

**Final Project 1**

Code: MGM 496 – PMG496

**Prepared BY: Abdullah Ahmed Mamoun Muhammad**

TO

Faculty of Management

Midocean University

**القيادة الديناميكية وانعكاساتها على الاداء المؤسسي المستدام: دراسة  
تطبيقية على وزارة العدل السعودية - جدة**

**Dynamic Leadership and its Impact on Sustainable  
Organizational Performance: A Case Study of the Ministry of  
Justice in Jeddah, Saudi Arabia**

**اسم الطالب: عبد الله احمد مأمون محمد**

**الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٤٩٥**

**مشروع التخرج - ١**

**كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن**

**إشراف**

**د. منى مصطفى العشري**

**عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن**

**الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٤م**

## قائمة المحتويات

|    |                                                                                             |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٤  | ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                                                         |
| ٥  | ١,١ المقدمة:                                                                                |
| ٧  | ١,٢ مشكلة البحث:                                                                            |
| ٧  | ١,٢,١ الفجوات النظرية:                                                                      |
| ٨  | ١,٢,٢ الفجوات العملية:                                                                      |
| ٨  | ١,٣ أهمية البحث:                                                                            |
| ٨  | ١,٣,١ الأهمية النظرية:                                                                      |
| ٩  | ١,٣,٢ الأهمية العلمية:                                                                      |
| ٩  | ١,٤ أسئلة البحث:                                                                            |
| ٩  | ١,٥ أهداف البحث:                                                                            |
| ١٠ | ١,٦ فرضيات البحث:                                                                           |
| ١١ | ١,٧ نموذج البحث:                                                                            |
| ١١ | ١,٨ منهجية البحث:                                                                           |
| ١٢ | ١,٩ الدراسة الميدانية:                                                                      |
| ١٤ | ١,١٠ هيكل المشروع:                                                                          |
| ١٥ | ٢ الفصل الثاني: الإطار النظري                                                               |
| ١٦ | ٢,١ المقدمة:                                                                                |
| ١٨ | 2.2 المتغير الأول: القيادة الديناميكية:                                                     |
| ١٨ | ٢,٢,١ التعريف:                                                                              |
| ١٨ | ٢,٢,٢ التطور:                                                                               |
| ١٩ | ٢,٢,٣ الأبعاد:                                                                              |
| ٢١ | ٢,٢,٤ النظريات:                                                                             |
| ٢٢ | ٢,٢,٥ رسم توضيحي:                                                                           |
| ٢٣ | 2.3 المتغير الثاني: الاداء المؤسسي المستدام:                                                |
| ٢٣ | ٢,٣,١ التعريف:                                                                              |
| ٢٣ | ٢,٣,٢ التطور:                                                                               |
| ٢٤ | ٢,٣,٣ الأبعاد:                                                                              |
| ٢٥ | ٢,٣,٤ النظريات:                                                                             |
| ٢٦ | ٢,٣,٥ رسم توضيحي:                                                                           |
| ٢٧ | ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: القيادة الديناميكية وانعكاساتها على الاداء المؤسسي المستدام: |
| ٢٧ | ٢,٤,١ الأنماط:                                                                              |
| ٢٧ | ٢,٤,٢ الصراعات:                                                                             |
| ٢٨ | ٢,٤,٣ الفجوات:                                                                              |
| ٢٩ | ٢,٤,٤ رسم توضيحي:                                                                           |
| ٣٠ | 2.5 الخاتمة:                                                                                |
| ٣٠ | ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:                                                             |
| ٣٠ | ٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:                                                                |
| ٣١ | ٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:                                              |
| ٣٢ | ٣ قائمة المراجع                                                                             |
| ٣٥ | ٤ الملاحق                                                                                   |
| ٣٥ | 4.1 الاستبيان:                                                                              |

## جدول الاشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                                                          | رقم الصفحة |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| شكل ١     | نموذج البحث. المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)                                                   | ١١         |
| شكل ٢     | تصميم البحث. المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)                                                   | ١٢         |
| شكل ٣     | القيادة الديناميكية. المصدر (علوان، ٢٠١٩)                                            | ٢٣         |
| شكل ٤     | الاداء المؤسسي المستدام. المصدر (الهندال، ٢٠٢٢)                                      | ٢٦         |
| شكل ٥     | القيادة الديناميكية وانعكاساتها على الاداء المؤسسي المستدام. المصدر (المبيضين، ٢٠٢٣) | ٢٩         |

## ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ المقدمة:

يُعتبر الأداء المؤسسي المستدام من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق النجاح والتميز على المدى الطويل، حيث يركز هذا النوع من الأداء على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. يتضمن الأداء المؤسسي المستدام مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار، وتلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك الموظفين والعملاء والمجتمع المحلي. تسعى المؤسسات التي تتبنى مفهوم الاستدامة المؤسسية إلى تطوير عملياتها بشكل يحافظ على الموارد الطبيعية ويقلل من التأثيرات البيئية السلبية، مما يساهم في بناء سمعة قوية ومستدامة. (خطيب، ٢٠٢٢)

يتطلب تحقيق الأداء المؤسسي المستدام تبني ثقافة تنظيمية تعتمد على القيم والمبادئ التي تدعم الاستدامة، مثل الشفافية، والمسؤولية الاجتماعية، والتعلم المستمر. كما يتطلب الأمر وجود قيادة فعالة تلتزم بتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بطرق مسؤولة ومستدامة. تشمل هذه الجهود الاستثمار في تطوير المهارات والقدرات البشرية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز العلاقات مع الشركاء والعملاء. من خلال التركيز على الابتكار وتطبيق التقنيات الحديثة، يمكن للمؤسسات تحسين كفاءتها وتقليل التكاليف، مما يعزز من قدرتها على المنافسة في السوق وتحقيق النمو المستدام. (الالح، ٢٠٢٤)

بالإضافة إلى ذلك، يلعب الأداء المؤسسي المستدام دوراً مهماً في تعزيز رضا الموظفين وزيادة ولائهم، حيث يشعرون بأنهم جزء من مؤسسة تلتزم بقيم أخلاقية ومسؤولة. كما أن العمل في بيئة تدعم الاستدامة يعزز من معنويات الموظفين ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم. في السياق نفسه، يؤدي الأداء المؤسسي المستدام إلى بناء علاقات قوية مع المجتمع المحلي، من خلال تنفيذ مبادرات وبرامج تساهم في تحسين جودة الحياة وتوفير فرص تنمية. (أبو حطي، ٢٠٢٢)

وتُعد القيادة الديناميكية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية، نظراً لدورها الحاسم في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام. تشير القيادة الديناميكية إلى قدرة القادة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، وتحفيز فرق العمل على الابتكار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وقد أشار العديد من الباحثين إلى أهمية القيادة الديناميكية في تعزيز الأداء المؤسسي المستدام. (أبو سميحة، ٢٠١٤)

على سبيل المثال أن القيادة الديناميكية تساهم في تحسين العمليات التنظيمية وزيادة كفاءة الموارد، مما يؤدي إلى تحقيق استدامة الأداء المؤسسي. في دراستهم، أكدوا أن القادة الديناميكيين يتمتعون بقدرة عالية على تحليل البيئة المحيطة، واتخاذ قرارات سريعة وفعالة تضمن تحقيق الأهداف طويلة الأمد (إسماعيل، ٢٠٢٣)، من جهة أخرى القيادة الديناميكية من زاوية مختلفة، حيث ركزت على دور الابتكار والتجديد في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام. وأشارت إلى أن القادة الذين يشجعون الابتكار ويساهمون في خلق بيئة عمل تحفز على التفكير الإبداعي، يساهمون بشكل كبير في تحقيق استدامة المؤسسة (إسماعيل، ٢٠٢٢)، وأن القيادة الديناميكية تُعدّ عنصراً أساسياً في بناء ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق. (الكلبي، ٢٠١٨)

بالمقابل، هناك بعض الآراء التي تعارض هذا التوجه حيث يرى البعض أن إلى أن التركيز المفرط على الديناميكية قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير محسوبة، مما قد يؤثر سلباً على الأداء المؤسسي، أن القادة الديناميكيين قد يواجهون تحديات في الحفاظ على التوازن بين التكيف السريع والاستقرار المؤسسي، مما قد يهدد استدامة المؤسسة على المدى الطويل (باحسين، ٢٠٢٠)، من خلال ما سبق نجد توافقاً عاماً حول أهمية القيادة الديناميكية في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام، ولكن مع بعض التحفظات حول التحديات المرتبطة بها. يتضح أن تحقيق التوازن بين الديناميكية والاستقرار يُعدّ أمراً حيوياً لضمان استدامة المؤسسة. لذا، فإن القيادة الديناميكية ليست مجرد مهارة فردية، بل هي نهج شامل يتطلب من القادة تطوير قدرات تحليلية واتصالية عالية، وتبني استراتيجيات مبتكرة تضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية وكفاءة (رسلان، ٢٠٠٨)، وعليه يمكن القول إن القيادة الديناميكية تمثل أحد المفاتيح الرئيسية لتحقيق الأداء المؤسسي المستدام في بيئة الأعمال المتسارعة والمتغيرة. ومن خلال الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة وتطبيق المبادئ المستخلصة، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات، وتحقيق نمو مستدام ومستقر. (جمال، ٢٠١٨)

كما وتُعد القيادة الديناميكية من العوامل الحاسمة التي تسهم في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام، حيث تركز على التكيف السريع مع التغيرات والتحديات المستمرة في البيئة التنظيمية. في سياق وزارة العدل السعودية بجدة، تلعب القيادة الديناميكية دوراً محورياً في تشكيل بيئة عمل متجددة ومرنة، قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة بفعالية وكفاءة. تقوم القيادة الديناميكية على أسس الابتكار، والتواصل الفعال، وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، مما يعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات وتقديم حلول مبتكرة. تتطلب القيادة الديناميكية من القادة تطوير رؤية واضحة وشاملة للمستقبل، مع القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة واتخاذ قرارات سريعة وفعالة. (خطيب، ٢٠٢٢)

