

تحليل إحدى الدراسات السابقة في ضوء

نظريات وأطر نظرية محددة

صلاح ربيعي زايد العتيبي

الرقم الجامعي: ٢٥١٠٠١٣٩٧



قضايا بحثية 3  
Week 10

01



المهمة (9): تحليل إحدى الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع البحث تحليلاً نقدياً باستخدام نظريات وأطر نظرية محددة .



المخلص: منعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة، والمقابلات، كأدوات لجميع البيانات، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (132) من مجتمع مكون من (200) موظفاً وموظفة، وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج العزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن القيادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة حققت مستويات مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.81)، وحققت وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة التميز التنظيمي بمستويات مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75)، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \leq Q$ ) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) مجتمعاً على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq Q$ ) بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). وقدمت الدراسة عدة توصيات، من أهمها: حث القيادات الاستراتيجية على الاعتماد بتجديد البيئة الداخلية والخارجية، لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي قد تواجه الوزارة، ووضع نظام خاص لاستقطاب الكوادر البشرية في الوزارة، حتى يتم تعيين العاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، التميز التنظيمي، وزارة التجارة والاستثمار.

#### المقدمة،

تشهد المملكة العربية السعودية العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة، وعلى رأسها رؤية المملكة 2030 للتنمية المستدامة، وحتى تتمكن المنظمات من مواكبة تلك التغيرات سواء في القطاع العام أو الخاص لابد من توفير قيادة استراتيجية تمتلك رؤية مستقبلية ذات قدرة تنفيذية تعمل على تطبيق الخطط الاستراتيجية بصورة صحيحة، وتحديد مسار وخارطة الطريق نحو تحقيق الطموحات والإنجازات، وقادرة على اتخاذ القرارات في أحلك الظروف والأزمات من أجل تحقيق التميز التنظيمي بكافة أهدافه المنشودة في خدمة المستفيدين والارتقاء بالمملكة داخلياً وخارجياً على كافة المستويات والأصعدة.

فالقيادة الاستراتيجية مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية، إذ تمتلك القدرة على التنبؤ وتحديد التصور المستقبلي، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، والاستثمار الأفضل للموارد المتاحة، وتطوير الثقافة التنظيمية الفعالة، وتعزيز التفاعل الإيجابي المتوازن مع كافة المعنيين لإدارة التغيير وتحقيق الأهداف (البندوي، 2018).

وفي خضم التحديات التي تواجه المنظمات، ظهر مصطلح التميز التنظيمي الذي يشير استثمار المنظمات الفرص المتاحة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (الغامدي، 2018: عن (Pinar & Girard, 2006)). فالتميز التنظيمي يعيد تشكيل المنظمة بشكل استراتيجي من خلال قيادة جديدة وثقافة تعمل على إيجاد قيمة ملموسة في العمل، وتحقيق الأهداف بصورة تميزها عن غيرها من المنظمات (محجزي وطيور، 2018: 139 عن (الريسيدي، 2010: 28)).

وإنطلاقاً من حرص وزارة التجارة والاستثمار على القيام بدورها في تنمية واستدامة قطاع التجارة والاستثمار في المملكة، والمساهمة في تحقيق طموحات رؤية المملكة 2030 وذلك واعتمادها على ثلاث ركائز أساسية

### The impact of strategic leadership on achieving organizational excellence - A Field Study on the Ministry of Commerce and Investment in the Governorate of Jeddah -

Rasha Rashad Samaraddin

Suzan Mohammed Alqurashi

Faculty of Economics and Administration | King Abdul-Aziz University | Jeddah | KSA

