النويقة، 2016).

#### 7.1.2 العوامل المؤدية لنجاح القيادة الإستراتيجية:

يعتمد نجاح القائد الإستراتيجي في إنجاز المهام وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات على مجموعة من العوامل كما يلي:

1. يذكر الطائي وأبو رذن (2018) بأن هذه العوامل تكمن في استثمار الفرص الناشئة، والشجاعة والسرعة في حسم المواقف وإتخاذ القرارات الحازمة عند الضرورة، والإلمام بأصول الإدارة والطمأنينة على ممارسة العملية الإدارية.

2. كما يشير حمود (2018) أن أبرز عوامل النجاح هي امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمور المنظمة والموظفين فيها، وإدارة الوقت وذلك بالاستخدام الأمثل للوقت ولإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، وذلك من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة للاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل.

### 8.1.2 تحديات القيادة الإستراتيجية:

أشار الشمالي (2021) إلى أن هناك مجموعة من التحديات التي تضعف من قدرة القائد الإستراتيجي على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وهي كما يلي:

1. المركزية الشديدة والتي تتمثل في عدم تفويض الصلاحيات والإستحواذ على أكبر قدر منها تعبيراً عن الأهمية.

2. يؤثر نقص الموارد المالية للمنظمة في عدم امكانية وضع برامج وأنشطة مستقبلية لإعداد قيادات إستراتيجية قادرة على التفكير الإستراتيجي.

3. عدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار حيث تتوقف سلامة وصحة القرارات التي تتخذها القيادة الإستراتيجية على سلامة وكفاية المعلومات.

4. عدم الاستقرار الإداري للقيادات والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي قد يحول دون إمكانية إعداد وتأهيل قيادة إستراتيجية تملك التفكير الإستراتيجي.

5. عدم وضوح العلاقة ما بين أجهزة التنفيذ وأجهزة التخطيط حيث يترتب عليه آثار سلبية تحد من قدرة القيادات الإستراتيجية على اتخاذ القرارات لتنفيذ الخطط المرسومة.

## المبحث الثاني: الأداء المؤسسي.

### 2.2 المقدمة:

يُعد الأداء المؤسسي من العوامل الأساسية التي تحدد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستدامتها. يشير الأداء المؤسسي إلى مدى كفاءة وفاعلية المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق نتائج محددة، ويشمل هذا الأداء مجموعة من المؤشرات مثل الإنتاجية، جودة الخدمات أو المنتجات، مستوى الرضا لدى الموظفين والعملاء، والقدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية، كما تتعدد العوامل التي تؤثر في الأداء المؤسسي، من بينها الثقافة التنظيمية، القيادة، والموارد المتاحة، كما أن الأداء المؤسسي يعتمد على نظام تقييم مستمر يساهم في تحسين العمليات وتحديد مجالات التطوير (الخفيفي، 2019).

في السنوات الأخيرة، ازدادت أهمية الأداء المؤسسي في ظل التنافسية العالمية والضغط الاقتصادي، وتسعى المنظمات إلى تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تحسين أدائها، وتبني استراتيجيات مستدامة تركز على الجودة والابتكار، كما تتطلب عملية تحسين الأداء المؤسسي التزاماً من الإدارة العليا والموظفين على حد سواء، حيث تلعب القيادة دوراً محورياً في تعزيز بيئة عمل تشجع على الإنجاز وتحفيز الإبداع، وذلك من خلال تحليل الأداء المؤسسي وتطبيق معايير قياسية، يمكن للمنظمات أن تتخذ خطوات فعالة نحو تحقيق أهدافها وتطوير استراتيجياتها (الدهدار، 2020).

ويتطرق هذا المبحث إلى مفهوم الأداء المؤسسي وأهميته وتقييمه ومستوياته وأبعاده ومقاييسه ومعوقاته وذلك على النحو التالي:

### 1.2.2 تعريف الأداء المؤسسي:

يقصد بمفهوم الأداء بأنه " الأهداف والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلاً من الوسائل والأهداف اللازمة لتحقيقها، وهو مفهوم يربط بين

أوجه النشاط والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق واجبات ومهام يقومون بها في تلك المنظمات" (محمد، 2012).

كما يعرف بأنه هو " المنظومة المتكاملة التي تتكون من جميع أفراد المنظمة سواء أكانوا أفراد أم وحدات تنظيمية، والتي تمارس كافة الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة عن طريق التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية" (مكاوي، 2013).

كما يعرف الأداء المؤسسي بأنه " قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها " (الكساسبة، 2015).

ويعرف أيضاً الأداء المؤسسي بأنه " منظومة متكاملة لنتائج المهمات الممنوعة بالأقسام الإدارية بمنظمات الأعمال مما يدفعها إلى تحقيق التميز وأداء المهمات بكفاءة وفاعلية وإنجاز جميع المهمات والأهداف بطريقة مناسبة" (الرفوع، 2021).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء المؤسسي على أنه محصلة للأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية لبناء تصور شمولي لإستغلال المنظمة كافة مواردها بكفاءة وفاعلية لتحقيق كافة الأهداف التي تطمح بالوصول إليها.

## 2.2.2 أهمية دراسة الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي هو مفهوم يشتمل على جميع العوامل والنتائج التي لها أهمية وتأثير بالغ على الأداء الكلي للمنظمة، كما أنها هي المسبب الرئيسي لنجاح الأداء الكلي للمنظمة من عدمه، وقد تنشأ مشكلة كبيرة في مرحلة التخطيط للخدمات ؛ حيث يتم وضع كثير من الأهداف المبالغ فيها والغير واقعية مطلوب تحقيقها بواسطة وحدات الخدمات، وتكون هذه الأهداف بعيدة عن أي قياس أو تقييم موضوعي، أو ربما تنشأ المشكلة نتيجة التسرع وعدم بذل الجهد في تحديدها من ناحية أخرى أو نتيجة لكليهما معاً، وهنا يأتي دور مفاهيم الأداء المنظمي كي تعطينا العلاج المقبول لهذه المشكلة (حياصات، 2015).

كما يعطينا دراسة الأداء المؤسسي عن الحلول لمشاكل عدم تحديد الأهداف للوحدات الخدمية، فكثير من الأحيان تبدو غير محددة وغير واضحة وبالتالي لا يمكن إعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز هذه الأهداف، وينصب هذا التوصيف على النواحي الشكلية دون الارتباط بمسؤوليات أو التزامات أو وظائف، وعلى الرغم من وجود صعوبات في عملية فصل منجزات الكثير من الخدمات الحكومية والتشابك والتقاطع الموجود بينها باستخدام طريقة تسهل إخضاعها للقياس، كما هو الحال في وحدات قطاع الأعمال حيث يسهل قياس الناتج كمياً، وهنا يستطيع قياس أداء المنظمات أن يعطينا حل لهذه المشكلة (مخير وآخرون ، 2019).

### 3.2.2 تقييم الأداء المؤسسي:

تعد عملية تقييم الأداء إحدى العمليات الرئيسة والمطلوبة على جميع المستويات الادارية في الشركة للتحقق من إنجاز الخطط الموضوعية، فمن خلالها يتم مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج والأهداف المطلوب تحقيقها، فضلاً عن توفير التغذية العكسية للإدارة العليا بعد ذلك، والتي بدورها تقوم بتقييم النتائج وإتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح المسارات (عبد الغفار ، 2009).

إذاً فلا بد من قابلية المعيار المستخدم في الأداء للقياس، فضلاً عن أن معايير التنبؤ بالنتائج هي أكثر أهمية من المعايير التي توضح الوضع الحالي للشركة، وتعتمد عملية التقييم على معايير كمية ومعايير نوعية يتم اختيارها حسب حجم الشركة وطبيعة عملها وفلسفة إدارتها والاستراتيجيات التي تتبعها، كما تعد النسب المالية من أهم المعايير الكمية الشائعة الاستخدام عند الاستراتيجيين في مجال تقييم الأداء، حيث تستخدم لمقارنة أداء الشركة مثل عوائد الاستثمار ونمو الأصول وإيرادات الأسهم والعائد من الاستثمار إلى غير ذلك من نسب مالية (القحطاني، 2015).

## 4.2.2 مستويات تقييم الأداء المؤسسي:

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء المؤسسي يوضحها حصيني(2017) كما يلي:

أولاً: تقييم الأداء العام.

وهو مستوى يتضمن تقييم الأداء على مستوى كل قطاعات الدولة الإنتاجية وأحياناً يشير هذا المستوى إلى تقييم كل قطاع إنتاجي لوحده.

ثانياً: تقييم الأداء المؤسسي (الخاص).

وهو المستوى الذي يشير إلى تقييم أداء المنظمة ككل متكامل أضافه إلى تقييم أنجاز أقسامها أو وحداتها الإدارية وهذا يجعل المنظمة هي وحدة التقييم الأساسية.

ثالثاً: تقييم الأداء الفردي.

وهنا يكون الفرد العامل هو وحدة التقييم الأساسية حيث يشير هذا المستوى إلى تقييم أداء الأفراد العاملين داخل التنظيم.

## 5.2.2 أبعاد الأداء المؤسسي:

يمكن تقويم الأداء المؤسسي بالتركيز على أربعة أبعاد أساسية تتمثل في:

### 1- الجودة:

لقد أدى إدراك الجودة كسلاح إستراتيجي لاحتلال مركز تنافسي وإلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، كما تعتبر جودة المنتجات أو الخدمات من أهم العوامل التي تساهم بنجاح أو فشل الشركات. كما يمكن تقسيم الجودة إلى: (مخير وآخرون، 2019).

- جودة المنتج: والتي تختلف باختلاف السوق المستهدف، والهدف الأساسي هو تأسيس المستوى

المطلوب من جودة المنتج من خلال التركيز على متطلبات العملاء.

- جودة العمليات: الهدف منها هو القدرة على الإنتاج وفقاً للمواصفات الموضوعة مسبقاً دون أخطاء.

- جودة الخدمة: وتعني أن تقوم المنظمة بتصميم وتسليم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة على أن تؤدي بشكل أفضل في المرة الثانية وتحقق رضا العملاء في نفس الوقت.

## 2- المرونة:

ويشير مفهوم المرونة بشكل عام إلى مدى قدرة نظام رقابة المنظمة على مراقبة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل عن بعد والتكيف مع متغيراتها، حيث أن توفر المرونة للمنظمة يعطيها القدرة على الإستجابة للتغيرات الغير متوقعة في بيئة الأعمال (محمد، 2012).

## 3- السرعة في التسليم:

ويشير هذا البعد إلى مدى قدرة المنظمة على تقديم السلع والخدمات بشكل دائم، وبما يتناسب مع الوقت الذي يحدده العميل، أي أن سرعة واعتمادية التسليم تمثل أحد أهم طرق جذب المزيد من العملاء والحفاظ عليهم (محمد، 2012).

## 4- الإنتاجية:

وتعني الإنتاجية تخطيط الإستخدام الكفء لموارد المنظمة، وفي جميع الأحوال فهي علاقة بين المخرجات والمدخلات، بحيث يجب أن يكون معدل المخرجات واحد صحيح أو أكثر مقابل المدخلات حتى يكون هناك إنتاجية فعالة (مخير وآخرون، 2019).

## 6.2.2 مقاييس الأداء المؤسسي:

لاشك أن هناك عدة مقاييس للأداء المؤسسي تبين آلية قياس أداء المنظمة، كما تختلف هذه المقاييس فيما بينها من حيث الهدف الاستراتيجي والإجراءات المتبعة للوصول لأداء متميز ومتكامل يحقق النتائج التي تسعى المنظمة إليها، وهناك اختلافات بين الكتاب والباحثين حول مجالات وطرق قياس الأداء المنظمي، وأن المقاييس الأساسية التي من خلالها يتم الحكم على نجاح أداء المنظمة تتضح من خلال (الإنتاج والربح ورضا العميل ورضا الموظفين) ، وقد تكمن هذه المقاييس في : رضا العميل،

جودة الخدمة المنظمة ، سمعة المنظمة ، رضا العاملين، ومدى التطابق فيما بين هذه المقاييس (حياصات، 2015).