تتبع القيادة الديناميكية إيجابياً على الأداء المؤسسي من خلال تعزيز روح الفريق والتعاون بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة. كما تسهم هذه القيادة في تعزيز ثقافة التعلم المستمر والابتكار داخل الوزارة، مما يتيح تطوير مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم على تقديم حلول قانونية وخدمات عدلية متميزة. بالإضافة إلى ذلك، تعمل القيادة الديناميكية على تعزيز الثقة والشفافية في بيئة العمل، مما يزيد من رضا الموظفين والتزامهم بتحقيق أهداف الوزارة. (الزعنون، ٢٠١٩)

تلعب القيادة الديناميكية أيضاً دوراً أساسياً في تحسين العمليات الداخلية وتبسيط الإجراءات، مما يساهم في تقديم خدمات أكثر كفاءة وسرعة للمواطنين والمقيمين. من خلال التركيز على التحسين المستمر والتطوير المستمر، يمكن لوزارة العدل تحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي، مما يعزز من قدرتها على تلبية توقعات المستخدمين وتحقيق رؤيتها في توفير نظام عدلي عادل وفعال، في الخلاصة تعكس القيادة الديناميكية القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المؤسسية، مما يساهم في تحقيق الاستدامة والتميز في الأداء. من خلال دراسة تطبيقية على وزارة العدل السعودية بجدة، يمكن تسليط الضوء على أهمية القيادة الديناميكية في تطوير الأداء المؤسسي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتقديم خدمات عدلية مبتكرة وفعالة، مما يعزز من مكانة الوزارة ويسهم في تحقيق العدالة والرفاهية للمجتمع. (الشنطي، ٢٠١٩)

## ١,٢ مشكلة البحث:

على الرغم من تنامي الاهتمام العالمي بأهمية القيادة الديناميكية في تحسين أداء المؤسسات وضمان استدامتها، إلا أن هناك فجوة واضحة في فهم كيفية تطبيق هذا النوع من القيادة بشكل فعال في بيئات مختلفة، خاصة في بيئة العمل الحكومية. تتميز هذه البيئة بخصائصها وتحدياتها الفريدة التي قد تؤثر على فاعلية القيادة الديناميكية.

### ١,٢,١ الفجوات النظرية:

قصور بعض الدراسات في تحديد أبعاد القيادة الديناميكية بشكل دقيق وقياسها بشكل فعال في سياق المؤسسات الحكومية، حيث يُساهم هذا البحث في تحديد أهم أبعاد القيادة الديناميكية التي تؤثر على الأداء المؤسسي المستدام في وزارة العدل السعودية - جدة.

عدم وجود إطار نظري شامل ومتكامل يوضح العوامل التي تؤثر على فاعلية القيادة الديناميكية في تحسين الأداء المؤسسي المستدام في بيئة العمل الحكومية، حيث يحتاج الباحثون إلى بناء نموذج نظري يُراعي الخصائص الفريدة للمؤسسات الحكومية العربية و التحديات التي تُواجهها.

قلة الدراسات التي تركز على تحليل العلاقة بين القيادة الديناميكية والأداء المؤسسي المستدام في سياق المؤسسات الحكومية العربية، كما وتركز معظم الدراسات الحالية على القطاع الخاص أو تعتمد على عينات عربية، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على سياق المؤسسات الحكومية العربية.

## ١,٢,٢ الفجوات العملية:

قلة الوعي بأهمية القيادة الديناميكية في تحسين الأداء المؤسسي المستدام لدى بعض القادة في وزارة العدل السعودية - جدة. حيث يُساهم هذا البحث في زيادة الوعي بأهمية هذا النوع من القيادة و تشجيع تطبيقه.

عدم وجود مؤشرات واضحة وقابلة للقياس لتقييم مستوى القيادة الديناميكية و أثرها على الأداء المؤسسي المستدام في وزارة العدل السعودية - جدة، حيث يُمكن لهذا البحث أن يُساهم في تطوير أدوات قياس مناسبة لهذا الغرض.

نقص الدراسات التطبيقية التي تقيم أثر القيادة الديناميكية على الأداء المؤسسي المستدام في وزارة العدل السعودية - جدة، حيث يُعد هذا البحث فرصة لإجراء دراسة تطبيقية على أرض الواقع و تقديم نتائج مُلموسة.

## سؤال البحث الرئيسي:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر القيادة الديناميكية على الاداء المؤسسي المستدام في وزارة العدل السعودية بمدينة جدة؟

## ١,٣ أهمية البحث:

تُعدّ دراسة القيادة الديناميكية وانعكاساتها على الأداء المؤسسي المستدام ذات أهمية بالغة في وقتنا الحاضر، خاصةً في ظلّ التحوّلات المتسارعة التي يشهدها العالم على كافة الأصعدة. وتكمن أهمية هذا البحث بشكلٍ خاص في كونه يُسلّط الضوء على هذه العلاقة في سياق عربي هام، ألا وهو وزارة العدل السعودية - جدة، مما يُساهم في إثراء المعرفة العربية في هذا المجال الحيوي.

## ١,٣,١ الأهمية النظرية:

إثراء الأدبيات النظرية حول القيادة الديناميكية و الأداء المؤسسي المستدام في سياق المؤسسات الحكومية العربية، يُساهم هذا البحث في سد فجوة معرفية في هذا المجال من خلال تقديم رؤية أكثر وضوحًا حول كيفية تطبيق مفاهيم القيادة الديناميكية لتحقيق الأداء المؤسسي المستدام في بيئة العمل الحكومية العربية.

تطوير إطار نظري شامل يفسر العلاقة بين القيادة الديناميكية و الأداء المؤسسي المستدام في سياق وزارة العدل السعودية – جدة، يُمكن لهذا الإطار أن يُساعد في فهم كيفية تفاعل عناصر القيادة الديناميكية مع مُختلف أبعاد الأداء المؤسسي المستدام في هذه الوزارة بشكلٍ خاص.

تقديم إسهامات نظرية جديدة في مجال القيادة و الإدارة من خلال دراسة حالة واقعية في بيئة عمل حكومية عربية، يُمكن لهذه الإسهامات أن تُثري الدراسات الأكاديمية و تُساعد في تطوير نظريات أكثر دقة و شمولية.

#### ١,٣,٢ الأهمية العلمية:

توفير بيانات و معلومات دقيقة حول واقع القيادة الديناميكية و أثرها على الأداء المؤسسي المستدام في وزارة العدل السعودية – جدة، تُساعد هذه البيانات في تقييم أداء الوزارة و تحديد نقاط القوة و الضعف في ممارساتها القيادية.

تطوير مؤشرات قابلة للقياس لتقييم مستوى القيادة الديناميكية و أثرها على الأداء المؤسسي المستدام في الوزارة، يُمكن استخدام هذه المؤشرات في برامج التدريب و التطوير المُخصصة للقادة في القطاع الحكومي. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز ممارسات القيادة الديناميكية و تحسين الأداء المؤسسي المستدام في وزارة العدل السعودية – جدة، يُمكن لهذه التوصيات أن تُساهم في تحسين كفاءة و فاعلية عمل الوزارة و تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

#### ١,٤ أسئلة البحث:

##### سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر القيادة الديناميكية على الاداء المؤسسي المستدام؟

##### أسئلة البحث الفرعية:

- ما أثر قدرات الاستشعار على الاداء المؤسسي المستدام لدى وزارة العدل السعودية بمدينة جدة؟
- ما أثر قدرة التعلم على الاداء المؤسسي المستدام لدى وزارة العدل السعودية بمدينة جدة؟
- ما أثر قدرة التكامل (الدمج) على الاداء المؤسسي المستدام لدى وزارة العدل السعودية بمدينة جدة؟
- ما أثر قدرة التنسيق على الاداء المؤسسي المستدام لدى وزارة العدل السعودية بمدينة جدة؟

#### ١,٥ أهداف البحث:

##### الهدف العام للبحث هو:

التعرف على أثر القيادة الديناميكية على الاداء المؤسسي المستدام.

#### **اهداف البحث الفرعية:**

تحديد أثر قدرات الاستشعار على الاداء المؤسسي المستدام لدى وزارة العدل السعودية بمدينة جدة.  
تحديد أثر قدرة التعلم على الاداء المؤسسي المستدام لدى وزارة العدل السعودية بمدينة جدة.  
تحديد أثر قدرة التكامل (الدمج) على الاداء المؤسسي المستدام لدى وزارة العدل السعودية بمدينة جدة.  
تحديد أثر قدرة التنسيق على الاداء المؤسسي المستدام لدى وزارة العدل السعودية بمدينة جدة.

#### **١,٦ فرضيات البحث:**

##### **الفرضية الرئيسية H1**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الديناميكية على الاداء المؤسسي المستدام.

##### **الفرضية الفرعية الاولى Ha**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لقدرات الاستشعار على الاداء المؤسسي المستدام لدى وزارة العدل السعودية بمدينة جدة.

##### **الفرضية الفرعية الثانية Hb**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لقدرة التعلم على الاداء المؤسسي المستدام لدى وزارة العدل السعودية بمدينة جدة.