**ABSTRACT:** This study aims to identify and recognize the effect of strategic leadership in its dimensions namely (strategic trend, human capital, organization culture, and organizational control) over achievement of organizational excellence in the Ministry of Commerce and Investment, Jeddah. It further aims to verify whether there are statistically indicated differences among the responses provided by members of the sample group over the strategic leadership and organizational excellence in the Ministry of Commerce and Investment in Jeddah; and whether such could be attributed to personal and occupational variables such as the following: (gender, age, education, years of experience and job title). To this aim, the researcher has employed the descriptive analytical approach. In addition, the study had a questionnaire together with interviews as tools to collect data. Community of the study was composed of (200) employees of both genders. A simple sample group composed of (132) members was selected. Collected data were statistically processed through the SPSS. The study concluded a number of important findings. Following are among of these findings: Strategic leadership in the Ministry of Commerce and Investment, Jeddah, has achieved high levels. The arithmetic mean stood at (3.81), the Ministry has managed to achieve high levels in terms of organizational excellence where the arithmetic mean has reached (3.75). The study has further revealed statistically indicated reference at the indication level of ( $0.05 \leq Q$ ) for the strategic leadership with its dimensions incorporated in (Strategic Trend, Human Capital, Organizational Culture, and Organizational Control). All are combined to achieve organizational excellence in the Ministry. On another hand, the study revealed absence of any statistically indicated differences at the indication level of ( $0.05 \leq Q$ ) between the responses of participants over strategic leadership and organizational excellence in the Ministry that would be attributed to the following personal and occupational variables: (gender, age, education, years of experience, and job title). Eventually, the study concluded a number of significant recommendations as follows: Strategic Leadership shall be urged to analyze the internal and external milieu in order to identify the points of strength and weakness, opportunities and threats (SWOT Analysis) likely to encounter the Ministry. The study further recommended a special system be put in force to recruit human cadres into the Ministry so as to appoint high caliber employees.

**Keywords:** Strategic Leadership, Organizational Excellence, Ministry of Commerce and Investment.

## أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بجدة

سمير الدين والقرشي (٢٠٢٠) - جامعة الملك عبد العزيز

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/en/article/view/2587/2443>

## تحليل الدراسة وفق النظريات والأطر النظرية ذات العلاقة

### ملخص الدراسة

تناولت الدراسة موضوع أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجّه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرؤية التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي، باستخدام أداة الاستبيان، على عينة عشوائية من موظفي وزارة التجارة والاستثمار في جدة، وتوصلت إلى أن هناك تأثير إيجابي للقيادة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق التميز التنظيمي، ولتحليل هذه الدراسة وفق النظريات ذات العلاقة فإنه لابد من تحديد النظريات التي سيتم التحليل في إطارها، التي تعتبر أكثر النظريات ملاءمة وهي:

**نظرية القيادة الاستراتيجية :** تركز على أربعة أبعاد رئيسية وفقاً لـ (Ireland & Hitt, 2002) هي: **قيادة العمليات** «التركيز على الاستراتيجية»، **قيادة الأفراد** «تطوير القدرات البشرية»، **قيادة العلاقات** «بناء الروابط ، **قيادة التغيير/ التحول** «تحقيق التكيف والابتكار» ، وجميعها تخدم تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في بيئتها المتغيرة، كما تدعم تحقيق التميز والابتكار. وتفترض هذه النظرية أن القيادة الاستراتيجية تعمل على:

١. توجيه المؤسسة
٢. صياغة رؤية مستقبلية
٣. تمكين العاملين
٤. دعم الابتكار

**نموذج التميز المؤسسي EFQM Excellence Model:** ومعايير الأساسية بشكل عام القيادة الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، تحسين العمليات، الابتكار، رضا العملاء والموظفين،

- أبرز نماذج التميز المؤسسي، نموذج التميز الأوروبي EFQM، هو إطار عمل عالمي يتكون من ٧ معايير رئيسية وهي: الغاية والرؤية الاستراتيجية، الثقافة المؤسسية القيادة، مشاركة أصحاب المصلحة، إضافة إلى بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، انطباعات أصحاب المصلحة، والأداء الاستراتيجي والتشغيلي

## التحليل في إطار نظرية القيادة الاستراتيجية

### التوافق مع نظرية القيادة الاستراتيجية :

- توافقت الدراسة مع هذه النظرية حيث أنها هدفت إلى قياس أثر بعض ممارسات القيادة الاستراتيجية مثل (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرؤية التنظيمية)
- اتسقت نتائج الدراسة مع فرضيات النظرية بشكل مباشر حيث توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي

### القصور المنهجية من حيث عدم الالتزام بالنظرية بشكل كامل

- عدم تناول الأبعاد الرئيسية للقيادة الاستراتيجية حيث لم تقم الدراسة بقياس هذه الأبعاد واستخدمت بنود عامة تتوافق جزئياً مع النظرية.
- الفرضيات في صياغتها لا تستند إلى نموذج القيادة الاستراتيجية حيث أنها صيغت بشكل عام لا توضح العلاقة السببية المستمدة من النظرية، فالنظرية تتوقع وجود علاقات مختلفة لكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية، ولكن تعاملت الدراسة مع القيادة كمفهوم واحد.
- تجاهل عنصر البيئة الديناميكية، حيث تقوم النظرية على فكرة أن القائد الاستراتيجي يتعامل مع بيئة متغيرة بشكل سريع ومستمر، ولكن لم تتناول الدراسة البيئة التنظيمية ولا التحديات التي تواجه الموارد، ولا المتغيرات الخارجية التي تؤثر على قدرة القائد، وعليه لم تتكون علاقة نظرية متكاملة بين المتغيرات
- عدم قياس خصائص القائد الاستراتيجي، حيث أن النظرية تفترض وجود سمات خاصة يتميز بها القائد وهي على سبيل المثال: الوعي الاستراتيجي، التفكير طويل المدى، القدرة على قراءة البيئة الداخلية والخارجية، اتخاذ قرارات عالية التأثير... الخ، ولكن لم تتناول الدراسة أيّاً من هذه السمات بالبحث.