كما توصلت مجموعة أخرى من الباحثين إلى مقاييس أخرى تتسم بالمرونة من جهة وبالشمولية من جهة أخرى، واعتمدوا عليها في قياس الأداء المنظمي، وهي تسمى المقاييس المركبة، ومن أمثلة هذه المقاييس نموذج لوحة القيادة والذي يعتبر من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، وتتلخص مواصفات مقاييس أداء المنظمات كما يلي (القحطاني، 2015):

- الفهم العميق للمشكلات موضوع الدراسة.
- الوضوح والقابلية للقياس.
- وجودها ضمن مستويات متسلسلة وقليلة العدد حتى يتم متابعتها بشكل دوري ومستمر.
- أن يكون تطبيقها قابل للقياس من خلال توفر جميع البيانات الخاصة بها.

## 7.2.2 معوقات الأداء المؤسسي:

هناك مجموعة من العوامل الخارجية والتي من شأنها أن تؤثر على مستوى أداء الفرد وتكون خارج سيطرته، ويعد أكثرها انتشاراً (الإجراءات الروتينية، نمط الإشراف، وعدم كفاية التسهيلات في العمل والسياسات المحددة التي تؤثر على الوظيفة )، وهذا التأثير على أداء الفرد وإنتاجيته تتفاعل فيه العوامل الداخلية جنباً إلى جنب مع العوامل الخارجية ؛ فالعوامل الداخلية تشمل كل ما يتعلق بشخصية الفرد نفسه وذكائه وقدراته الخاصة وسماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل وظروف العمل الاجتماعية ، كما يجب النظر لهذه العوامل البيئية على أنها من أهم تؤثر على الجهد المبذول بشكل ملحوظ (القحطاني ، 2015).

ويذكر مخيمر وآخرون (2019) أهم معوقات الأداء المؤسسي كما يلي:

- التعارض والاختلاف الذي يوجد بين الأهداف والأولويات.

- التداخل في نفس الخدمة المقدمة بين القطاعين الحكومي والخاص.
- افتقار المنظمة إلى خطط تفصيلية لعملها وأهدافها وعدم التوضيح الدقيق للمهام المطلوبة.
- الروتين في تسيير العمل والإجراءات.
- عدم وجود معيار كمي للمخرجات لعدم تكرارها.
- عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، مما سيؤثر على طبيعة الخدمات المقدمة.

وبناءً على ما سبق عرضه من مفاهيم للقيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي فنجد أن القيادة الاستراتيجية تركز على تعزيز الكفاءة والإنتاجية من خلال بناء ثقافة تنظيمية مبتكرة وتعزيز قيم الأخلاق والشفافية، ويظهر الربط بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي أن القادة الذين يتمتعون بمرونة في التكيف مع التغيرات البيئية يساهمون في تحسين أداء المنظمة بشكل ملحوظ، وذلك من خلال إدارة المعرفة وتطبيق نظم التقييم المستمر لأداء العاملين والفرق.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة والإجراءات المتبعة، والذي يشتمل على: تحديد المنهجية المتبعة من خلال الدراسة، وتحديد المجتمع والعينة المستهدفة، وأداة جمع البيانات من حيث البناء وطرق التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى العمليات الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات.

### 1.3 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي، حيث أن استخدام هذا المنهج يساعد في التوصل إلى الأهداف المرجوة والخروج بتوصيات ومقترحات تفيد في حل المشكلة التي قام عليها البحث، وقد أثبت هذا المنهج فعاليته في الوصول إلى النتائج المرجوة في العديد من المجالات البحثية (الأشعري، 2017). ويهتم هذا المنهج بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية والاجتماعية، حيث يقوم الباحث بجمع معلومات دقيقة عن ظاهرة معينة موضوع الدراسة، ويقوم بوصف تلك الظاهرة وتفسيرها تفسيراً دقيقاً بدلالة الحقائق المتوفرة، ومن ثم يعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها، أو تعبيراً كمياً بوصف الظاهرة وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها. كما يقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظواهر أو أحداث معينة بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره (عليان، 2010).

### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

#### 1.2.3 مجتمع الدراسة:

يقصد بالمجتمع - ببساطة - الكل الذي يمثل الأصل تمثيلاً كاملاً بجميع طبقاته وشرائحه وخصائصه وبشكل موحد يعكس الإطار العام لوجوده..." (الأشعري، 2017)، ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض البالغ عددهم (210) موظف بحسب البيانات التي حصلت عليها الباحثة من واقع إدارة الموارد البشرية بالمركز خلال العام 1445هـ.

#### 2.2.3 عينة الدراسة:

العينة هي وحدات جزئية من المجتمع تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع، ويتم اختيارها وفقاً لأسس وقواعد إحصائية محددة، وفقاً لحجم مجتمع البحث والذي بلغ (210) مفردة من الموظفين بالمركز، وبحساب حجم العينة بالاعتماد على جدول العينات الإحصائية، بالإضافة إلى معادلة (UMA Sekran) يكون حجم العينة المستهدفة هو (136) كما يلي

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

حيث أن :

n: حجم عينة الدراسة .

N: حجم مجتمع الدراسة (210)

e : هامش الخطأ لمسموح به (0.05)

وقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة الكترونياً مستفيدة من استخدام التقنية الحديثة عبر تطبيق (google forms) ومن ثم إرسال الرابط الإلكتروني للعيينة المستهدفة عن طريق تطبيقات الهاتف الجوال والايمل وبعض مواقع التواصل الاجتماعي، وتم التوصل إلى استجابة (144) استمارة، وعند التحليل تم استبعاد عدد (6) استمارات لعدم اكتمالها، وبناءً عليه يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هو (138) استمارة يمثلون عينة الدراسة، وتعتبر هذه العينة ممثلة للمجتمع.

### 3.3 خصائص عينة الدراسة:

تم استخدام الجداول التكرارية لوصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية والتي إشتملت على (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3-1). الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (ن = 138).

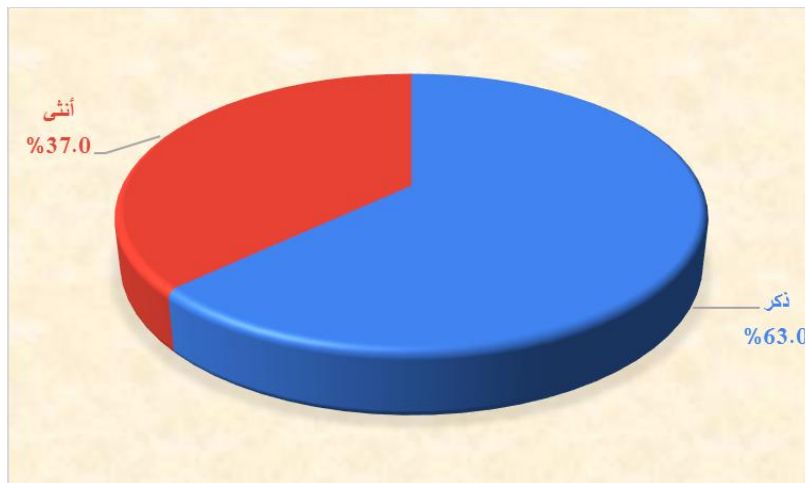
| المتغير          | فئات المتغير                      | العدد | النسبة |
|------------------|-----------------------------------|-------|--------|
| الجنس            | ذكر                               | 87    | 63.0%  |
|                  | أنثى                              | 51    | 37.0%  |
| الفئة العمرية    | 25 - أقل من 30 سنة                | 30    | 21.8%  |
|                  | 30 - إلى أقل من 35 سنة            | 58    | 42.0%  |
|                  | 35 - إلى أقل من 40 سنة            | 40    | 29.0%  |
|                  | 40 - إلى أقل من 45 سنة            | 10    | 7.2%   |
| المؤهل العلمي    | بكالوريوس                         | 102   | 73.9%  |
|                  | ماجستير                           | 36    | 26.1%  |
| عدد سنوات الخبرة | أقل من سنة                        | 15    | 10.9%  |
|                  | أكثر من سنة - أقل من 3 سنوات      | 79    | 57.2%  |
|                  | أكثر من 3 - أقل من 5 سنوات        | 24    | 17.4%  |
|                  | أكثر من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات | 20    | 14.5%  |

|         |             |     |        |
|---------|-------------|-----|--------|
| المستوى | مستوى قيادي | 40  | 29.0%  |
| الوظيفي | مستوى إداري | 98  | 71.0%  |
|         | المجموع     | 138 | 100.0% |

يوضح الجدول رقم (3-1) التوزيع التكراري النسبي لأفراد العينة من موظفي المركز الوطني لقياس

أداء الأجهزة العامة بالرياض وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية، فنجد الآتي:

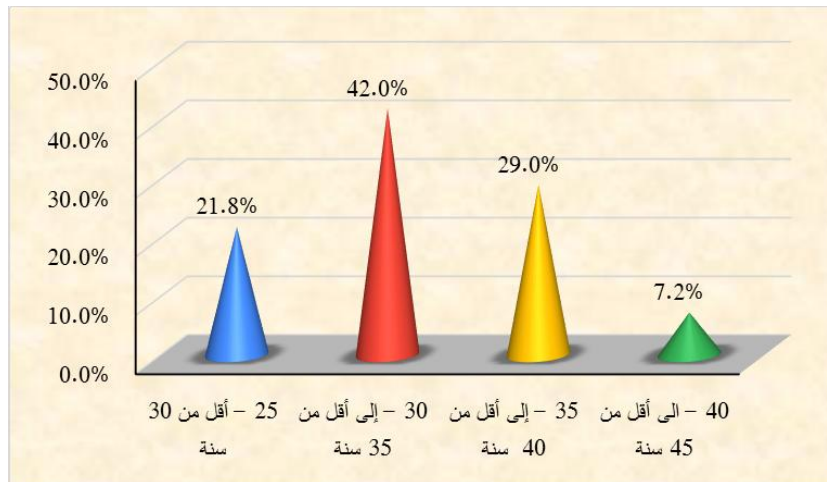
بالنسبة لمتغير الجنس، يظهر الجدول أن غالبية أفراد العينة بنسبة 63.0 % هم ذكور، وأن نسبة الإناث بلغت 37.0 %، ويفسر حصول الذكور على أعلى الاستجابات لأنه قد يكون للذكور دور أكبر في المراكز القيادية أو الإدارات العليا، مما يجعلهم أكثر إلماماً بالموضوع المطروح في الاستبيان، هذا قد يزيد من حماسهم للاستجابة، والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:



شكل رقم (3-1). توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

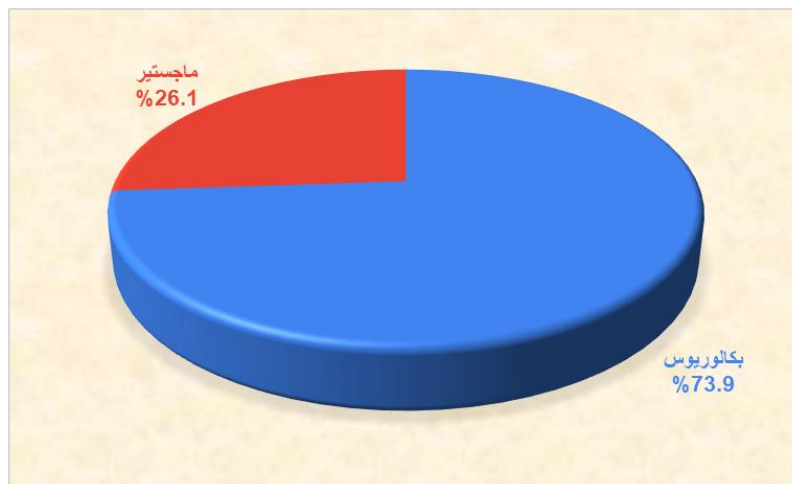
بالنسبة لمتغير الفئة العمرية، يظهر الجدول أن نسبة 42.0 % من أفراد العينة في الفئة العمرية (30 - إلى أقل من 35 سنة)، وأن نسبة 29.0 % في الفئة العمرية (35 - إلى أقل من 40 سنة)، وأن نسبة 14.5 % في الفئة العمرية (45 - إلى أقل من 55 سنة)، وأن نسبة 21.8 % في الفئة العمرية (25 - إلى أقل من 30 سنة)، وأن نسبة 7.2 % في الفئة العمرية (40 - إلى أقل من 45 سنة)، ويفسر حصول الفئة العمرية 30 إلى أقل من 35 سنة على أعلى الاستجابات لأنه الأفراد في هذه الفئة العمرية غالباً