##### **الفرضية الفرعية الثالثة Hc**

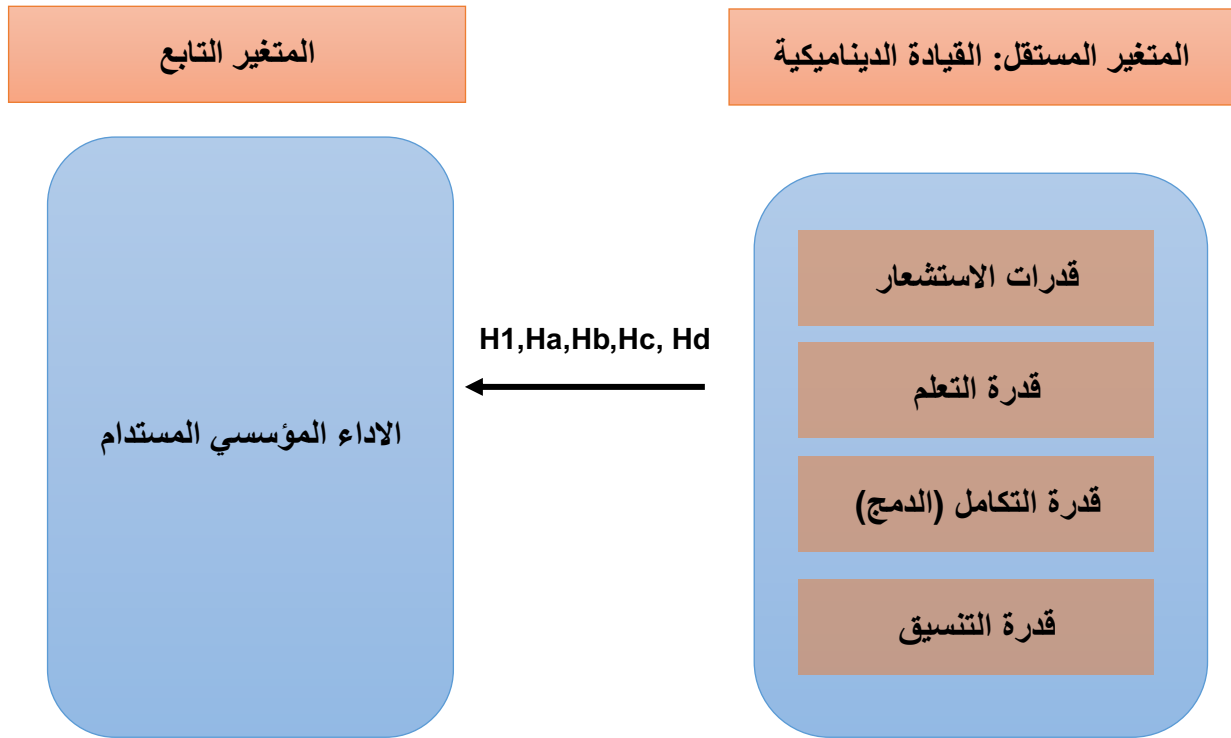
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لقدرة التكامل (الدمج) على الاداء المؤسسي المستدام لدى وزارة العدل السعودية بمدينة جدة.

##### **الفرضية الفرعية الرابعة Hd**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لقدرة التنسيق على الاداء المؤسسي المستدام لدى وزارة العدل السعودية بمدينة جدة.

## ١,٧ نموذج البحث:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

## ١,٨ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

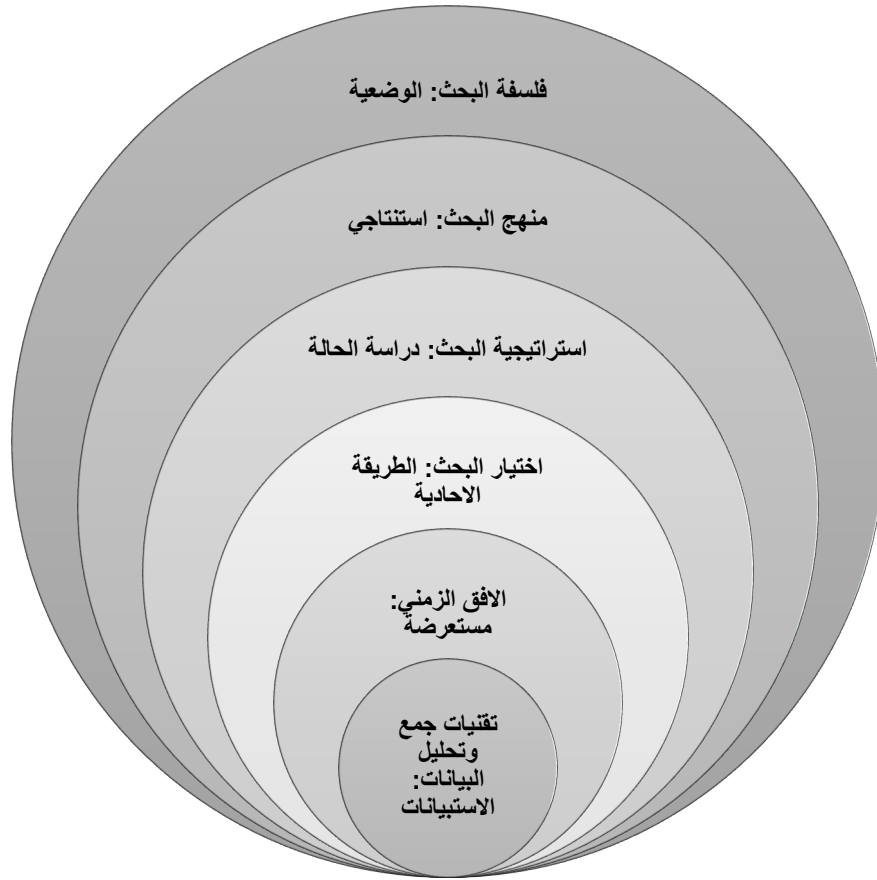
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

## شكل ٢: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

### ١,٩ الدراسة الميدانية:

تعد وزارة العدل السعودية من أهم الوزارات الحكومية في المملكة، حيث تتولى تنظيم وتطوير قطاع العدالة في البلاد. تأسست الوزارة بهدف تحقيق العدالة والمساواة بين جميع أفراد المجتمع السعودي، وتعمل على توفير بيئة قانونية وقضائية فعالة تضمن حقوق الجميع وتعزز من سيادة القانون. تتنوع مهام الوزارة بين الإشراف على المحاكم وكتابات العدل وتنظيم مهنة المحاماة، بالإضافة إلى تقديم العديد من الخدمات الإلكترونية للمواطنين والمقيمين عبر منصاتها المختلفة مثل منصة "ناجز". (وزارة العدل السعودية، ٢٠٢٤)

تم اختيار وزارة العدل في جدة كموقع للدراسة الميدانية نظرًا لأهميتها الكبيرة في تحقيق العدالة وتعزيز التنمية المستدامة في المملكة. مدينة جدة تعتبر من أكبر المدن السعودية وهي مركز اقتصادي وتجاري رئيسي، مما

يجعل دور وزارة العدل فيها حيويًا لضمان سير الأعمال والأنشطة الاقتصادية بسلاسة وفقًا للقوانين والأنظمة المعمول بها.

وتركز الدراسة على أربعة متغيرات رئيسية تتعلق بالقيادة الديناميكية وانعكاساتها على الأداء المؤسسي المستدام في وزارة العدل السعودية في جدة. هذه المتغيرات هي: قدرات الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل (الدمج)، وقدرة التنسيق.

قدرات الاستشعار:

تشير قدرات الاستشعار إلى القدرة على فهم البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة بشكل فعال. في وزارة العدل، تتضمن قدرات الاستشعار القدرة على تتبع التغيرات القانونية والتشريعية، والقدرة على الاستجابة لمتطلبات المواطنين والمقيمين بسرعة وفعالية. تعتبر هذه القدرات أساسية لضمان أن تكون الوزارة قادرة على التكيف مع التحديات الجديدة والاستفادة من الفرص المتاحة لتحسين خدماتها. (الهندال، ٢٠٢٢)

قدرة التعلم:

قدرة التعلم تشير إلى قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة الجديدة وتطبيقها لتحسين الأداء. في سياق وزارة العدل، تشمل هذه القدرة تدريب الموظفين على أحدث التطورات القانونية والتكنولوجية، وتطوير برامج تعليمية مستمرة لضمان تحديث المعرفة والمهارات. هذه القدرة تساهم في تعزيز الابتكار وتحسين جودة الخدمات المقدمة من الوزارة، مما يؤدي إلى تحقيق أداء مؤسسي مستدام. (الهندال، ٢٠٢٢)

قدرة التكامل (الدمج):

قدرة التكامل أو الدمج تتعلق بقدرة المؤسسة على دمج الأنظمة والعمليات المختلفة بشكل فعال لتحقيق أهدافها. في وزارة العدل، يتطلب ذلك التكامل بين مختلف الإدارات والأقسام لضمان تقديم خدمات متكاملة وشاملة للمستفيدين. يتضمن ذلك أيضًا استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل العمليات الإدارية والقضائية، مما يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات. (الهندال، ٢٠٢٢)

قدرة التنسيق:

قدرة التنسيق تشير إلى القدرة على تنسيق الجهود بين مختلف الأقسام والفرق داخل المؤسسة لتحقيق أهداف مشتركة. في وزارة العدل، يشمل ذلك التنسيق بين المحاكم وكتابات العدل وإدارات الشؤون القانونية لضمان

سير العمليات بشكل سلس وفَعّال. التنسيق الجيد يسهم في تحسين التواصل الداخلي، وتجنب التكرار والازدواجية في العمل، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا المستفيدين. (الهندال، ٢٠٢٢)

وعليه تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية القيادة الديناميكية في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام في وزارة العدل السعودية، وخاصة في مدينة جدة. من خلال التركيز على قدرات الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التكامل، وقدرة التنسيق، يمكن للوزارة تحقيق تحسينات كبيرة في جودة خدماتها وزيادة كفاءتها. هذه الدراسة تقدم إطاراً لفهم كيفية تعزيز القيادة الديناميكية داخل المؤسسات الحكومية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل.