**الخلاصة:** استخدمت الدراسة مفهوم القيادة الاستراتيجية بشكل عام دون الاعتماد على أبعاد النظرية أو نماذج قياسها المعروفة مما يجعل تطبيق النظرية في هذه الدراسة ناقصاً، وعدم تفسير العلاقة بين المتغيرات في إطار ما تفترضه النظرية يضعف من التحليل النظري بشكل علمي دقيق في الدراسة.

## تحليل الدراسة في ضوء نموذج EFQM للتميز المؤسسي

### التوافق مع النظرية:

- ركزت الدراسة على التميز التنظيمي كهدف وهذا محور أساسي في هذه النظرية، حيث أشارت عناصر الدراسة إلى التحسين المستمر، التركيز على النتائج الأهداف الاستراتيجية وهي قريبة من معايير EFQM
- اتسقت نتائج الدراسة مع ما يركز عليه النموذج بشكل مباشر حيث توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي

### القصور المنهجية من حيث عدم الالتزام بالنظرية بشكل كامل

- عدم استخدام معايير النموذج المعتمدة، والتي نوجزها في القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات، نتائج العاملين، نتائج المجتمع والعملاء. حيث لم تقم الدراسة بقياس أي من هذه المعايير بشكل مباشر بل اعتمدت مؤشرات عامة لا تستند للنموذج
- غياب الروابط السببية بين القيادة وبين كل معيار من معايير نموذج EFQM، حيث أن النموذج يؤكد على أن القيادة تؤثر في العمليات، والعمليات تؤثر في النتائج، والنتائج تؤثر في التميز، وهذه العلاقات لم تشير إليها الدراسة، ولم تتناولها بالقياس والاختبار إحصائياً واكتفت بربط القيادة الاستراتيجية بالتميز التنظيمي ويعتبر ذلك اختزال كبير للنموذج والذي يؤثر سلباً على نتائج الدراسة ومصداقيتها.
- عدم وصف عمليات المؤسسة محل الدراسة أو مخرجاتها، والذي يتطلب تحليلاً عميقاً لعمليات المؤسسة وفق نموذج EFQM من حيث كيف يتم إدارة العمليات؟ وكيف تقاس الجودة؟ هل توجد مؤشرات أداء KPIs؟ لم تتطرق الدراسة إلى ذلك.
- تجاهل نتائج المجتمع والعملاء، حيث يقيس نموذج EFQM رضا الموظفين، رضا المستفيدين، أثر الخدمات على المجتمع، والدراسة لم تتطرق لقياس هذه العناصر بحيث تناولت مفهوم التميز كعنصر واحد.

**الخلاصة:** تم استخدام مفهوم التميز بشكل عام دون تطبيق معايير EFQM المعتمدة مما جعل الإطار النظري للتميز ضعيفاً من حيث البناء وغير متسق مع النماذج العالمية.

## الخلاصة التحليلية وفقاً للنظريات والنماذج السابقة

- تناولت الدراسة بمفهوم القيادة الاستراتيجية بشكل عام، لكنها لم تتناول الأبعاد أو النماذج المعتمدة في النظريات والأطر النظرية السابقة، مما أدى إلى ضعف الربط بين السياق النظري والتطبيقي
- لم تطبق الدراسة نموذج EFQM للتميز رغم أنه النموذج الأكثر تطابقاً مع موضوع الدراسة، واكتفت بقياس التميز كمتغير واحد دون التطرق للمعايير المعتمدة للتميز، مما يخالف المعايير النظرية للتميز المؤسسي.
- العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز جاءت مبنية على استبانة عامة وليست على أبعاد نظرية واضحة، وهذا يعد قصوراً منهجياً
- القياس لم يشمل عناصر البيئة، الثقافة، العمليات، أو نتائج المستفيدين وهي عوامل وأبعاد محورية في كل من نظرية القيادة الاستراتيجية ونموذج التميز EFQM



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You