ما يمتلكون خبرة مهنية أكبر، مما يمنحهم فهماً أعمق للقيادة الاستراتيجية وأثرها على الأداء المؤسسي، هذه الخبرة قد تدفعهم للمشاركة بشكل أكبر في الاستبيان، والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:



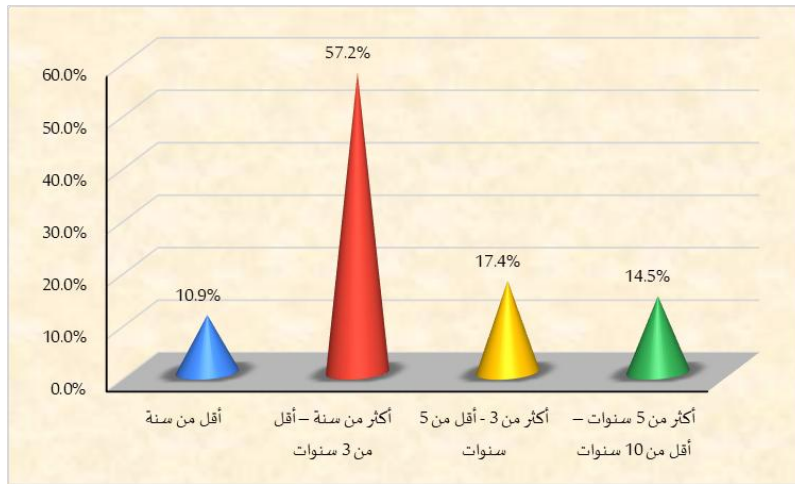
شكل رقم (3-2). توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فيتضح أن غالبية أفراد العينة بنسبة 73.94 % مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، وأن نسبة 26.1 % مؤهلهم العلمي (ماجستير)، ويفسر ذلك لأن الأفراد الحاصلين على مؤهلات البكالوريوس غالباً ما يكون لديهم معرفة أعمق حول موضوعات القيادة والإدارة، مما يجعلهم أكثر استعداداً للمشاركة في استبيانات تتعلق بهذه المواضيع، والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:



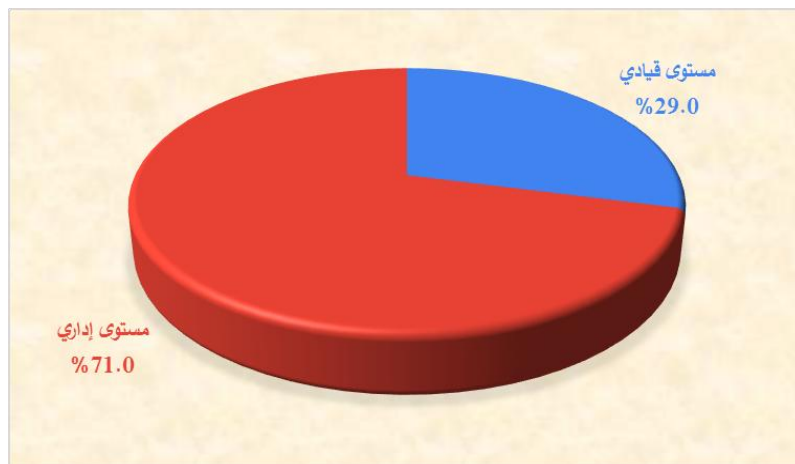
شكل رقم (3-3). توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فيتضح من خلال الجدول أن نسبة 57.2 % من أفراد العينة تبلغ سنوات خبرتهم (أكثر من سنة - إلى أقل من 3 سنوات)، وأن نسبة 17.4 % تبلغ خبرتهم (أكثر من 3 - إلى أقل من 5 سنوات)، وأن نسبة 14.5 % تبلغ خبرتهم (أكثر من 5 - إلى أقل من 10 سنوات)، وأن نسبة 10.9 % تبلغ خبرتهم (أقل من سنة)، والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:



شكل رقم (3-4). توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي، فيتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة بنسبة 71.0 % في مستويات وظيفية إدارية، وأن نسبة 29.0 % في مستويات وظيفية قيادية، ويفسر ذلك بأن الأفراد في المستويات الإدارية غالباً ما يكونون أكثر انخراطاً في التفاصيل اليومية للعمل، مما يمنحهم منظوراً أوضح حول تأثيرات القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:



شكل رقم (3-5). توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

### 4.3 أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من أدوات ومصادر البيانات وهي كالتالي:

#### 1- المصادر الأولية:

استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، إذ تم بناء الاستبانة اعتمادًا على دراسة كلاً من سمر الدين والقرشي (2020) ، ودراسة صويص والقبج (2021) ، ودراسة العامري والمقرمي (2021)، وقد تم تحديد مجالات القياس لأداة الدراسة: تمثلت مجالات القياس لأداة البحث في قسمين هما:

**القسم الأول:** البيانات الأولية: وتشتمل على: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل، المستوى الوظيفي).

**القسم الثاني:** ويضم محاور أداة الدراسة، وهي كالآتي:

**المحور الأول:** القيادة الإستراتيجية، ويمثل المتغير المستقل، ويضم (20) عبارة مقسمة بالتساوي على (4) أبعاد هي:

- البُعد الأول: التوجه الإستراتيجي
- البُعد الثاني: الثقافة التنظيمية
- البُعد الثالث: رأس المال البشري
- البُعد الرابع: الممارسات الأخلاقية

**المحور الثاني:** مستوى الأداء المؤسسي، ويمثل المتغير التابع، ويضم (7) عبارات.

تخضع خيارات الإستجابة على عبارات محاور الإستبيان لمقياس ليكرت للتدرج الخماسي، كما في الجدول التالي:

**جدول رقم (3-2) المدى وأوزان الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت خماسي الخيارات.**

| الإجابة        | الوزن | فئات المتوسط الموزون |
|----------------|-------|----------------------|
| موافق بشدة     | 5     | 4.20 إلى 5.0         |
| موافق          | 4     | 3.40 إلى أقل من 4.20 |
| محايد          | 3     | 2.60 إلى أقل من 3.40 |
| غير موافق      | 2     | 1.80 إلى أقل من 2.60 |
| غير موافق بشدة | 1     | 1 إلى أقل من 1.80    |

الجدول السابق يوضح قيم المتوسطات المرجحة وفقاً لمقياس ليكرت للتدرج الخماسي وقد تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة.

### 5.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

#### 1.5.3 الصدق الظاهري للأداة:

يقصد بالصدق الظاهري الشكل العام للأداة من حيث نوع العبارات المتضمنة فيها، وكيفية صياغتها، ومدى وضوحها، وما تتمتع به من موضوعية في تناولها، وأنها تقيس ما وضعت لقياسه، وللتحقق من صدق أداة الدراسة؛ قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين في تخصصات مختلفة؛ وذلك للحكم على شكلها ومضمونها، وصلاحياتها للتطبيق وقد أجمع المحكمون على أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه بشكل عام، ومن ثم صلاحياتها للتطبيق بعد إجراء التعديلات، وقد تم إجراء هذه التعديلات في الصورة النهائية للأداة، وبذلك تكون الباحثة قد تحققت من الصدق الظاهري لأداة الدراسة.

#### 2.5.3 صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين

كل عبارة ودرجة البعد / المحور الذي تتبع له، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3-3). صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول لأداة الدراسة حسب الأبعاد

| الدالة الإحصائية       | معامل بيرسون للإرتباط | رقم العبارة | الدالة الإحصائية      | معامل بيرسون للإرتباط | رقم العبارة |
|------------------------|-----------------------|-------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| 2/ الثقافة التنظيمية   |                       |             | 1/ التوجه الإستراتيجي |                       |             |
| 0.000                  | .735**                | 1           | 0.000                 | .824**                | 1           |
| 0.000                  | .871**                | 2           | 0.000                 | .821**                | 2           |
| 0.000                  | .674**                | 3           | 0.000                 | .824**                | 3           |
| 0.000                  | .801**                | 4           | 0.000                 | .846**                | 4           |
| 0.000                  | .747**                | 5           | 0.000                 | .760**                | 5           |
| 4/ الممارسات الأخلاقية |                       |             | 3/ رأس المال البشري   |                       |             |
| 0.000                  | .679**                | 1           | 0.000                 | .782**                | 1           |
| 0.000                  | .628**                | 2           | 0.000                 | .799**                | 2           |
| 0.000                  | .799**                | 3           | 0.000                 | .887**                | 3           |
| 0.000                  | .858**                | 4           | 0.000                 | .856**                | 4           |
| 0.000                  | .786**                | 5           | 0.000                 | .822**                | 5           |

(\*\*) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

الجدول السابق يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول للاستبانة (القيادة الإستراتيجية) حسب الأبعاد بطريقة معاملات بيرسون للارتباط. فنجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة البعد الذي تتبع له تراوحت بين (0.628 - 0.887) وجميعها قيم موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01). وبالتالي فإن المحور الأول لأداة الدراسة يمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن العبارات في كل بُعد تقيس ما صُممت من أجله.

جدول رقم (3-4). صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني لأداة الدراسة

| الدالة الإحصائية | معامل بيرسون للإرتباط | رقم العبارة | الدالة الإحصائية | معامل بيرسون للإرتباط | رقم العبارة |
|------------------|-----------------------|-------------|------------------|-----------------------|-------------|
| 0.000            | .840**                | 5           | 0.000            | .852**                | 1           |
| 0.000            | .826**                | 6           | 0.000            | .873**                | 2           |
| 0.000            | .807**                | 7           | 0.000            | .828**                | 3           |
|                  |                       |             | 0.000            | .788**                | 4           |

(\*\*) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

الجدول السابق يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني للاستبانة (مستوى الأداء المؤسسي) بطريقة معاملات بيرسون للارتباط. فنجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني تراوحت بين (0.788 - 0.873) وجميعها قيم موجبة ومرتفعة وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01). وبالتالي فإن المحور الثاني لأداة الدراسة يمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن العبارات تقيس بالفعل ما صُممت من أجله.

### 3.5.3 ثبات الإستبانة:

يُعرف الثبات بأنه مدى مقدرة المقياس على إعطاء نتائج مشابهة عند تكرار القياس تحت ظروف مشابهة، وللتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

**جدول رقم (3-5). معاملات الثبات لأداة الدراسة بطريقة كرونباخ-ألفا**

| المحاور                             | الأبعاد             | عدد العبارات | كرونباخ-ألفا |
|-------------------------------------|---------------------|--------------|--------------|
| المحور الأول: القيادة الإستراتيجية  | التوجه الإستراتيجي  | 5            | 0.866        |
|                                     | الثقافة التنظيمية   | 5            | 0.814        |
|                                     | رأس المال البشري    | 5            | 0.882        |
|                                     | الممارسات الأخلاقية | 5            | 0.780        |
|                                     | المحور الأول كاملاً | 20           | 0.943        |
| المحور الثاني: مستوى الأداء المؤسسي |                     | 7            | 0.924        |
| الاستبيان كاملاً                    |                     | 27           | 0.959        |

الجدول السابق يوضح نتائج الثبات لأداة الدراسة بطريقة كرونباخ-ألفا. نجد أن قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول تراوحت بين (0.780 - 0.882)، بينما للمحور الأول ككل بلغ (0.943) وللمحور الثاني ككل بلغ (0.924)، وللاستبيان كاملاً فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.959)، ونلاحظ أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة. مما سبق من نتائج الثبات فإنه يمكن التوصل إلى أن الأداة تتوفر فيها صفة الثبات بدرجة مرتفعة.