## ١,١٠ هيكل المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

## ٢ الفصل الثاني: الإطار النظري

## ٢,١ المقدمة

الإطار النظري يُعدّ جوهر أي بحث علمي، حيث يوفر الأساس النظري الذي يُبنى عليه التحليل والفهم العميق لموضوع الدراسة. في هذا الفصل، سيتم استعراض الأدبيات المتعلقة بمفهوم القيادة الديناميكية وانعكاساتها على الأداء المؤسسي المستدام، مع التركيز على كيفية تفاعل هذه المتغيرات لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل. الإطار النظري يُساعد في تحديد الروابط بين المتغيرات الرئيسية في البحث، ويُقدّم رؤية شاملة حول كيفية تأثير القيادة الديناميكية على تعزيز الاستدامة في الأداء المؤسسي. من خلال تحليل النظريات والمفاهيم المتعلقة بالقيادة والأداء المستدام، سيتم بناء أرضية صلبة لتفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في الفصول اللاحقة. (إسماعيل، ٢٠٢٣)

هذا الفصل يُعتبر خطوة حاسمة في تحقيق فهم أعمق للعلاقات المعقدة بين القيادة الديناميكية والأداء المؤسسي المستدام. يُمكن الإطار النظري الباحث من وضع فرضيات واضحة ومبنية على أسس علمية، تُساعد في توجيه البحث نحو استكشاف الجوانب المختلفة للقيادة الديناميكية وتأثيرها على المؤسسة. كما يُساهم في تحديد الفجوات في الأدبيات الحالية، مما يُمكن من تقديم إسهامات جديدة ومبتكرة في هذا المجال الحيوي. وبالتالي، فإن هذا الفصل لا يوفر فقط خلفية نظرية متينة، بل يُمهّد أيضًا الطريق لفهم أعمق وأدق لموضوع البحث.

في سياق البيئة التنظيمية الحديثة، يُعدّ فهم القيادة الديناميكية أمرًا أساسيًا لتحقيق أداء مؤسسي مستدام. القيادة الديناميكية تُشير إلى القدرة على التكيف مع التحولات السريعة في بيئة العمل، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تُعزز من قدرة المؤسسة على النمو والاستمرارية. هذه القيادة تتطلب من القائد أن يكون مرئًا، مبتكرًا، وقادرًا على تحفيز فريق العمل لتحقيق أهداف تتجاوز التوقعات التقليدية. الأداء المؤسسي المستدام لا يقتصر على تحقيق الربحية قصيرة الأجل، بل يشمل أيضًا استدامة العمليات، تطوير رأس المال البشري، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. تلك العلاقة التفاعلية بين القيادة الديناميكية والأداء المستدام تعد محورية في فهم كيف يمكن للمؤسسات الحديثة البقاء والتفوق في بيئات تنافسية متزايدة التعقيد. (إسماعيل، ٢٠٢٢)

من خلال هذه النظرة العامة، يُمكن القول إن القيادة الديناميكية تُمثّل نقلة نوعية في كيفية إدارة المؤسسات الحديثة، حيث أصبحت القدرة على التكيف والابتكار من أجل تحقيق الاستدامة ضرورة ملحة. في هذه البيئة المتغيرة، لا يمكن للمؤسسات الاعتماد فقط على الأساليب التقليدية للإدارة، بل تحتاج إلى قادة قادرين على توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بطرق مبتكرة ومستدامة. هذه النظرة العامة تُحدد الإطار الذي سيُبنى عليه باقي الفصل، حيث سيتم استكشاف الأبعاد المختلفة للقيادة الديناميكية وكيفية تأثيرها على الأداء المؤسسي من خلال استعراض النظريات والمفاهيم ذات الصلة. (الكلبي، ٢٠١٨)

الإطار النظري يُعدّ عنصرًا حاسمًا في أي بحث علمي لأنه يُساعد في توجيه الباحث نحو فهم أعمق وأكثر شمولية للموضوع قيد الدراسة. في هذا البحث، يُساهم الإطار النظري في تقديم فهم واضح لمفهوم القيادة الديناميكية وكيفية تأثيرها على الأداء المؤسسي المستدام. من خلال استعراض الأدبيات السابقة والنظريات المختلفة المتعلقة بالقيادة والاستدامة المؤسسية، يُمكن للباحث بناء أسس قوية لتحليل البيانات وتفسير النتائج بشكل علمي ودقيق. الإطار النظري يُوفر أيضًا إطارًا مرجعيًا يُمكن من مقارنة النتائج التي سيتم التوصل إليها مع الدراسات السابقة، مما يُساهم في دعم استنتاجات البحث وتقديم إسهامات جديدة في المجال.

بالإضافة إلى ذلك، الإطار النظري يُساعد في تحديد المتغيرات الرئيسية والعلاقات المتبادلة بينها، مما يُمكن الباحث من صياغة فرضيات واضحة ومبنية على أسس علمية. هذا يُمكن من إجراء تحليل منهجي للبيانات، مما يزيد من دقة وموثوقية النتائج. أهمية الإطار النظري تتجلى أيضًا في قدرته على توفير منظور شامل للموضوع، حيث يُمكن الباحث من النظر إلى القيادة الديناميكية ليس فقط كظاهرة فردية، بل كجزء من منظومة أكبر تؤثر على الأداء المؤسسي بشكل عام. بهذا الشكل، يُساهم الإطار النظري في تقديم رؤية متكاملة تساعد على فهم العلاقات المعقدة بين المتغيرات المختلفة في البحث. (باحسين، ٢٠٢٠)

يركز هذا البحث على متغيرين رئيسيين: القيادة الديناميكية والأداء المؤسسي المستدام. القيادة الديناميكية تُشير إلى قدرة القادة على التكيف مع التحولات السريعة في بيئة العمل، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تدفع المؤسسة نحو التميز والاستدامة. هذا النوع من القيادة يتطلب مرونة عالية، قدرة على الابتكار، وتوجيه فعال للموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة. القيادة الديناميكية تتضمن أيضًا القدرة على استشراف التحديات المستقبلية والتعامل معها بفعالية، مما يُعزز من قدرة المؤسسة على البقاء والتفوق في بيئات تنافسية معقدة ومتغيرة.

من ناحية أخرى، الأداء المؤسسي المستدام يُشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل يتسم بالاستمرارية والفعالية على المدى الطويل. هذا الأداء لا يقتصر على النتائج المالية فحسب، بل يشمل أيضًا استدامة الموارد البشرية، المحافظة على البيئة، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. الأداء المستدام يتطلب تكاملًا بين مختلف الأنشطة التنظيمية لضمان تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة تعزز من مكانة المؤسسة على المدى الطويل. (جمال، ٢٠١٨)

## ٢,٢ المتغير الاول: القيادة الديناميكية

### ٢,٢,١ التعريف:

القيادة الديناميكية تُعرّف بأنها القدرة على التكيف الفعّال مع التغيرات السريعة والمعقدة في بيئة العمل، حيث يتمكن القائد من توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال استشراف التحديات المستقبلية واستغلال الفرص المتاحة. هذا النوع من القيادة يعتمد على المرونة، الابتكار، وسرعة الاستجابة، حيث يجب على القائد الديناميكي أن يكون قادرًا على اتخاذ قرارات مستنيرة في ظل ظروف متغيرة باستمرار. القيادة الديناميكية تتطلب أيضًا قدرة على تحفيز الفريق وإدارة الموارد بكفاءة لتحقيق استدامة الأداء المؤسسي على المدى الطويل. بعبارة أخرى، القائد الديناميكي هو الشخص الذي لا يكتفي بإدارة الوضع الراهن، بل يسعى بشكل مستمر إلى تحسين وتطوير المؤسسة بما يتماشى مع التغيرات البيئية والسوقية. (خطيب، ٢٠٢٢)

### ٢,٢,٢ التطور:

تطور مفهوم القيادة الديناميكية على مر العقود ليعكس التغيرات السريعة والتعقيدات المتزايدة في بيئة الأعمال العالمية. في بدايات القرن العشرين، كانت القيادة تُركّز بشكل أساسي على الإدارة التقليدية التي تعتمد على التحكم والتوجيه المركزي، حيث كان يُنظر إلى القائد على أنه الشخص الذي يُصدر الأوامر ويتوقع من الموظفين اتباعها دون نقاش. هذا النهج كان مناسبًا في بيئات مستقرة نسبيًا حيث كانت التغيرات بطيئة ويمكن التنبؤ بها. ومع ذلك، مع ظهور العولمة، التقدم التكنولوجي، وزيادة المنافسة، أصبح من الواضح أن الأساليب التقليدية للقيادة غير كافية للتعامل مع التحديات الجديدة. هنا بدأ يظهر مفهوم القيادة الديناميكية كاستجابة لهذه التغيرات.

في النصف الثاني من القرن العشرين، ومع تطور نظريات الإدارة والقيادة، بدأ القادة يدركون أهمية المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة. القيادة الديناميكية بدأت تأخذ شكلها الحالي مع تزايد الاهتمام بتطوير المهارات القيادية التي تمكن القادة من التعامل مع عدم اليقين، واستشراف الفرص والتحديات المستقبلية. في العقود الأخيرة، ومع تسارع الابتكار التكنولوجي وزيادة التعقيد في بيئات العمل، أصبحت القيادة الديناميكية أكثر أهمية من أي وقت مضى. القادة اليوم مطالبون بأن يكونوا قادرين على التحرك بسرعة، اتخاذ قرارات استراتيجية في ظل ظروف عدم اليقين، وتوجيه فرقهم نحو تحقيق أهداف مؤسسية طويلة الأمد في بيئات تتسم بالتغير المستمر. هذا التطور يُظهر كيف أن القيادة الديناميكية أصبحت ضرورة وليست خيارًا لضمان بقاء ونجاح المؤسسات في العصر الحديث. (رسلان، ٢٠٠٨)

## قدرات الاستشعار

قدرات الاستشعار تُعتبر من الأبعاد الأساسية للقيادة الديناميكية، حيث تشير إلى قدرة القائد على مراقبة البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة بشكل فعال لاستشراف الفرص والتحديات المستقبلية. هذه القدرة تُمكن القائد من التنبؤ بالتغيرات المحتملة في السوق، التكنولوجيا، أو حتى في التوجهات الاجتماعية والسياسية التي قد تؤثر على أداء المؤسسة. القائد الديناميكي يستخدم قدرات الاستشعار لجمع وتحليل المعلومات بشكل مستمر، مما يساعده على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على فهم عميق للبيئة المحيطة. هذا البعد لا يقتصر فقط على مراقبة الأحداث الجارية، بل يشمل أيضاً القدرة على التوقع والتخطيط للمستقبل بناءً على المؤشرات الحالية. علاوة على ذلك، قدرات الاستشعار تُعزز من قدرة القائد على التعرف على الأنماط والاتجاهات التي قد لا تكون واضحة للآخرين. من خلال الاستفادة من هذه القدرة، يمكن للقادة الديناميكيين توجيه مؤسساتهم نحو الابتكار والتغيير الإيجابي قبل أن تصبح هذه التغيرات ضرورة ملحة. هذه القدرة تُمكن القائد من الاستفادة من الفرص الناشئة قبل منافسيه، وكذلك من الاستعداد لمواجهة التحديات المحتملة بفعالية أكبر. في بيئة عمل معقدة ومتغيرة باستمرار، تُعتبر قدرات الاستشعار أداة حيوية لضمان استدامة الأداء المؤسسي. (إسماعيل، ٢٠٢٣)

## قدرة التعلم

قدرة التعلم تُعدّ بعداً محورياً آخر في القيادة الديناميكية، حيث تشير إلى قدرة القائد على التعلم من التجارب السابقة، سواء كانت ناجحة أو غير ناجحة، وتطبيق هذه الدروس لتحسين الأداء المستقبلي. القائد الديناميكي يُدرك أن التعلم المستمر هو مفتاح النجاح في بيئة عمل تتسم بالتغيير والتعقيد. هذه القدرة تشمل أيضاً القدرة على تشجيع ثقافة التعلم داخل المؤسسة، حيث يتم تحفيز الموظفين على اكتساب مهارات جديدة، مشاركة المعرفة، وتبني الابتكار. من خلال تعزيز هذه الثقافة، يضمن القائد الديناميكي أن المؤسسة ككل قادرة على التكيف مع التغيرات والاستفادة من الفرص الجديدة بكفاءة.

إضافة إلى ذلك، قدرة التعلم تتطلب من القائد أن يكون منفتحاً على التغذية الراجعة، سواء من داخل المؤسسة أو من البيئة الخارجية. هذا الانفتاح يُمكن القائد من تحسين استراتيجياته وسياساته بشكل مستمر بناءً على المعلومات الجديدة والرؤى المكتسبة. في ظل بيئة عمل متسارعة التغيير، يصبح التعلم المستمر ضرورة وليس خياراً، حيث يُمكن القائد من الاستجابة بسرعة وفعالية للتحديات الجديدة. القائد الديناميكي الذي يمتلك قدرة

تعلم قوية يُعتبر رصيّدًا قيمًا للمؤسسة، حيث يساهم بشكل مباشر في بناء مرونة تنظيمية تُعزز من استدامة الأداء المؤسسي. (الزعنون، ٢٠١٩)

#### قدرة التكامل (الدمج)

قدرة التكامل (الدمج) تُعدّ من الأبعاد الحيوية للقيادة الديناميكية، حيث تشير إلى قدرة القائد على دمج الموارد المختلفة، سواء كانت بشرية، مادية، أو معرفية، لتحقيق أهداف مؤسسية متكاملة. هذه القدرة تتطلب من القائد أن يكون قادرًا على التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة وضمان أن جميع الجهود تعمل بتناغم لتحقيق رؤية مشتركة. التكامل يشمل أيضًا القدرة على الجمع بين المعرفة الداخلية والخبرات الخارجية لتوليد حلول مبتكرة تتماشى مع التحديات الراهنة. القائد الديناميكي يُدرك أن النجاح المؤسسي يعتمد على القدرة على دمج مختلف الموارد بشكل فعّال لتحقيق نتائج تتجاوز الجهود الفردية.

إضافة إلى ذلك، قدرة التكامل تتطلب من القائد أن يكون قادرًا على التنقل بين مختلف الأنظمة والعمليات داخل المؤسسة بطريقة تُعزز من التعاون وتقلل من التكرار والهدر. هذا البعد من القيادة الديناميكية يُمكن القائد من تحسين كفاءة العمليات وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة. في بيئة عمل معقدة وسريعة التغير، يُصبح التكامل أمرًا حاسمًا لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعّال وتحقيق الأهداف المؤسسية بطريقة مستدامة. القائد الذي يمتلك قدرة تكامل قوية يُساهم بشكل كبير في تعزيز التماسك التنظيمي والإبداع الداخلي، مما يُعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات الخارجية بنجاح. (الشنطي، ٢٠١٩)

#### قدرة التنسيق

قدرة التنسيق تُعتبر بُعدًا أساسيًا آخر في القيادة الديناميكية، حيث تشير إلى قدرة القائد على تنظيم وتوجيه جهود الفرق المختلفة داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة. هذه القدرة تتطلب مهارات تنظيمية عالية، حيث يجب على القائد أن يكون قادرًا على تنسيق الأنشطة بين مختلف الأقسام والفرق بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. التنسيق يشمل أيضًا القدرة على إدارة الموارد الزمنية والمادية بطريقة مثلى، حيث يتم توزيع المهام والمسؤوليات بشكل يتناسب مع قدرات الفرق ويضمن تحقيق الأهداف في الوقت المحدد. القائد الديناميكي الذي يمتلك قدرة تنسيق فعّالة يُمكنه توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بشكل متناغم ومتكامل. علاوة على ذلك، قدرة التنسيق تتطلب من القائد أن يكون قادرًا على التواصل بفعالية مع جميع مستويات المؤسسة، لضمان أن الجميع يعملون وفقًا لخطة موحدة ومفهومة. هذا يشمل أيضًا القدرة على حل النزاعات والتغلب على العقبات التي قد تنشأ خلال عملية التنفيذ. في بيئة عمل معقدة وسريعة التغير، يُعتبر التنسيق

الفعال أمرًا حاسمًا لضمان أن المؤسسة تُحقق أهدافها بكفاءة وأن الجهود المبذولة لا تتعارض أو تتكرر بشكل غير ضروري. القائد الذي يُجيد التنسيق يُسهم في تحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة، مما يُعزز من الأداء المؤسسي المستدام. (عبد الحسين، ٢٠٢٢)

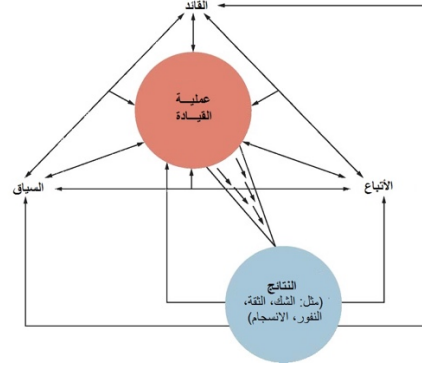
#### ٢,٢,٤ النظريات:

هناك عدة نظريات تُساهم في فهم القيادة الديناميكية ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام. نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) تُعد من أبرز النظريات التي ترتبط بالقيادة الديناميكية. هذه النظرية، التي طوّرها جيمس ماكجريجور بيرنز وبرنارد باس، تركز على قدرة القائد على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق تغيير إيجابي يتجاوز الأهداف التقليدية. القائد التحويلي يسعى إلى تحويل الرؤية إلى واقع من خلال تحفيز الموظفين على الابتكار والتفكير الاستراتيجي، مما يتماشى مع متطلبات القيادة الديناميكية في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة باستمرار. هذا النوع من القيادة يُعزز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، ويحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف مؤسسية مستدامة.

نظرية القيادة الموقفية (Situational Leadership Theory) تُعد أيضًا من النظريات التي تدعم مفهوم القيادة الديناميكية. هذه النظرية، التي طورها بول هيرسي وكين بلانشارد، تُشير إلى أن القادة الناجحين هم أولئك الذين يستطيعون تكيف أسلوبهم القيادي وفقًا للموقف والاحتياجات المحددة للفريق أو المؤسسة. نظرًا لأن القيادة الديناميكية تتطلب مرونة واستجابة سريعة للتغيرات، فإن هذه النظرية تؤكد على أهمية قدرة القائد على التكيف مع الظروف المختلفة وتحديد النهج الأنسب لكل حالة. هذا التكيف يُمكن القائد من توجيه المؤسسة بشكل فعال نحو تحقيق أهدافها في بيئة عمل غير مستقرة.

أخيرًا، نظرية الديناميات التنظيمية (Organizational Dynamics Theory) تُساهم في فهم كيفية تأثير القيادة الديناميكية على الأداء المؤسسي. هذه النظرية تركز على كيفية تفاعل القوى الداخلية والخارجية في المؤسسة، وكيف يمكن للقادة الاستفادة من هذه الديناميات لتحقيق نتائج إيجابية. القائد الديناميكي الذي يفهم هذه الديناميات يمكنه توجيه المؤسسة نحو تحقيق تكامل وتنسيق أفضل بين مختلف الوظائف والعمليات، مما يُعزز من استدامة الأداء المؤسسي. من خلال هذه النظريات، يُمكن للباحثين والممارسين فهم الأبعاد المختلفة للقيادة الديناميكية وتطبيقها بفعالية لضمان نجاح المؤسسات في بيئات عمل معقدة ومتغيرة. (إسماعيل، ٢٠٢٣)

شكل ٣: القيادة الديناميكية



(علوان، ٢٠١٩)

## ٢,٣ المتغير الثاني: الاداء المؤسسي المستدام

### ٢,٣,١ التعريف:

الاداء المؤسسي المستدام يُعرّف على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بطريقة تضمن استمرارية النجاح على المدى الطويل، مع مراعاة التوازن بين الاداء الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي. هذا المفهوم يتجاوز مجرد تحقيق الربحية قصيرة الأجل، حيث يتطلب من المؤسسة أن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية، وأن تساهم في رفاهية المجتمع والبيئة التي تعمل فيها. الاداء المستدام يُركز على تطوير سياسات وممارسات تضمن تحقيق القيمة لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء، الموظفين، المساهمين، والمجتمع ككل. (إسماعيل، ٢٠٢٣)

### ٢,٣,٢ التطور:

الاداء المؤسسي المستدام تطور بشكل ملحوظ على مر العقود، ليصبح مفهومًا شاملاً يعكس التغيرات في توقعات أصحاب المصلحة والمجتمع بشكل عام. في العقود الأولى من القرن العشرين، كان التركيز الأساسي للمؤسسات ينصب على تحقيق الأرباح وزيادة القيمة للمساهمين، مع القليل من الاهتمام بالآثار الاجتماعية أو البيئية لأنشطتها. ومع ذلك، بدأت التغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية، إلى جانب تأثير الحركات البيئية والاجتماعية، في دفع المؤسسات إلى إعادة النظر في أهدافها واستراتيجياتها. في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، بدأت تظهر مفاهيم مثل المسؤولية الاجتماعية للشركات، مما مهّد الطريق لفهم أعمق للاداء المؤسسي المستدام.