### 6.3 الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة:

- تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science – SPSS) الإصدار (24)، كما تمت الاستعانة ببرنامج (Excel) لعمل الرسوم البيانية، وتم استخدام المعالجات والاختبارات الإحصائية التالية:
1. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
  2. معامل كرونباخ-ألpha لحساب معامل الثبات لأداة الدراسة.
  3. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأولية.
  4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لوصف محاور أداة الدراسة.
  5. أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية.
  6. إختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في محاور الاستبانة وفقاً للمتغيرات الأولية لإختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

## الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

خلال هذا الفصل تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وذلك من خلال تحليل محاور أداة الدراسة وإجراء الاختبارات الاحصائية المحددة لإختبار الفرضيات والتحقق من الأهداف.

### 1.4 وصف محاور أداة الدراسة.

#### 1.1.4 القيادة الإستراتيجية بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض.

قامت الباحثة بتحليل عبارات المحور الأول من الإستبيان حسب الأبعاد، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لإجابات أفراد العينة على عبارات كل بُعد، وكما يلي:

**جدول رقم (4-1)** مستوى توفر التوجه الإستراتيجي بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر أفراد العينة.

| م | العبارات                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى    | ترتيب العبارة |
|---|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|------------|---------------|
| 1 | تمتلك القيادة رؤية استراتيجية تجسد توجه المركز ومستقبله.                         | 4.32            | 0.79              | 86.4%          | موافق بشدة | 1             |
| 2 | لدى القيادة خطة استراتيجية تمتاز بالشمولية ومراعاة جميع مصالح الأطراف.           | 4.26            | 0.84              | 85.2%          | موافق بشدة | 2             |
| 3 | لدى القيادة تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات.                            | 4.09            | 0.98              | 81.8%          | موافق      | 5             |
| 4 | تتخذ القيادة قراراتها بدلالة أهدافها الإستراتيجية للمركز.                        | 4.25            | 0.78              | 85.0%          | موافق بشدة | 3             |
| 5 | يتم الاستفادة من خبرات القيادات الأخرى ذات الشأن في وضع الرؤية المستقبلية للعمل. | 4.11            | 1.03              | 82.2%          | موافق      | 4             |
|   | المتوسط الحسابي المرجح للبُعد                                                    | 4.20            | 0.88              | 84.0%          | موافق بشدة |               |

يوضح الجدول (4-1) نتائج التحليل الوصفي لعبارات البُعد الأول (التوجه الإستراتيجي) للمحور الأول (القيادة الإستراتيجية)، وذلك عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لإجابات أفراد العينة على عبارات البُعد. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات بين (4.09 - 4.32) وتقابلها النسب المئوية (81.8 % - 86.4 %). بلغ المتوسط الحسابي للمحور بشكل عام (4.20) ويقع ضمن الفئة الأولى (4.20 - 5.0) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى إستجابة (موافق بشدة)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.88) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح وتشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات البُعد. بلغت النسبة المئوية لمستوى الإستجابة على كامل البُعد (84.0 %)، وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى أن أفراد العينة يوافقون بشدة بنسبة 84.0 % على مستوى توفر التوجه الإستراتيجي بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض.

ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً. العبارة (تمتلك القيادة رؤية استراتيجية تجسد توجه المركز ومستقبله) حلت في المرتبة الأولى بحصولها على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.32) ومستوى إستجابة (موافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة الثانية (لدى القيادة خطة استراتيجية تمتاز بالشمولية ومراعاة جميع مصالح الأطراف) بمتوسط حسابي بلغ (4.26) ومستوى إستجابة (موافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة (تتخذ القيادة قراراتها بدلالة أهدافها الإستراتيجية للمركز) بمتوسط حسابي بلغ (4.25) ومستوى إستجابة (موافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة (يتم الاستفادة من خبرات القيادات الأخرى ذات الشأن في وضع الرؤية المستقبلية للعمل) بمتوسط حسابي بلغ (4.11) ومستوى إستجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة (لدى القيادة تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتحديات) بأقل متوسط حسابي بلغ (4.09) ومستوى إستجابة (موافق).

وتفسر الباحثة حصول الفقرات المتعلقة بوجود رؤية وخطة استراتيجية للقيادة في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض على أعلى الاستجابات لأنه يعكس مستوى توفر التوجه الاستراتيجي

للمركز، حيث تُمثل الرؤية الاستراتيجية حجر الأساس في أي توجه استراتيجي، فهي تحدد طموحات المركز المستقبلية والأهداف الكبرى التي يسعى لتحقيقها، مما يساعد العاملين على فهم الأهداف وتوحيد جهودهم تجاهها، وعندما تمتلك القيادة رؤية واضحة، فإن ذلك يعطي صورة واضحة للعاملين حول الاتجاه الذي يجب أن يسير فيه المركز. كما تعكس أيضاً الخطة الاستراتيجية الشاملة مدى اهتمام القيادة بتلبية احتياجات وتوقعات مختلف أصحاب المصلحة، سواء كانوا موظفين، أو مستفيدين، أو جهات حكومية أخرى، هذه الشمولية تعزز الثقة في توجه المركز، وتضمن تكامل الجهود نحو تحقيق أهدافه، مما يساهم في رفع كفاءة وفعالية الأداء.

لهذا، تُعد هذه الفقرات مؤشراً مهماً على مدى قوة التوجه الاستراتيجي في المركز وفعاليته في تحقيق أهدافه المرسومة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة صويص والقبج (2021) والتي توصلت إلى أن التوجه الاستراتيجي للقائد التحويلي جاء بدرجة مرتفعة وذلك لأن الإدارة تمتلك رؤية استراتيجية تمتاز بالشمولية ومراعاة جميع مصالح الأطراف، كما تتفق أيضاً مع دراسة غازي (2022) والتي توصلت إلى أن للقائد الاستراتيجي تصور واضح للعمل مع التهديدات والمشكلات.

كما أظهرت النتائج أن التوجه الاستراتيجي يعد من أهم الأبعاد المؤثرة على الأداء، وهو ما يتماشى مع دراسات (2023) Square و (2019) Boal التي أكدت على دور الرؤية الاستراتيجية في تحقيق التكيف المؤسسي. يعكس هذا أن المؤسسات الحكومية بحاجة إلى قادة يملكون مهارات في التوجيه الاستراتيجي والقدرة على التكيف لتحقيق كفاءة أعلى

**جدول رقم (4-2) مستوى توفر الثقافة التنظيمية بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض**  
مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر أفراد العينة.

| م | العبارات                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى    | ترتيب العبارة |
|---|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|------------|---------------|
| 1 | لدى القيادة ثقافة تنظيمية تعمل على تحقيق الإستقرار داخل المركز. | 4.25            | 0.80              | 85.0%          | موافق بشدة | 2             |
| 2 | تتميز القيادة بنشر ثقافة الابداع والابتكار داخل العمل.          | 4.22            | 0.83              | 84.4%          | موافق بشدة | 4             |
| 3 | تهتم القيادة بتوطيد العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.           | 4.01            | 1.03              | 80.2%          | موافق      | 5             |
| 4 | تعمل القيادة على نشر قيم تبادل المعلومات والمعرفة داخل المركز.  | 4.32            | 0.79              | 86.4%          | موافق بشدة | 1             |
| 5 | تتميز القيادة بقدرتها على فهم الثقافات المختلفة والتعامل معها.  | 4.25            | 0.76              | 85.0%          | موافق بشدة | 3             |
|   | المتوسط الحسابي المرجح للبعد                                    | 4.21            | 0.84              | 84.2%          | موافق بشدة |               |

يوضح الجدول (4-2) نتائج التحليل الوصفي لعبارات البعد الثاني (الثقافة التنظيمية) للمحور الأول (القيادة الإستراتيجية)، وذلك عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات بين (4.01 - 4.32) وتقابلها النسب المئوية (80.2 % - 86.4 %). بلغ المتوسط الحسابي للمحور بشكل عام (4.21) ويقع ضمن الفئة الأولى (4.20 - 5.0) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى إستجابة (موافق بشدة)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.84) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح وتشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات البعد. بلغت النسبة المئوية لمستوى الإستجابة على كامل البعد (84.2 %)، وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى أن أفراد العينة يوافقون بشدة بنسبة 84.2 % على مستوى توفر الثقافة التنظيمية بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض.

ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً، حيث حازت العبارة (تعمل القيادة على نشر قيم تبادل المعلومات والمعرفة داخل المركز) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.32) ومستوى إستجابة (موافق بشدة)، تلتها في المرتبة الثانية كل من (لدى القيادة ثقافة تنظيمية تعمل على تحقيق الإستقرار داخل المركز) و (تتميز القيادة بقدرتها على فهم الثقافات المختلفة والتعامل معها) بمتوسط حسابي بلغ (4.25) ومستوى إستجابة (موافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة (تتميز القيادة بنشر ثقافة الابداع والابتكار داخل العمل) بمتوسط حسابي بلغ (4.22) ومستوى إستجابة (موافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة (تهتم القيادة بتوطيد العلاقات الاجتماعية بين الموظفين) بمتوسط حسابي بلغ (4.01) ومستوى إستجابة (موافق).

وتفسر الباحثة حصول الفقرات المتعلقة مثل "تعمل القيادة على نشر قيم تبادل المعلومات والمعرفة داخل المركز" و"لدى القيادة ثقافة تنظيمية تعمل على تحقيق الاستقرار داخل المركز" على أعلى استجابات في قياس مستوى توفر الثقافة التنظيمية في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة إلى عدة عوامل منها: أن القيادة التي تركز على تعزيز تبادل المعلومات والمعرفة إحدى أهم دعائم الثقافة التنظيمية الناجحة، خاصة في المنظمات الحكومية، هذا النوع من القيادة يساهم في بناء بيئة عمل تعاونية، ويدعم مشاركة الموظفين في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي. كذلك فإن وجود ثقافة تنظيمية تُحقق الاستقرار يعزز الإحساس بالأمان الوظيفي ويشجع الموظفين على الابتكار والمساهمة الإيجابية في العمل، وعندما يشعر الموظفون بالثبات والاستقرار، يكونون أكثر استعداداً للتفاعل مع أهداف المنظمة والمشاركة الفعالة في تحسين الأداء. وتتفق هذه النتائج مع دراسة خلف (2021) والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية حيث تعمل الإدارة على نشر قيم المعرفة بين الموظفين.

**جدول رقم (4-3) مستوى توفر رأس المال البشري بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض**  
مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر أفراد العينة.

| م | العبارات                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى    | ترتيب العبارة |
|---|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|------------|---------------|
| 1 | يملك المركز موارد بشرية لديها الثقة الكبيرة في أداء العمل المناط به. | 4.16            | 0.96              | 83.2%          | موافق      | 3             |
| 2 | تكافئ القيادة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء.        | 4.09            | 0.97              | 81.8%          | موافق      | 4             |
| 3 | تهتم القيادة بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.                 | 4.20            | 0.86              | 84.0%          | موافق بشدة | 1             |
| 4 | يتم تعيين الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة.             | 4.20            | 0.78              | 84.0%          | موافق بشدة | 2             |
| 5 | تساعد القيادة الموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.                | 4.06            | 0.98              | 81.2%          | موافق      | 5             |
|   | المتوسط الحسابي المرجح للبعد                                         | 4.14            | 0.91              | 82.8%          | موافق      |               |

يوضح الجدول (4-3) نتائج التحليل الوصفي لعبارات البعد الثالث (رأس المال البشري) للمحور الأول (القيادة الإستراتيجية)، وذلك عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات بين (4.06 - 4.20) وتقابلها النسب المئوية (81.2% - 84.0%). بلغ المتوسط الحسابي للمحور بشكل عام (4.14) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 - 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى إستجابة (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.91) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح وتشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات البعد. بلغت النسبة المئوية لمستوى الإستجابة على كامل البعد

(82.8 %)، وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى أن أفراد العينة يوافقون بنسبة 82.8 % على مستوى توفر رأس المال البشري بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض.

ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً، حيث حازت العبارتان (تهتم القيادة بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل) و (يتم تعيين الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.20) ومستوى إستجابة (موافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة (يمتلك المركز موارد بشرية لديها الثقة الكبيرة في أداء العمل المناط به) بمتوسط حسابي بلغ (4.16) ومستوى إستجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة (تكافئ القيادة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء) بمتوسط حسابي بلغ (4.09) ومستوى إستجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة (تساعد القيادة الموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر) بأقل متوسط حسابي بلغ (4.06) ومستوى إستجابة (موافق).

وتفسر الباحثة حصول عبارات مثل "تهتم القيادة بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل" ويتم تعيين الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة" على أعلى الاستجابات في محور مستوى توفر رأس المال البشري في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة إلى ما يلي : تعكس العبارات دور القيادة في بناء بيئة تشجع على التعاون والتكامل بين الموظفين، وتكوين فرق العمل يُعد استثماراً في رأس المال البشري لأنه يُمكن الموظفين من الاستفادة من مهارات بعضهم البعض، مما يزيد من الإنتاجية ويُحسّن الأداء العام للمركز، كذلك يعد توظيف الأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة يساهم في رفع مستوى رأس المال البشري بالمنظمة، وعندما يتم اختيار الموظفين بناءً على مهاراتهم وخبراتهم، يكون للمركز قاعدة قوية من المواهب التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهدافه ورفع مستوى الأداء. وتتفق هذه النتائج مع دراسة صويص والقبج (2021) والتي توصلت إلى أن الإدارة تقوم بتعيين الموظفين ذو الكفاءة العالية.

**جدول رقم (4-4) مستوى الممارسات الأخلاقية بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض مرتبة**

تنازلياً حسب وجهة نظر أفراد العينة.

| م | العبارات                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى    | ترتيب العبارة |
|---|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|------------|---------------|
| 1 | تحرص القيادة على إلزام الموظفين بالمعايير الأخلاقية أثناء إنجاز الأعمال.   | 4.35            | 0.81              | 87.0%          | موافق بشدة | 1             |
| 2 | تمثل القيادة داخل المركز قدوة حسنة للموظفين من خلال سلوكها الأخلاقي.       | 3.48            | 1.29              | 69.6%          | موافق      | 5             |
| 3 | تعتمد القيادة نظم حوافز لتشجيع السلوكيات الإيجابية الواجب إتباعها.         | 4.22            | 0.81              | 84.4%          | موافق بشدة | 2             |
| 4 | يوجد نظام عقوبات للمخالفين للممارسات الأخلاقية الواجب إتباعها داخل المركز. | 4.04            | 0.94              | 80.8%          | موافق      | 4             |
| 5 | يوجد داخل المركز ميثاق لقواعد السلوك الأخلاقي.                             | 4.09            | 0.92              | 81.8%          | موافق      | 3             |
|   | المتوسط الحسابي المرجح للبُعد                                              | 4.03            | 0.95              | 80.6%          | موافق      |               |

يوضح الجدول (4-4) نتائج التحليل الوصفي لعبارات البُعد الرابع (الممارسات الأخلاقية) للمحور

الأول (القيادة الإستراتيجية)، وذلك عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة

المئوية لإجابات أفراد العينة على عبارات البُعد. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.48 -

4.35) وتقابلها النسب المئوية (69.6% - 87.0%). بلغ المتوسط الحسابي للمحور بشكل عام (4.03)

ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 - > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى إستجابة

(موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.95) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح وتشير إلى مدى

تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات البُعد. بلغت النسبة المئوية لمستوى الإستجابة على كامل البُعد

(80.6 %)، وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى أن أفراد العينة يوافقون بنسبة 80.6 % على مستوى الممارسات الأخلاقية بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض.

ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً، حيث حازت العبارة (تحرص القيادة على إلزام الموظفين بالمعايير الأخلاقية أثناء إنجاز الأعمال) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.35) ومستوى إستجابة (موافق بشدة)، تلتها في المرتبة الثانية (تعتمد القيادة نظم حوافز لتشجيع السلوكيات الإيجابية الواجب إتباعها) بمتوسط حسابي بلغ (4.22) ومستوى إستجابة (موافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة (يوجد داخل المركز ميثاق لقواعد السلوك الأخلاقي) بمتوسط حسابي بلغ (4.09) ومستوى إستجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة (يوجد نظام عقوبات للمخالفين للممارسات الأخلاقية الواجب إتباعها داخل المركز) بمتوسط حسابي بلغ (4.04) ومستوى إستجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة (تمثل القيادة داخل المركز قدوة حسنة للموظفين من خلال سلوكها الأخلاقي) بأقل متوسط حسابي بلغ (3.48) ومستوى إستجابة (موافق).

وتفسر الباحثة حصول عبارات مثل "تحرص القيادة على إلزام الموظفين بالمعايير الأخلاقية أثناء إنجاز الأعمال" وتعتمد القيادة نظم حوافز لتشجيع السلوكيات الإيجابية الواجب اتباعها" على أعلى الاستجابات في محور مستوى الممارسات الأخلاقية في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة يعكس عدداً من العوامل المهمة: التركيز على المعايير الأخلاقية يعكس اهتمام القيادة بتأسيس بيئة عمل تعتمد النزاهة والشفافية كقيمة أساسية، مما يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة، ويعطي المؤسسة مصداقية أكبر في الأداء. كذلك إلزام الموظفين بالمعايير الأخلاقية يضمن قيامهم بأداء المهام بجودة وشفافية، ويحد من السلوكيات التي قد تضر بسمعة المركز، هذا الالتزام يساهم في بناء صورة إيجابية للمركز ويُحفّز على أداء أعمال تتماشى مع القيم المؤسسية. فضلاً أن اعتماد نظم الحوافز لتشجيع السلوكيات الأخلاقية يُعدّ استراتيجية فعّالة لزيادة التزام الموظفين بالمعايير المطلوبة، وعندما ترتبط الحوافز بالسلوكيات الأخلاقية،

يصبح لدى الموظفين دافع قوي للالتزام بهذه المعايير والعمل بمسؤولية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة غازي (2022) والتي توصلت إلى أن الإدارة تمثل قدوة حسنة للموظفين من خلال سلوكها الأخلاقي.

#### 2.1.4 مستوى الأداء المؤسسي:

قامت الباحثة بتحليل عبارات المحور الثاني من الاستبيان، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وكما يلي:

**جدول رقم (4-5) مستوى الأداء المؤسسي بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر أفراد العينة.**

| م | العبارات                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى    | ترتيب العبارة |
|---|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|------------|---------------|
| 1 | يبدل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز عملهم في الوقت المحدد.                   | 4.17            | 0.94              | %83.4          | موافق      | 4             |
| 2 | المنظمة قادرة على التوسع في عملياتها الخدمية بوقت قصير.                    | 4.13            | 0.81              | %82.6          | موافق      | 5             |
| 3 | تتعامل إدارة المركز بمرونة مع المواقف الصعبة التي تواجه الموظفين في عملهم. | 4.20            | 0.76              | %84.0          | موافق بشدة | 2             |
| 4 | يقوم الموظفون بتأدية عملهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.                    | 4.22            | 0.69              | %84.4          | موافق بشدة | 1             |
| 5 | يهتم الموظفون كثيراً بإنجاز عملهم وفق ما هو مخطط لهم.                      | 4.20            | 0.86              | %84.0          | موافق بشدة | 3             |
| 6 | يجد الموظفون الرغبة في الالتزام بالتعليمات والجراءات عند القيام بوظائفهم.  | 4.13            | 0.86              | %82.6          | موافق      | 6             |
| 7 | يقوم الموظفون بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل.  | 4.13            | 0.89              | %82.6          | موافق      | 7             |
|   | المتوسط الحسابي المرجح للمحور                                              | 4.17            | 0.83              | %83.4          | موافق      |               |

يوضح الجدول (4-5) نتائج التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني (مستوى الأداء المؤسسي)، وذلك عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات بين (4.13 - 4.22) وتقابلها النسب المئوية (82.6 % - 84.4 %). بلغ المتوسط الحسابي للمحور بشكل عام (4.17) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 - 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى إستجابة (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.83) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح وتشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور. بلغت النسبة المئوية لمستوى الإستجابة على كامل المحور (82.6 %)، وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى أن أفراد العينة يوافقون بنسبة 83.4 % على مستوى الأداء المؤسسي بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض.

ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً، حيث حازت العبارة (يقوم الموظفون بتأدية عملهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.22) ومستوى إستجابة (موافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة الثانية كل من (تتعامل إدارة المركز بمرونة مع المواقف الصعبة التي تواجه الموظفين في عملهم) و (يهتم الموظفون كثيراً بإنجاز عملهم وفق ما هو مخطط لهم) بمتوسط حسابي بلغ (4.20) ومستوى إستجابة (موافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة (يبدل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز عملهم في الوقت المحدد) بمتوسط حسابي بلغ (4.17) ومستوى إستجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة كل من (المنظمة قادرة على التوسع في عملياتها الخدمية بوقت قصير) و (يجد الموظفون الرغبة في الالتزام بالتعليمات والاجراءات عند القيام بوظائفهم) و (يقوم الموظفون بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل) بمتوسط حسابي بلغ (4.13) ومستوى إستجابة (موافق).

وتفسر الباحثة حصول العبارات التالية على أعلى درجات الموافقة في محور مستوى الأداء المؤسسي في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة يُشير إلى وجود عدة عوامل إيجابية مؤثرة على الأداء العام للمركز:

- يشير حصول عبارة "يقوم الموظفون بتأدية عملهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة" على استجابات إيجابية إلى أن الموظفين يمتلكون المهارات والمعرفة التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة، مما يعزز من الإنتاجية ويساهم في تحقيق أهداف المركز، هذا الالتزام بالكفاءة والفاعلية يعكس حرص القيادة على استقطاب وتدريب الكوادر القادرة على الأداء العالي.

- الاستجابة الإيجابية لعبارة "تتعامل إدارة المركز بمرونة مع المواقف الصعبة التي تواجه الموظفين في عملهم" تشير إلى ثقافة قيادية تدعم الموظفين وتساعدهم في التغلب على التحديات، هذه المرونة تُظهر التزام القيادة بتحقيق التوازن بين توجيه الموظفين وتمكينهم، مما يحسّن رضا الموظفين ويزيد من التزامهم بمهامهم.

- موافقة الموظفين على أن "يهتمون كثيراً بإنجاز عملهم وفق ما هو مخطط لهم" يعكس درجة عالية من الالتزام والحرص على تحقيق الأهداف المؤسسية وفق معايير محددة، ويعكس هذا الانضباط الإداري دعم الإدارة للتخطيط المسبق وتوضيح الأهداف للموظفين، مما يُمكنهم من فهم دورهم وأهمية تحقيق الخطط وفق الجدول المحدد.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الأكلبي (2018) والتي أكدت نتائجها أن مستوى الأداء المؤسسي قد جاء بدرجة مرتفعة وخاصة وأن الموظفين يؤدون أعمالهم بالكفاءة اللازمة.

## 2.4 نتائج إختبار فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.

قامت الباحثة بإستخدام نماذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وجاءت النتائج كما يلي:

**جدول رقم (4-6) العلاقة بين (القيادة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بطريقة الانحدار**

الخطي البسيط

| النموذج              | معاملات الانحدار $\beta$ | إختبار (ت) | الدلالة الإحصائية | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | إختبار F |
|----------------------|--------------------------|------------|-------------------|------------------|---------------------|----------|
| الحد الثابت          | 0.618                    | *2.52      | 0.013             | 0.783            | 0.613               | **215.3  |
| القيادة الإستراتيجية | 0.857                    | **14.7     | 0.000             |                  |                     |          |

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المحور الأول (القيادة الإستراتيجية) والمحور الثاني (الأداء المؤسسي). يتضح أن قيمة الإختبار (F) والتي بلغت (215.3) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) في النموذج ( $\beta$ ) والذي بلغ (0.857) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة إختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج. هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.783) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (0.613) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة 61.3 %.

وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، وهي علاقة موجبة قوية.

يتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى،** والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الإستراتيجي كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.

تم استخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (التوجه الإستراتيجي) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وجاءت النتائج كما يلي:

**جدول رقم (4-7) العلاقة بين (التوجه الإستراتيجي) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بطريقة الانحدار**

الخطي البسيط

| النموذج            | معاملات الانحدار $\beta$ | إختبار (ت) | الدلالة الإحصائية | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | إختبار F |
|--------------------|--------------------------|------------|-------------------|------------------|---------------------|----------|
| الحد الثابت        | 1.15                     | 4.99       | 0.000             | 0.752            | 0.566               | 177.5**  |
| التوجه الإستراتيجي | 0.722                    | 13.3       | 0.000             |                  |                     |          |

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين البعد الأول (التوجه الإستراتيجي) والمحور الثاني (الأداء المؤسسي). يتضح أن قيمة الإختبار (F) والتي بلغت (177.5) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (التوجه الإستراتيجي) في النموذج ( $\beta$ ) والذي بلغ (0.722) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة إختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج.

هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.752) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (0.566) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة 56.6 %. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الإستراتيجي كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، وهي علاقة موجبة قوية.

**الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.

تم استخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وجاءت النتائج كما يلي:

**جدول رقم (4-8) العلاقة بين (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بطريقة الانحدار**

الخطي البسيط

| النموذج           | معاملات الانحدار $\beta$ | إختبار (ت) | الدلالة الإحصائية | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | إختبار F |
|-------------------|--------------------------|------------|-------------------|------------------|---------------------|----------|
| الحد الثابت       | 1.46                     | 4.66       | 0.000             | 0.599            | 0.359               | 76.1 **  |
| الثقافة التنظيمية | 0.643                    | 8.73       | 0.000             |                  |                     |          |

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين البعد الثاني (الثقافة التنظيمية) والمحور الثاني (الأداء المؤسسي). يتضح أن قيمة الإختبار (F) والتي بلغت (76.1) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل

(الثقافة التنظيمية) في النموذج ( $\beta$ ) والذي بلغ (0.643) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة إختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج. هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع ( $R$ ) والذي بلغ (0.599) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (0.359) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة 35.9 %. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، وهي علاقة موجبة قوية.

**الفرضية الفرعية الثالثة،** والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.

تم استخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (رأس المال البشري) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وجاءت النتائج كما يلي:

**جدول رقم (4-9) العلاقة بين (رأس المال البشري) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بطريقة الانحدار الخطي البسيط**

| النموذج          | معاملات الانحدار $\beta$ | إختبار (ت) | الدلالة الإحصائية | معامل الارتباط $R$ | معامل التحديد $R^2$ | إختبار $F$ |
|------------------|--------------------------|------------|-------------------|--------------------|---------------------|------------|
| الحد الثابت      | 1.26                     | 5.97       | 0.000             | 0.768              | 0.589               | 195.1 **   |
| رأس المال البشري | 0.702                    | 13.9       | 0.000             |                    |                     |            |

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين البعد الثالث (رأس المال البشري) والمحور الثاني (الأداء المؤسسي). يتضح أن قيمة الإختبار ( $F$ ) والتي بلغت (195.1)

جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (رأس المال البشري) في النموذج ( $\beta$ ) والذي بلغ (0.702) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج. هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع ( $R$ ) والذي بلغ (0.768) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (0.589) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة 58.9 %. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، وهي علاقة موجبة قوية.

الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للممارسات الأخلاقية كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.

تم استخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (الممارسات الأخلاقية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وجاءت النتائج كما يلي:

**جدول رقم (4-10) العلاقة بين (الممارسات الأخلاقية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بطريقة الانحدار**

الخطي البسيط

| النموذج             | معاملات الانحدار $\beta$ | إختبار (ت) | الدلالة الإحصائية | معامل الارتباط $R$ | معامل التحديد $R^2$ | إختبار $F$ |
|---------------------|--------------------------|------------|-------------------|--------------------|---------------------|------------|
| الحد الثابت         | 1.57                     | 6.12       | 0.000             | 0.660              | 0.436               | 105.1 **   |
| الممارسات الأخلاقية | 0.644                    | 10.25      | 0.000             |                    |                     |            |

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين البعد الرابع (الممارسات الأخلاقية) والمحور الثاني (الأداء المؤسسي). يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (105.1) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (الممارسات الأخلاقية) في النموذج ( $\beta$ ) والذي بلغ (0.644) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج. هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.660) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (0.436) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة 43.6%. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للممارسات الأخلاقية كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، وهي علاقة موجبة قوية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في إستجابة أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية، وكما يلي:

**جدول رقم (4-11) نتائج إختبار (ت) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في إستجابة أفراد العينة نحو**

**متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.**

| المتغيرات / المحاور  | الجنس | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الإختبار T | الدلالة الإحصائية |
|----------------------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| القيادة الإستراتيجية | ذكر   | 4.23            | 0.57              | 2.269           | 0.025             |
|                      | أنثى  | 3.99            | 0.69              |                 |                   |
| مستوى الأداء المؤسسي | ذكر   | 4.22            | 0.64              | 1.191           | 0.236             |
|                      | أنثى  | 4.08            | 0.76              |                 |                   |

يوضح الجدول رقم (4-11) نتائج إختبار (ت) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في إستجابة أفراد

العينة نحو متغيرات أداة الدراسة (المحاور) وفقاً لمتغير الجنس، وبمتابعة قيم الإختبار (T) وبمقارنة قيم

الدلالة الإحصائية مع مستوى المعنوية (0.05) نجد الآتي:

بالنسبة لمحور (القيادة الإستراتيجية) فنجد أن قيمة الإختبار بلغت (2.269) بدلالة إحصائية (0.025)

وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية الفروق في المحور، وبالتالي فإنه توجد فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إستجابات أفراد العينة نحو القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير

الجنس، وهذه الفروق لصالح الذكور بالمتوسط الحسابي الأعلى مقارنة مع الإناث.

بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد العينة نحو مستوى الأداء المؤسسي تعزى

لمتغير الجنس، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة للمحور بلغت (0.236) وهي أكبر من مستوى

المعنوية (0.05).

**جدول رقم (4-12) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في إستجابة أفراد العينة**

نحو متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية.

| المتغيرات /<br>المحاور  | مصادر التباين  | مجموع<br>المربعات | درجة<br>الحرية | مربعات<br>المتوسطات | قيمة<br>الاختبار F | الدلالة<br>الإحصائية |
|-------------------------|----------------|-------------------|----------------|---------------------|--------------------|----------------------|
| القيادة<br>الإستراتيجية | بين المجموعات  | 0.99              | 3              | 0.329               | 0.828              | 0.481                |
|                         | داخل المجموعات | 53.31             | 134            | 0.398               |                    |                      |
|                         | الكلي          | 54.30             | 137            |                     |                    |                      |
| مستوى الأداء<br>المؤسسي | بين المجموعات  | 0.94              | 3              | 0.313               | 0.654              | 0.582                |
|                         | داخل المجموعات | 64.18             | 134            | 0.479               |                    |                      |
|                         | الكلي          | 65.12             | 137            |                     |                    |                      |

يوضح الجدول رقم (4-12) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في إستجابة

أفراد العينة نحو متغيرات أداة الدراسة (المحاور) وفقاً لمتغير الفئة العمرية، وبمتابعة قيم الاختبار (F) وبمقارنة قيم الدلالة الإحصائية مع مستوى المعنوية (0.05) نجد أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إستجابات أفراد العينة نحو القيادة الإستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الفئة العمرية، حيث أن جميع قيم الدلالة الإحصائية المقابلة للمحورين جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

**جدول رقم (4-13) نتائج إختبار (ت) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في إستجابة أفراد العينة نحو**

متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي.

| المتغيرات /<br>المحاور | المؤهل<br>التعليمي | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | قيمة الإختبار<br>T | الدلالة<br>الإحصائية |
|------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
| القيادة الإستراتيجية   | بكالوريوس          | 4.05               | 0.66                 | -2.963             | 0.004                |
|                        | ماجستير            | 4.40               | 0.44                 |                    |                      |
| مستوى الأداء المؤسسي   | بكالوريوس          | 4.10               | 0.75                 | -1.921             | 0.057                |
|                        | ماجستير            | 4.36               | 0.44                 |                    |                      |

يوضح الجدول رقم (4-13) نتائج إختبار (ت) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في إستجابة أفراد العينة نحو متغيرات أداة الدراسة (المحاور) وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي، وبمتابعة قيم الإختبار (T) وبمقارنة قيم الدلالة الإحصائية مع مستوى المعنوية (0.05) نجد الآتي:

بالنسبة لمحور (القيادة الإستراتيجية) فنجد أن قيمة الإختبار بلغت (-2.293) بدلالة إحصائية (0.004) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية الفروق في المحور، وبالتالي فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إستجابات أفراد العينة نحو القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، وهذه الفروق لصالح المؤهل ماجستير بالمتوسط الحسابي الأعلى مقارنة مع المؤهل بكالوريوس.

بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إستجابات أفراد العينة نحو مستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة للمحور بلغت (0.057) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

#### جدول رقم (4-14) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في إستجابة أفراد العينة

نحو متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

| المتغيرات /<br>المحاور  | مصادر التباين  | مجموع<br>المربعات | درجة<br>الحرية | مربعات<br>المتوسطات | قيمة<br>الإختبار F | الدلالة<br>الإحصائية |
|-------------------------|----------------|-------------------|----------------|---------------------|--------------------|----------------------|
| القيادة<br>الإستراتيجية | بين المجموعات  | 2.18              | 3              | 0.726               | 1.868              | 0.138                |
|                         | داخل المجموعات | 52.12             | 134            | 0.389               |                    |                      |
|                         | الكلي          | 54.30             | 137            |                     |                    |                      |
| مستوى الأداء<br>المؤسسي | بين المجموعات  | 1.82              | 3              | 0.608               | 1.287              | 0.281                |
|                         | داخل المجموعات | 63.30             | 134            | 0.472               |                    |                      |
|                         | الكلي          | 65.12             | 137            |                     |                    |                      |

يوضح الجدول رقم (4-14) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في إستجابة أفراد العينة نحو متغيرات أداة الدراسة (المحاور) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وبمتابعة قيم الإختبار (F) وبمقارنة قيم الدلالة الإحصائية نجدها جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إستجابات أفراد العينة نحو القيادة الإستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي تعزى لسنوات الخبرة، حيث أن قيم الدلالة الإحصائية في جميع المحاور جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

**جدول رقم (4-15) نتائج إختبار (ت) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في إستجابة أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي.**

| المتغيرات / المحاور  | المستوى الوظيفي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الإختبار T | الدلالة الإحصائية |
|----------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| القيادة الإستراتيجية | مستوى قيادي     | 4.25            | 0.60              | 1.281           | 0.202             |
|                      | مستوى إداري     | 4.10            | 0.64              |                 |                   |
| مستوى الأداء المؤسسي | مستوى قيادي     | 4.32            | 0.69              | 1.620           | 0.108             |
|                      | مستوى إداري     | 4.11            | 0.68              |                 |                   |

يوضح الجدول رقم (4-15) نتائج إختبار (ت) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في إستجابة أفراد العينة نحو متغيرات أداة الدراسة (المحاور) وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي، وبمتابعة قيم الإختبار (T) وبمقارنة قيم الدلالة الإحصائية مع مستوى المعنوية (0.05) نجد أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من (0.05)، وبالتالي فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إستجابات أفراد العينة نحو القيادة الإستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، حيث أن قيم الدلالة الإحصائية المقابلة للمحورين جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

## الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

يتطرق هذا الفصل لمخلص النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة، بالإضافة إلى التوصيات والمقترحات التي تقدمها الدراسة الحالية وهي كما يلي:

### 1.5 ملخص النتائج:

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- 1- أفراد العينة يوافقون بشدة بنسبة 84.0 % على مستوى توفر التوجه الإستراتيجي بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض.
- 2- أفراد العينة يوافقون بشدة بنسبة 84.2 % على مستوى توفر الثقافة التنظيمية بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض.
- 3- أفراد العينة يوافقون بنسبة 82.8 % على مستوى توفر رأس المال البشري بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض.
- 4- أفراد العينة يوافقون بنسبة 80.6 % على مستوى الممارسات الأخلاقية بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض.
- 5- أفراد العينة يوافقون بنسبة 83.4 % على مستوى الأداء المؤسسي بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض.
- 6- قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، وهي علاقة موجبة قوية، وتفصيلها كما يلي:

- قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الإستراتيجي كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، وهي علاقة موجبة قوية.

- قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، وهي علاقة موجبة قوية.

- قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، وهي علاقة موجبة قوية.

- قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للممارسات الأخلاقية كأحد أبعاد القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، وهي علاقة موجبة قوية.

7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ ) في إستجابات أفراد العينة نحو القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور بالمتوسط الحسابي الأعلى مقارنة مع الإناث.

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد العينة نحو مستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس.

- 9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد العينة نحو القيادة الإستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الفئة العمرية.
- 10- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إستجابات أفراد العينة نحو القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 11- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إستجابات أفراد العينة نحو مستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 12- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إستجابات أفراد العينة نحو القيادة الإستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- 13- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إستجابات أفراد العينة نحو القيادة الإستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

## 2.5 التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة تقدم الباحثة التوصيات التالية:

- 1- ضرورة أن يكون لدى القادة رؤية واضحة تركز على الأهداف المؤسسية والتوجهات المستقبلية، وأن يتم توصيل هذه الرؤية إلى جميع المستويات في المنظمة بوضوح، مما يعزز التوجه الاستراتيجي العام.
- 2- توصي الدراسة بضرورة تحسين ثقافة العمل من خلال توجيه الموارد نحو تحسين بيئة العمل الداخلية، بما يضمن تعزيز القيم المشتركة بين الموظفين ويساعد على تحسين الأداء
- 3- من الضروري أن تعتمد المؤسسات الحكومية استراتيجيات مرنة تساهم في التكيف مع التغيرات المستمرة، من خلال تطوير برامج تشجيع على الابتكار ومواجهة التحديات المتغيرة.

- 4- ضرورة نشر ثقافة القيادة الاستراتيجية وعمل دورات تدريبية للقيادات الاستراتيجية على إختلاف مستوياتها بهدف إمتلاك هذه القيادات للمهارات القيادية اللازمة لتحسين مستويات الأداء المؤسسي.
- 5- حث القيادات الاستراتيجية بالمركز على بناء فرق العمل وبث روح التعاون بين الموظفين عن طريق ورش عمل وتكليف الموظفين في جميع المستويات التنظيمية بمهام جماعية لما لها من أثر في تحفيزهم وتعزيز التواصل فيما بينهم.
- 6- العمل على زيادة الوعي والإدراك لمفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها لما لها من دور وأثر كبير على تحسين الأداء المؤسسي وذلك من خلال تبني ثقافة خاصة تشجع على الإبداع والإبتكار بشكل مستمر.
- 7- العمل على إنشاء مراكز متخصصة سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمات والهيئات الحكومية تختص بإعداد القيادات الإستراتيجية.
- 8- بناء جسور اتصال مفتوحة بين القادة والعاملين لضمان وضوح القرارات والتوجهات، وهذا يساهم في بناء الثقة وتسهيل فهم الاستراتيجيات الجديدة واحتياجات الأداء.
- 9- تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل؛ فالقيادة الاستراتيجية التي تراعي التحولات وتدعم التغيير الإيجابي يمكن أن تؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي.

### 3.5 مقترحات لدراسات مستقبلية:

تقدم الدراسة عدداً من المقترحات البحثية المستقبلية كما يلي:

- 1- دراسة تأثير الأنماط المختلفة للقيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي: مثل القيادة التحويلية، والقيادة التشاركية، والقيادة الابتكارية، لمعرفة أي الأنماط الأكثر فعالية في تحسين الأداء المؤسسي في بيئات العمل المختلفة.

2- تقييم دور القيادة في تطوير مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم التقنية والإدارية، بما يدعم أهداف المركز في رفع مستوى الأداء الحكومي.

3- دراسة دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز التعاون والتنسيق بين المركز الوطني والأجهزة الحكومية الأخرى، وكيف يؤثر ذلك على تحسين الأداء المؤسسي العام.

## 4.5 الخاتمة:

وختاماً لما سبق وبعد ما تم التطرق إليه خلال هذه الدراسة، والتي تم تقسيمها إلى خمسة فصول، تطرق الفصل الأول منها إلى الإطار العام للدراسة واحتوى على المقدمة ومشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وفروض الدراسة ومصطلحاتها والدراسات السابقة، وتطرق الفصل الثاني إلى الإطار النظري ذات الصلة بموضوع البحث، والفصل الثالث احتوي على منهجية الدراسة وإجراءاتها، والفصل الرابع اشتمل على تفسير وتحليل نتائج الدراسة، والخامس تطرق لأهم النتائج والتوصيات. وعلماً بأن هذه الدراسة قد هدفت للتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الإستراتيجي، الثقافة التنظيمية ، رأس المال البشري ، الممارسات الأخلاقية) على تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة الدراسة ، كما اعتمدت على أداة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج ومنها قدمت الباحثة بعض التوصيات والمقترحات .

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية.

1. أبوبكر، مصطفى محمود (2020)، الموارد البشرية – مدخل تحقيق الميزة التنافسية، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. الأشعري، أحمد داود المزجاجي (2017)، كتاب الوجيز في طرق البحث العلمي، ط3، جدة : خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
3. الأكلبي، عايض شافي (2018)، دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 19 (1) ، 213 - 256.
4. جاد الرب، سيد محمد (2021)، القيادة الاستراتيجية ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، السويس: جامعة قناة السويس.
5. جبارة ، روند صالح (2017)، أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين في الأردن ، رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية، الأردن.
6. حنيتة، رحيمه (2018)، دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل : دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 4 (9) ، 251 - 270.
7. حصيني، بينه جابر (2017)، الحكومة الالكترونية وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف، بحث تخرج مقدم إلى قسم تقنيات إدارة العمليات، جامعة الكوفة.

8. حمود، حلا (2018) ، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء المنظمة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا.
9. حياصات، مروة محمد (2015)، خفة الحركة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة حالة مركز عبد الله الثاني للتصميم والتطوير، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
10. الخصاونة، معن يوسف (2018)، تنوع الموارد البشرية وأثرها في جودة حياة العمل بوجود القيادة التحويلية كمتغير وسيط، دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات في المملكة الاردنية الهاشمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة مؤتة.
11. الخفيفي، مبروكة عبد الله (2019)، دور وآليات الحوكمة في تحسين الأداء الإداري: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، 2 (2) ، 23-40.
12. خلف، علي خالد (2021)، دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني على عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 13 (4)، 124-144.
13. خليل، عبد المعز علي الشيخ (2020)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التابعة لوزارة الحكم المحلي: دراسة حالة بلدية غزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية ، جامعة الإسراء ، (9) ، 213-242.
14. الدرادكة، عبير محمد (2020)، دور القيادة الإستراتيجية في المنظمات الذكية : الدور الوسيط لإدارة التغيير في مجمع الملك حسين للأعمال ، رسالة دكتوراه ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، الأردن.
15. الدهدار، مروان حمودة (2020)، أثر الحوكمة على الاداء في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، مجلة جامعة الملك سعود، 29(1) ، 48-63.

16. الدوري، فراس وضاح (2019)، أثر القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، الأردن .
17. الدوري، محمود (2009)، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، الأردن: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع.
18. رحمون، رزيقة (2023)، مساهمة القيادة الاستراتيجية في إرساء الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على بنك التنمية المحلية - بسكرة ، مجلة الباحث الاقتصادي ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 11 (1) ، 184-199.
19. الرفوع، أماني يوسف (2021)، الحوكمة وأثرها في الأداء المؤسسي في وزارة المالية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
20. سعيد، هديل (2016)، دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة: دراسة تطبيقية بوزارة العلوم والتكنولوجيا ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 22(4) ، 7-72.
21. السكارنة ، بلال خلف (2019)، اخلاقيات العمل ، ط9 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
22. سمر الدين، رشاد والقرشي، سوزان محمد (2020) ، أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي : دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 4(7) ، 1-25.
23. الشحمانى ، زياد كاظم (2016)، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز رأس المال الاجتماعي : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية الشباب والرياضة في النجف الاشرف، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة، العراق.

24. الشريف، ماجد موسى (2024)، دور القيادة الإستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية لآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (32) ، 451 - 798.
25. الشمايلة، وفاء جميل (2017)، أثر ممارسات القيادة على تحديد التوجه الإستراتيجي للمستشفيات الأردنية في إقليم الجنوب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان ، الأردن .
26. صويص، محمد إبراهيم و القبح، أيهاب سمير (2021)، دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 41 (4) ، 87 - 106.
27. الطائي، أيمن جاسم و أبو رذن ، ايمان بشير (2018)، اسهامات القيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المالي البشري ، مجلة تنمية الرافدين ، 37 (117) ، 137 - 155.
28. طولان ، تهاني صالح (2016)، دور القيادة الاستراتيجية في اعداد وبناء القيادات المستقبلية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، 7 (11) ، 445 - 475.
29. العامري، عبده أحمد و المقرمي، عبد القهار (2021)، دور القيادة الإستراتيجية في بناء رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الاندلس للعلوم، (44) ، 6 - 43.
30. عبد الحسين، مقدم جاسم (2022)، دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من ضباط مديرية قسم تحقيق الأدلة الجنائية / بابل ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية ، جامعة بابل ، 14 (4) ، 140 - 162.

31. عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (2019). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 39 (1) ، 145-164.
32. عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (2019)، دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 39 (1) ، 145-164.
33. عبد الغفار، حنفي (2009)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
34. عبود، مدالله بشير (2020)، دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 40 (1) ، 193-210.
35. عليان، ربحي مصطفى وغنيم، عثمان محمد (2010)، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي.
36. غازي، محمد علي (2022)، دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات ، مج13 ، 175-205.
37. القحطاني، مشبب (2015)، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
38. القريوتي، محمد قاسم (2019) ، نظرية المنظمة والتنظيمي ، ط4 ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.

39. الكساسبة، وصفي (2015)، تحسين فاعلية الأداء المنظمي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
40. اللواتية ، فاكهة عبد الرضا (2018)، تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير ، عمان : جامعة السلطان قابوس .
41. محمد، نوال وسعيد، منى (2012)، أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي: دراسة لآراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل، العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، 8(30) ، 142-158.
42. مخدوم ، هند كرامة الله (2021) ، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير : دراسة حالة كلية إدارة الاعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، الجامعة الإسلامية بغزة ، 29 (2) ، 184 -153.
43. مخيمر، عبد العزيز جميل وآخرون (2019)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
44. المصري، سلمان محمد (2015)، دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية والامن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة .
45. ملاكوي، عصام فاعور (2013)، التخطيط الاستراتيجي كمؤشر لقياس الأداء الأمني، كلية التدريب، قسم البرامج التدريبية، مجلة الإدارة العامة، (3) ، الرياض.
46. الميالي ، حاكم مكروود (2022)، أنماط القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في التمكين الإداري من خلال الارتجال الإستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء عينة من الضباط في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة في محافظة بغداد، مجلة الدراسات المستدامة ، 4 (3) ، 190 -513.