في العقود الأخيرة، ومع تزايد الوعي العالمي بقضايا الاستدامة البيئية والاجتماعية، أصبح الاداء المؤسسي المستدام ضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى للبقاء والتفوق في بيئة تنافسية معقدة ومتغيرة. تطور هذا المفهوم ليشمل ليس فقط الجانب الاقتصادي، ولكن أيضًا الجوانب الاجتماعية والبيئية، مما جعل المؤسسات تعمل على تحقيق توازن بين هذه الأبعاد الثلاثة لضمان استدامة طويلة الأمد. الاستدامة لم تعد تُعتبر مجرد خيار أخلاقي، بل أصبحت جزءًا أساسيًا من استراتيجية الأعمال التي تهدف إلى تقليل المخاطر، تحسين السمعة، وزيادة القيمة على المدى الطويل لجميع أصحاب المصلحة. (عوض الله، ٢٠١٩)

## البعد الاقتصادي

البعد الاقتصادي للأداء المؤسسي المستدام يُركز على قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مستدامة على المدى الطويل، مع الحفاظ على كفاءة العمليات وزيادة القيمة للمساهمين. هذا البعد يتطلب من المؤسسة تبني استراتيجيات مالية قوية تُعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية، وتضمن استمرارية النجاح في بيئة تنافسية. الأداء الاقتصادي المستدام لا يقتصر على الربحية قصيرة الأجل، بل يشمل أيضاً القدرة على الابتكار، الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة، وتطوير أسواق جديدة تُساهم في نمو المؤسسة بشكل مستدام. المؤسسات التي تتمكن من تحقيق هذا البعد تُصبح قادرة على التوسع وزيادة حصتها السوقية مع تقليل المخاطر المرتبطة بتقلبات السوق.

علاوة على ذلك، البعد الاقتصادي يتطلب إدارة فعالة للموارد المالية والبشرية لضمان تحقيق أقصى قيمة ممكنة من الاستثمارات. تحقيق الأداء الاقتصادي المستدام يشمل أيضاً تعزيز الكفاءة التشغيلية، تحسين إدارة التكاليف، وتبني الابتكار كوسيلة لتحسين المنتجات والخدمات. من خلال التركيز على هذا البعد، تُصبح المؤسسات قادرة على الحفاظ على استقرارها المالي وتحقيق أرباح مستدامة، مما يُعزز من قدرتها على الاستثمار في المستقبل ومواجهة التحديات الاقتصادية المتغيرة. (فرح، ٢٠١٩)

## البعد الاجتماعي

البعد الاجتماعي للأداء المؤسسي المستدام يُشير إلى التزام المؤسسة بتحقيق تأثير إيجابي على المجتمع الذي تعمل فيه، بما في ذلك الموظفين، العملاء، المجتمع المحلي، وأصحاب المصلحة الآخرين. هذا البعد يتطلب من المؤسسة تبني سياسات وممارسات تُعزز من الرفاهية الاجتماعية، مثل توفير ظروف عمل عادلة، دعم التعليم والتدريب، والمساهمة في التنمية المجتمعية. الأداء الاجتماعي المستدام يشمل أيضاً الالتزام بالممارسات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، حيث تُصبح المؤسسة شريكاً نشطاً في تحسين جودة الحياة للمجتمع ككل. هذا الالتزام يُساهم في بناء سمعة إيجابية ويُعزز من الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة.

إضافة إلى ذلك، البعد الاجتماعي يتطلب من المؤسسة الاهتمام بحقوق الإنسان، التنوع والشمولية، والمساهمة في تقليل الفجوات الاجتماعية. المؤسسات التي تُركز على هذا البعد تُدرك أن النجاح المستدام يتطلب أكثر من مجرد تحقيق الأرباح، بل يشمل أيضاً خلق قيمة اجتماعية تُساهم في الاستدامة طويلة الأمد. من خلال تعزيز

الأداء الاجتماعي، تُصبح المؤسسات قادرة على بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة، مما يُعزز من قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية. (القرامسة، ٢٠٢٢)

#### البعد البيئي

البعد البيئي للأداء المؤسسي المستدام يُركز على التزام المؤسسة بتقليل أثرها البيئي من خلال تبني ممارسات تُعزز من الاستدامة البيئية. هذا البعد يتطلب من المؤسسات تبني استراتيجيات تُقلل من استهلاك الموارد الطبيعية، وتُحدّ من انبعاثات الكربون والمخلفات، مع تعزيز كفاءة استخدام الطاقة والمياه. الأداء البيئي المستدام يشمل أيضاً الالتزام بالمبادرات التي تُعزز من حماية البيئة، مثل استخدام المواد القابلة للتدوير، تبني الطاقة المتجددة، وتطوير منتجات وخدمات صديقة للبيئة. المؤسسات التي تُحقق هذا البعد تُسهم بشكل فعال في تقليل الأثر البيئي السلبي، مما يُعزز من استدامة الموارد الطبيعية للأجيال القادمة.

علاوة على ذلك، البعد البيئي يتطلب من المؤسسة الالتزام بالمعايير البيئية المحلية والدولية، وتطبيق أفضل الممارسات البيئية في جميع جوانب عملياتها. هذا الالتزام يُمكن أن يُسهم في تحسين سمعة المؤسسة، وزيادة الثقة بين العملاء والمستثمرين، وتعزيز قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية التي تُولي أهمية متزايدة للاستدامة البيئية. من خلال التركيز على البعد البيئي، تُصبح المؤسسات قادرة على تقليل التكاليف المرتبطة بالتلوث والهدر، مما يُعزز من كفاءتها التشغيلية ويُسهم في تحقيق أداء مؤسسي مستدام. (اللحاح، ٢٠٢٤)

#### ٢,٣,٤ النظريات:

تُعد نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) من النظريات الأساسية التي تُفسر الأداء المؤسسي المستدام. هذه النظرية، التي طورها إدوارد فريمان، تُشير إلى أن المؤسسات يجب أن تأخذ في الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصلحة، وليس فقط المساهمين، عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية. الأداء المؤسسي المستدام يتطلب من المؤسسة تحقيق توازن بين تحقيق الأرباح وتلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة الآخرين، بما في ذلك الموظفين، العملاء، المجتمع، والبيئة. من خلال هذه النظرية، يُمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات تُعزز من استدامة الأداء على المدى الطويل من خلال بناء علاقات قوية ومتوازنة مع جميع الأطراف ذات الصلة.

نظرية رأس المال الطبيعي (Natural Capital Theory) تُعد أيضاً من النظريات المهمة في فهم الأداء المؤسسي المستدام. هذه النظرية تُشير إلى أن المؤسسات تعتمد بشكل كبير على الموارد الطبيعية لتحقيق أرباحها، وبالتالي يجب أن تُدير هذه الموارد بعناية لضمان استدامتها. الأداء المستدام يتطلب من المؤسسات

أن تأخذ في الاعتبار الأثر البيئي لأنشطتها، وأن تسعى إلى تقليل استهلاك الموارد الطبيعية وتجنب التلوث. من خلال تبني هذه النظرية، تُصبح المؤسسات قادرة على تحقيق توازن بين تحقيق الأرباح والحفاظ على رأس المال الطبيعي، مما يُعزز من قدرتها على الاستمرار في العمل بطريقة مستدامة. (اللحج، ٢٠٢٤)

نظرية الاستدامة الثلاثية الأبعاد (Triple Bottom Line Theory) تُعد من النظريات الشاملة التي تدمج الأبعاد الثلاثة للأداء المؤسسي المستدام: الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي. هذه النظرية، التي طرحها جون إلكينغتون، تؤكد على أن المؤسسات يجب أن تُحقق نتائج إيجابية في هذه الأبعاد الثلاثة لضمان استدامة طويلة الأمد. الأداء المؤسسي المستدام يتطلب من المؤسسات أن تُوازن بين هذه الأبعاد بشكل يضمن تحقيق القيمة لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك البيئة والمجتمع. من خلال تطبيق هذه النظرية، تُصبح المؤسسات قادرة على تحقيق نجاح مستدام لا يقتصر على الجانب المالي فحسب، بل يشمل أيضاً الجوانب الاجتماعية والبيئية، مما يُعزز من قدرتها على البقاء والتفوق في بيئة عمل معقدة ومتغيرة. (المبيضين، ٢٠٢٣)

٢,٣,٥ رسم توضيحي:

شكل ٤: الاداء المؤسسي المستدام



(الهندال، ٢٠٢٢)

## ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: القيادة الديناميكية وانعكاساتها على الاداء المؤسسي

### المستدام

#### ٢,٤,١ الأنماط:

العلاقة بين القيادة الديناميكية والأداء المؤسسي المستدام تتسم بأنماط متعددة تعكس الترابط الوثيق بينهما. أحد الأنماط البارزة هو النمط التفاعلي، حيث تعتمد القيادة الديناميكية على استشعار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وتوجيه المؤسسة للاستجابة بطرق تحافظ على استدامة الأداء. في هذا النمط، يكون القائد الديناميكي قادرًا على توجيه المؤسسة نحو الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في السوق، مما يساهم في تحقيق استدامة طويلة الأمد. القادة الديناميكيون الذين يمتلكون قدرة كبيرة على التنسيق والتكامل بين مختلف وظائف المؤسسة ينجحون في تحقيق هذا النمط التفاعلي، حيث يُسهمون في تعزيز التكامل بين الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية للأداء المؤسسي المستدام.