47. النويقة ، عطاالله بشير (2016)، أثر اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة ، مجلة دراسات ، العلوم الإدارية ، 43(1) 115-138.

48. الهنداوي، المعتصم بالله عبد الله (2018)، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تميز الأداء المنظمي، رسالة دكتوراه ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. The Leadership Quarterly, 16(3), 315-338.
2. Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. The Leadership Quarterly, 11(4), 515-549
3. Butama, Nancy Mumbi, Paul Mathenge, & Caroline Mungai (2019)," Strategic Leadership and Organizational Performance: Case of Jihadi Ki limo Limited, Kenya", International Journal of Research in Management, Economics and Commerce, Vol. (9), No.( 9), 23-28.
4. Dohamid , A. G, Ma'ruf Akbar& Muchlis R. Luddin (2020)," Strategic Leadership For The Implementation of Three Values of Higher Education Performed by The Indonesian Defense University (IDU) In The 2015-2018 Period ", International Journal of Human Capital Management, Vol. (4 ), No.(1) , 80-84.
5. Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2020). Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study. Strategic Management Journal, 26(7), 665-68
6. Emiroglu, Cagdas and Didem Ozer Calyan. (2014) ."The Importance of Strategic Leadership for Port Management: A Delphi Research on Top

Managers of Turkish Private Ports”, Journal of Global Strategic Management , Vol. 8, No. 2, Dec. (1-16)

7. Gupta. Shivam, Vinayak A.D, Yogesh K.D, Abdullah M. Baabdullah, & Elvira Ismagilova ,(2019) " Achieving superior organizational performance via big data predictive analytics: A dynamic capability view" Industrial Marketing Management, Vol. (90), 581-592.
8. Hidayah and Others. (2015). “How to Develop Strategic Leadership In Higher Education Institutions: An Empirical Study in Jakarta, Indonesia”, International Journal of Economics, Commerce and Management , Vol. 3, Issue 5, May, 1164-1175.
9. Irtaimah. Hani. (2017). Impact of strategic leadership competencies on enhancing core competencies in organizations: Applied study on Alma-naseer group. International Journal of Advanced Research. (IJAR). 5(1), 2528-2538.
10. Junaid, M., Shakir, M., & Ali, A. (2021). The Role of Strategic Leadership in Knowledge Management Practices: Evidence from Pakistani Higher Education Institutions. Journal of Knowledge Management, 25(7), 1631-1651
11. Ohs, Matthew K., (2020), " Advancing Higher Education: Strategic Leadership for Chief Advancement Officers" In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science.
12. Olaka, Mr. Habil, Prof. Peter Lewa PDr. Peter Kiriri (2020)," Strategic Leadership and Strategy Implementation in Commercial Banks in Kenya", IJISSET – International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology, Vol. (4), No. (8), 2348 – 7968.
13. Singh, S. (2018). Leadership & Organizational Learning in Knowledge Management Practices in Global Organizations. Journal of Knowledge Management Practice, 9(2), 1-17
14. Stoner, J. A. F. (2017). The Strategic Leader as Architect. Human Resource Management, 26(1), 13–24.
15. Square. (2023). The Impact of Strategic Leadership on Strategic Performance in Higher Education Institutions: The Mediating Role of Change Management

## الملاحق

MIDOCEAN UNIVERSITY

بحث بعنوان:

أثر القيادة الإستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة في منطقة الرياض

استمارة الاستبيان

عزيزي المشارك،

أنا طالبة ماجستير (إدارة أعمال) في جامعة ميداووشن .، وأجري حاليًا دراسة بعنوان أثر القيادة الإستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي: " والتي تهدف إلى استكشاف تأثير القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي، أطلب منك التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان. سيتم الحفاظ على سرية جميع المعلومات المستخدمة ولن تُستخدم إلا لأغراض أكاديمية. نقدر تعاونك مقدمًا. إذا كان لديك أي استفسارات، فلا تتردد في التواصل مع المشرف الأستاذ الدكتور / أسماء أبو عنزه ، أو هديل علي زين العابدين (مرشح الماجستير).

المشرف

الأستاذ الدكتور / أسماء أبو عنزه

كلية / إدارة الأعمال

مرشح الماجستير هديل زين العابدين

كلية إدارة الأعمال

جامعة ميداووشن

البريد الإلكتروني: [zainalabdin-hadil@Hotmail.com](mailto:zainalabdin-hadil@Hotmail.com)

الهاتف: 966555546567

**أولاً: البيانات الأولية**

|          |      |  |
|----------|------|--|
| 1- الجنس | ذكر  |  |
|          | أنثى |  |

|                  |                        |  |
|------------------|------------------------|--|
| 2- الفئة العمرية | 25- أقل من 30 سنة      |  |
|                  | 30 - إلى أقل من 35 سنة |  |
|                  | 35 - إلى أقل من 40 سنة |  |
|                  | 40 - إلى أقل من 45 سنة |  |

|                  |         |  |
|------------------|---------|--|
| 3- المؤهل العلمي | جامعي   |  |
|                  | ماجستير |  |

|                     |                                   |  |
|---------------------|-----------------------------------|--|
| 4- عدد سنوات الخبرة | أقل من سنة                        |  |
|                     | أكثر من سنة - أقل من 3 سنوات      |  |
|                     | أكثر من 3 سنوات - أقل من 5 سنوات  |  |
|                     | أكثر من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات |  |

|                    |             |  |
|--------------------|-------------|--|
| 5- المستوى الوظيفي | مستوى قيادي |  |
|                    | مستوى إداري |  |

**ثانياً: محاور الدراسة**

الرجاء وضع علامة ( ✓ ) أمام الحقل الذي يتفق مع إجابتك وذلك حسب العبارات الموضحة من الجدول

التالي:

أولاً: القيادة الإستراتيجية.

(1) التوجه الإستراتيجي.

| م | العبارة                                                                          | درجة الموافقة |       |       |           |                |
|---|----------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|
|   |                                                                                  | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 1 | تمتلك القيادة رؤية استراتيجية تجسد توجه المركز ومستقبله.                         |               |       |       |           |                |
| 2 | لدى القيادة خطة استراتيجية تمتاز بالشمولية ومراعاة جميع مصالح الأطراف.           |               |       |       |           |                |
| 3 | لدى القيادة تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات.                            |               |       |       |           |                |
| 4 | تتخذ القيادة قراراتها بدلالة أهدافها الإستراتيجية للمركز.                        |               |       |       |           |                |
| 5 | يتم الاستفادة من خبرات القيادات الأخرى ذات الشأن في وضع الرؤية المستقبلية للعمل. |               |       |       |           |                |

(2) الثقافة التنظيمية.

| م | العبارة                                                         | درجة الموافقة |       |       |           |                |
|---|-----------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|
|   |                                                                 | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 1 | لدى القيادة ثقافة تنظيمية تعمل على تحقيق الإستقرار داخل المركز. |               |       |       |           |                |
| 2 | تتميز القيادة بنشر ثقافة الابداع والابتكار داخل العمل.          |               |       |       |           |                |
| 3 | تهتم القيادة بتوطيد العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.           |               |       |       |           |                |
| 4 | تعمل القيادة على نشر قيم تبادل المعلومات والمعرفة داخل المركز.  |               |       |       |           |                |
| 5 | تتميز القيادة بقدرتها على فهم الثقافات المختلفة والتعامل معها.  |               |       |       |           |                |

### (3) رأس المال البشري.

| م | العبارة                                                              | درجة الموافقة |       |       |                |
|---|----------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|----------------|
|   |                                                                      | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق بشدة |
| 1 | يملك المركز موارد بشرية لديها الثقة الكبيرة في أداء العمل المناط به. |               |       |       |                |
| 2 | تكافئ القيادة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء.        |               |       |       |                |
| 3 | تهتم القيادة بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.                 |               |       |       |                |
| 4 | يتم تعيين الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة.             |               |       |       |                |
| 5 | تساعد القيادة الموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.                |               |       |       |                |

### (4) الممارسات الأخلاقية.

| م | العبارة                                                                    | درجة الموافقة |       |       |                |
|---|----------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|----------------|
|   |                                                                            | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق بشدة |
| 1 | تحرص القيادة على إلزام الموظفين بالمعايير الأخلاقية أثناء إنجاز الأعمال.   |               |       |       |                |
| 2 | تمثل القيادة داخل المركز قدوة حسنة للموظفين من خلال سلوكها الأخلاقي.       |               |       |       |                |
| 3 | تعتمد القيادة نظم حوافز لتشجيع السلوكيات الإيجابية الواجب إتباعها.         |               |       |       |                |
| 4 | يوجد نظام عقوبات للمخالفين للممارسات الأخلاقية الواجب إتباعها داخل المركز. |               |       |       |                |
| 5 | يوجد داخل المركز ميثاق لقواعد السلوك الأخلاقي.                             |               |       |       |                |

| ثانياً: مستوى الأداء المؤسسي |                                                                            |               |       |       |                |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|----------------|
| م                            | العبارة                                                                    | درجة الموافقة |       |       |                |
|                              |                                                                            | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق بشدة |
| 1                            | يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز عملهم في الوقت المحدد.                   |               |       |       |                |
| 2                            | المنظمة قادرة على التوسع في عملياتها الخدمية بوقت قصير.                    |               |       |       |                |
| 3                            | تتعامل إدارة المركز بمرونة مع المواقف الصعبة التي تواجه الموظفين في عملهم. |               |       |       |                |
| 4                            | يقوم الموظفون بتأدية عملهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.                    |               |       |       |                |
| 5                            | يهتم الموظفون كثيراً بإنجاز عملهم وفق ما هو مخطط لهم.                      |               |       |       |                |
| 6                            | يجد الموظفون الرغبة في الالتزام بالتعليمات والاجراءات عند القيام بوظائفهم. |               |       |       |                |
| 7                            | يقوم الموظفون بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل.  |               |       |       |                |

## Abstract

The study aimed to identify the impact of strategic leadership in its dimensions (strategic orientation, organizational culture, human capital, ethical practices) on improving institutional performance from the point of view of employees of the National Center for Performance Measurement of Public Agencies in Riyadh. The study relied on the descriptive analytical approach, and used the questionnaire as the main tool to collect data from a random sample of (138) employees of the National Center for Performance Measurement of Public

Agencies in Riyadh. The study data were analyzed using the SPSS program. The study reached a number of results, the most important of which are:

1. The level of strategic leadership within the National Center for Performance Measurement of Public Agencies in Riyadh was high, and the most prominent paragraphs of approval were in the availability of organizational culture with an approval rate of (84.2%), then the availability of strategic orientation with an approval rate of (84%), then the availability of human capital with an approval rate of (82.8%), and finally ethical practices with an approval rate of (80.6%).

2. The results showed that the level of institutional performance was high with an approval rate of (83.4%).

3. The results showed acceptance of the study hypotheses in all its dimensions: i.e. there is a statistically significant relationship between strategic leadership and institutional performance.

4. The results showed statistically significant differences at the level (0.05) in the responses of sample members towards strategic leadership attributed to the variable of academic qualification, years of experience, and job level.

The study recommended the necessity of spreading the culture of strategic leadership and holding training courses for strategic leaders at different levels with the aim of these leaders possessing the leadership skills necessary to improve institutional performance levels.

**Keywords:** Strategic leadership, institutional performance, National Center for Performance Measurement of Public Agencies, Riyadh.

Midocean University  
College of Management  
MBA



**The Impact of Strategic Leadership on Improving Institutional  
Performance**  
**An Applied Study on the National Center for Performance Measurement of  
Public Agencies in Riyadh**

Graduation Project

Prepared by  
**Hadil Ali Abdin Zainalabdin**  
**241001821**

Supervised by  
**Dr. Asmaa Abu Anza**  
**Dr. Amira Hassan Mahmoud Muhammad Al-Faqih**

2024 / 1445