نمط آخر مهم هو النمط الاستباقي، حيث يُظهر القائد الديناميكي قدرة عالية على التنبؤ بالتحديات المستقبلية واتخاذ إجراءات استباقية لضمان استدامة الأداء المؤسسي. في هذا النمط، يركز القائد على تطوير استراتيجيات طويلة الأمد تُعزز من قدرة المؤسسة على الصمود أمام التغيرات المستقبلية، سواء كانت اقتصادية، تقنية، أو بيئية. القائد الاستباقي لا ينتظر ظهور المشكلات ليتعامل معها، بل يسعى إلى استشرافها مسبقًا واتخاذ إجراءات وقائية تضمن استمرارية الأداء المؤسسي بشكل مستدام. هذا النمط يُبرز دور القيادة الديناميكية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال دمج الابتكار والاستدامة في صميم استراتيجياتها. (الالحج، ٢٠٢٤)

#### ٢,٤,٢ الصراعات:

على الرغم من الفوائد الواضحة للعلاقة بين القيادة الديناميكية والأداء المؤسسي المستدام، إلا أن هناك صراعات محتملة يمكن أن تنشأ، خصوصًا عندما تتعارض أهداف القيادة الديناميكية مع استراتيجيات الاستدامة المؤسسية. أحد الصراعات الشائعة هو الصراع بين السرعة في اتخاذ القرارات والنظر في العواقب طويلة الأمد. القادة الديناميكيون قد يركزون على الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية، مما قد يؤدي أحيانًا إلى اتخاذ قرارات تؤثر على استدامة الأداء المؤسسي بشكل سلبي. على سبيل المثال، قد تُتخذ قرارات سريعة لخفض التكاليف أو زيادة الإنتاجية دون النظر الكافي إلى التأثيرات البيئية أو الاجتماعية، مما يؤدي إلى تقويض الجهود المبذولة لتحقيق الاستدامة.

صراع آخر يمكن أن ينشأ هو الصراع بين الابتكار والتوافق مع المعايير الاستدامة. القادة الديناميكيون غالبًا ما يدفعون نحو الابتكار والتغيير المستمر، ولكن الابتكارات الجديدة قد لا تتماشى دائمًا مع الأهداف البيئية أو الاجتماعية للمؤسسة. على سبيل المثال، قد يقود الابتكار التكنولوجي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية، لكنه قد يؤدي أيضًا إلى استهلاك أكبر للموارد الطبيعية أو زيادة في الانبعاثات الكربونية، مما يتعارض مع أهداف الاستدامة البيئية. هذا الصراع يتطلب من القادة الديناميكيين أن يكونوا على دراية بالتحديات المتعددة الأبعاد التي تواجهها المؤسسة، وأن يسعوا لتحقيق توازن بين الابتكار والاستدامة. (الهندال، ٢٠٢٢)

### ٣، ٤، ٢ الفجوات:

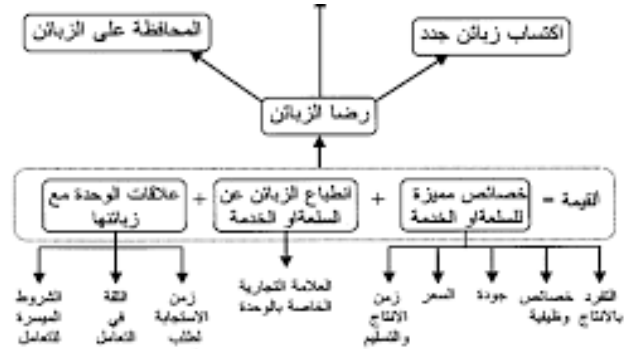
على الرغم من التركيز المتزايد على العلاقة بين القيادة الديناميكية والأداء المؤسسي المستدام، إلا أن هناك فجوات معرفية وتطبيقية لا تزال بحاجة إلى معالجة. الفجوة الأولى تتعلق بمدى تأثير قدرة التعلم لدى القادة الديناميكيين على تحقيق استدامة الأداء المؤسسي. على الرغم من أهمية التعلم المستمر في القيادة الديناميكية، إلا أن العديد من المؤسسات قد لا تولي الاهتمام الكافي لتطوير هذه القدرات بشكل منهجي. هذه الفجوة تتطلب إجراء مزيد من الأبحاث لفهم كيفية تعزيز قدرة التعلم داخل المؤسسات وربطها بشكل مباشر بتحقيق أهداف الاستدامة على المدى الطويل.

الفجوة الثانية تكمن في نقص الأدوات والمقاييس الفعالة لتقييم تأثير القيادة الديناميكية على الأداء المؤسسي المستدام. على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الديناميكية والاستدامة، إلا أن هناك نقصًا في الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس هذه العلاقة بشكل دقيق وموثوق. هذا النقص في الأدوات يُصعب من قدرة المؤسسات على تقييم فعالية استراتيجيات القيادة الديناميكية في تحقيق الأهداف المستدامة. تطوير مؤشرات أداء محددة ومعايير قياس موثوقة يُمكن أن يُسهم في سد هذه الفجوة، مما يسمح للمؤسسات بتقييم وتحسين تأثير القيادة الديناميكية على الاستدامة بشكل أفضل.

الفجوة الثالثة تتعلق بتأثير الثقافة التنظيمية على العلاقة بين القيادة الديناميكية والأداء المستدام. الثقافة التنظيمية تلعب دورًا كبيرًا في تحديد كيفية تطبيق مبادئ القيادة الديناميكية وتحقيق الاستدامة المؤسسية، ولكن هناك نقص في الفهم العميق لكيفية تداخل هذه الثقافة مع استراتيجيات القيادة الديناميكية. هذه الفجوة تتطلب دراسة أعمق لكيفية تأثير القيم والمعتقدات التنظيمية على فعالية القيادة الديناميكية في تحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية. فهم هذه العلاقة يمكن أن يُسهم في تطوير استراتيجيات ثقافية تدعم القيادة الديناميكية وتُعزز من استدامة الأداء المؤسسي. (الهندال، ٢٠٢٢)

٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٥: القيادة الديناميكية وانعكاساتها على الاداء المؤسسي المستدام



(المبيضين، ٢٠٢٣)

## ٢,٥ الخاتمة:

### ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

من خلال استعراض الإطار النظري، يتضح أن القيادة الديناميكية تُعتبر عنصرًا حاسمًا في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام. القيادة الديناميكية، بتعريفها القائم على التكيف السريع مع التغيرات البيئية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، تُساهم بشكل كبير في استدامة المؤسسات عبر تعزيز قدرتها على الابتكار، التعلم، والتكامل. استعراض الأدبيات أظهر أن القادة الديناميكيين الذين يمتلكون قدرات استشعار، تعلم، تكامل، وتنسيق فعالة، قادرون على توجيه مؤسساتهم نحو تحقيق توازن مستدام بين الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية للأداء المؤسسي. الإطار النظري أشار أيضًا إلى أن تطوير هذه القدرات القيادية يُمكن المؤسسات من مواجهة التحديات المعقدة في بيئات العمل الحديثة، مما يعزز من استدامتها على المدى الطويل.

علاوة على ذلك، توضح نتائج الإطار النظري أن العلاقة بين القيادة الديناميكية والأداء المؤسسي المستدام تتسم بأنماط متعددة، تتراوح بين التفاعل والاستباقية. إلا أن هذه العلاقة ليست خالية من الصراعات، مثل تلك التي تنشأ بين سرعة اتخاذ القرارات والنظر في العواقب طويلة الأمد، أو بين الابتكار والتوافق مع معايير الاستدامة. الفجوات التي تم تحديدها في الإطار النظري تشير إلى الحاجة لمزيد من البحث لفهم أعمق حول تأثير قدرة التعلم القيادي، تطوير أدوات قياس فعالة، ودور الثقافة التنظيمية في تعزيز هذه العلاقة.

### ٢,٥,٢ آثار البحث المستقبلية:

نتائج هذا البحث تفتح الباب أمام العديد من الفرص البحثية المستقبلية التي يمكن أن تُساهم في تعميق فهم العلاقة بين القيادة الديناميكية والأداء المؤسسي المستدام. أحد الآثار المحتملة للبحث المستقبلي هو تطوير نماذج وأدوات قياس متقدمة لتقييم تأثير القيادة الديناميكية على مختلف جوانب الاستدامة المؤسسية بشكل دقيق وموثوق. هذا يمكن أن يساعد المؤسسات على تحديد أفضل الممارسات القيادية التي تُعزز من استدامتها، ويمكنها من تحسين أدائها بناءً على بيانات ميدانية دقيقة.

بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة لاستكشاف تأثيرات الثقافة التنظيمية على فعالية القيادة الديناميكية في تحقيق الاستدامة المؤسسية. البحث المستقبلي يمكن أن يركز على كيفية تفاعل القيم والمعتقدات التنظيمية مع استراتيجيات القيادة الديناميكية، وكيف يمكن تكييف هذه الاستراتيجيات لتعزيز التكامل بين القيادة الديناميكية والأهداف المستدامة. هذا البحث يمكن أن يُساهم في تطوير سياسات وثقافات تنظيمية تدعم القيادة الديناميكية وتُعزز من استدامة الأداء المؤسسي، مما يفتح آفاقًا جديدة للتطبيق العملي في المؤسسات.

### ٣,٥,٢ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:

هذا البحث يُقدّم مساهمات مهمة في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث يُسلّط الضوء على الدور الحاسم للقيادة الديناميكية في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام. من خلال تقديم تحليل متعمق للعلاقة بين القيادة الديناميكية والأداء المستدام، يُساهم البحث في سد الفجوات المعرفية الحالية ويُقدّم إطارًا نظريًا يُمكن الاعتماد عليه لتطوير استراتيجيات قيادية فعّالة. البحث يُقدّم أيضًا رؤى جديدة حول كيفية تحقيق التكامل بين الابتكار والاستدامة، مما يُمكن القادة من توجيه مؤسساتهم نحو تحقيق النجاح المستدام في بيئات عمل معقدة ومتغيرة. علاوة على ذلك، يُقدّم البحث إسهامات تطبيقية من خلال اقتراح أدوات ومنهجيات جديدة لتقييم وتطوير القيادة الديناميكية في سياق الاستدامة المؤسسية. هذه الإسهامات تُعتبر ذات قيمة كبيرة لكل من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث تُقدّم توجيهات عملية لتحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير قدرات القيادة الديناميكية. في المجمل، يُعتبر هذا البحث خطوة مهمة نحو تعزيز الفهم العلمي والتطبيقي لكيفية تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال القيادة الديناميكية، ويفتح آفاقًا جديدة للتطوير والابتكار في هذا المجال الحيوي.

### ٣ قائمة المراجع

١. أبو حطب، غسان أحمد. (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة خلال الفترة من ٢٠١٠-٢٠٢٠ م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦(٢٤)، ٣٩-٦٨.
٢. أبو سميحة، عادل علي نويران. (٢٠١٤). أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية: البنوك العاملة في الأردن (رسالة ماجستير). جامعة البلقاء التطبيقية.
٣. إسماعيل، حنان إسماعيل محمد أحمد. (٢٠٢٣). قيادة التغيير باستخدام الخرائط الاستراتيجية وبطاقات الأداء. إدارة الأعمال، ١٨٢، ١٤-٢٥.
٤. إسماعيل، عمار فتحي موسى. (٢٠٢٢). دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٤(١)، ١-٣٥.
٥. الأكلبي، عايض شافي. (٢٠١٨). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ١٩(١)، ٢١٣-٢٥٦.
٦. باحصين، أحمد محفوظ عوض. (٢٠٢٠). أثر أبعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية (رسالة ماجستير). جامعة أم درمان الإسلامية.
٧. جمال، عائشة عبدالله المحجوب. (٢٠١٨). دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٣٢(١)، ١١٦-١٤٦.
٨. خطيب، عهود يوسف محمد. (٢٠٢٢). القدرات الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية. رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
٩. رسلان، نبيل إسماعيل. (٢٠٠٨). عملية قياس الأداء المؤسسي: (المفهوم - الأهمية - المراحل - الأنشطة - الصعوبات). في أعمال ندوات: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الأعوام ٢٠٠٥م، ٢٠٠٦م، ٢٠٠٧م.
١٠. الزعنون، محمد منصور رمضان. (٢٠١٩). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، ٤(٢)، ٧٥-١١٨.

١١. الشنطي، محمود عبدالرحمن إبراهيم. (٢٠١٩). الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي بجهاز الشرطة الفلسطينية. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، ٢٨(٢)، ١١٣-١٤٥.
١٢. عبدالحسين، مقدم جاسم. (٢٠٢٢). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من ضباط مديرية الأدلة الجنائية في بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٤(٤)، ١٤٠-١٦٢.
١٣. عبدالله، حسن عبدالله حمد النيل. (٢٠١٦). معايير الجودة الشاملة للتميز المؤسسي. مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، ١٩(ملحق)، ٧٣-١٠٨.
١٤. العدلوني، محمد أكرم. (٢٠٠٢). العمل المؤسسي. حصاد الفكر، ١٢٩، ٨٩-٩٦.
١٥. علوان، نوفل عبدالرضا. (٢٠١٩). القيادة الأكاديمية وأثرها في تحقيق جودة الأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية لعينة من آراء أساتذة مؤسسات التعليم السياحي في العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٤٢(١٢٠)، ٧٤٥-٧٦٢.
١٦. عوض الله، ولاء عبدالحميد سعيد. (٢٠١٩). القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة كلية التربية، ٣٠(١١٩)، ٥٣٠-٥٦٤.
١٧. الفايز، أحمد بن عبدالعزيز. (٢٠٠٦). العمل المؤسسي في العائلة. البيان، ٢٢٦، ٢٤-٢٦.
١٨. فرح، فدوى أبو الحسن محمد. (٢٠١٩). مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٦(٢)، ٧٢-١١١.
١٩. القرامسه، هيفاء تيسير محمد. (٢٠٢٢). إدارة الأداء الوظيفي المؤسسي. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٧٤، ٢٥-٤٠.
٢٠. اللالح، أحمد أحمد عبدالله. (٢٠٢٤). دور جودة الخدمة الإلكترونية في دعم الأداء المؤسسي المستدام: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ١١(١).
٢١. المبيضين، لانا محمود محمد. (٢٠٢٣). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لأخلاقيات القيادة: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (رسالة دكتوراه). جامعة مؤتة.

٢٢. الهندال، عبدالوهاب طعمة. (٢٠٢٢). تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٣ (ملحق)، ١١٧٨-١٢٠٨.

٢٣. وزارة العدل (٢٠٢٤). مسترجع من ([www.moj.gov.sa](http://www.moj.gov.sa))، تاريخ الاسترجاع (٢٠٢٤/٧/١٩م)

## ٤ الملاحق

### ٤,١ الاستبيان:

حضرات المشاركين الكرام،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بحثية بعنوان "القيادة الديناميكية وانعكاساتها على الأداء المؤسسي المستدام: دراسة تطبيقية على وزارة العدل السعودية بمدينة جدة".

نرجو التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، علماً أن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم،

الباحث: عبدالله احمد مأمون محمد

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

|                          |                 |            |
|--------------------------|-----------------|------------|
| 1. النوع الاجتماعي:      | ذكر             | أنثى       |
| 2. الفئة العمرية:        | أقل من 30 سنة   | 30-40 سنة  |
| 3. المؤهل العلمي:        | دبلوم           | بكالوريوس  |
| 4. سنوات الخبرة العملية: | أقل من 10 سنوات | 10-20 سنة  |
| 5. المسمى الوظيفي:       | رئيس قسم        | مساعد عميد |
|                          | مساعد مدير      | عميد       |
|                          | مدير            | نائب رئيس  |

### المحور الأول: القدرات الديناميكية

الفقرات التالية تتعلق بالقدرات الديناميكية، والتي يقصد بها مجموعة القدرات (المادية، والبشرية، والمالية، والمعلوماتية) المميزة المرنة التي تتمتع بها الجامعة، وتحافظ عليها كفاءة، مرنة، قابلة للتعديل والاستجابة الرشيدة وفق التغيرات البيئية. يرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (✓) تحت الإجابة المناسبة

| الرقم                                                                                                                                                                                                                                                                                    | العبارة                                                                                       | درجة كبيرة جدا | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة منخفضة نوعا ما | درجة منخفضة | درجة منخفضة جدا |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|-------------|---------------------|-------------|-----------------|
| ت الاستشعار: (Sensing Capability) قدرة الجامعات الفلسطينية على تحسس البيئة واضطراباتها، لإعادة تشكيل قدرات جديدة أكثر توافقا مع البيئة، بانتهاج استراتيجية رصد بيئي، ومسح، واستكشاف الفرص، وفلترة، وتفسير، وتعلم من الفرص والتحديات البيئية، بهدف البقاء في حالة تأهب لأي تغيرات مستجدة. |                                                                                               |                |            |             |                     |             |                 |
| 1.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | تعين الجامعة لجان متخصصة لدراسة الحاجات السوقية.                                              |                |            |             |                     |             |                 |
| 2.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | تجري الجامعة مسحا سوقيا مستمرا لتحديد فرص البرامج الجامعية الجديدة                            |                |            |             |                     |             |                 |
| 3.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | تجري الجامعة مراجعة للبرامج الجامعية لتحديد مدى ملائمتها للحاجات السوقية                      |                |            |             |                     |             |                 |
| 4.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | تعقد الجامعة اجتماعات دورية للبحث في البرامج الجامعية الجديدة المتاحة في السوق.               |                |            |             |                     |             |                 |
| 5.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | تسند الجامعة إلى كل كلية مهمة اقتراح برامج جامعية جديدة دوريا                                 |                |            |             |                     |             |                 |
| 6.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | تتابع الجامعة البرامج الجامعية المستجدة في الأسواق الدولية                                    |                |            |             |                     |             |                 |
| 7.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | تستثمر الجامعة في أنشطة البحوث السوقية بتخصيص موارد محددة لذلك.                               |                |            |             |                     |             |                 |
| 8.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | تتحقق الجامعة من البيانات البيئية المرصودة دوريا                                              |                |            |             |                     |             |                 |
| 9.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | تجمع الجامعة معلومات حول عملاتها "الطلبة، الموردين.." من خلال قواعد بيانات مخصصة              |                |            |             |                     |             |                 |
| 10.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | تقيم الجامعة قدراتها التكنولوجية بشكل دوري                                                    |                |            |             |                     |             |                 |
| 11.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | تخصص الجامعة إجراءات محددة لاكتشاف الموهوبين لديها                                            |                |            |             |                     |             |                 |
| 12.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | تركز سياسات الجامعة على ضرورة توسيع أعمالها جغرافيا                                           |                |            |             |                     |             |                 |
| تعلم (Learning Capability): قدرة الجامعات على إعادة تكوين وتنظيم قدراتها استنادا إلى المعرفة الجديدة المكتسبة.                                                                                                                                                                           |                                                                                               |                |            |             |                     |             |                 |
| 13.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | تعديل الجامعة إجراءاتها بصورة مستمرة وفقا لأفضل الممارسات في قطاع الجامعات                    |                |            |             |                     |             |                 |
| 14.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | تعقد الجامعة لقاءات داخلية لأعضاء كل وحدة لتبادل المعارف                                      |                |            |             |                     |             |                 |
| 15.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | يتشارك أعضاء الجامعة فيما بينهم أفضل الممارسات في تنفيذ مهماتهم.                              |                |            |             |                     |             |                 |
| 16.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | تتيح الجامعة لأعضائها منصات حوار رقمية مواقع تواصل اجتماعي" تمكن من تبادل المعرفة.            |                |            |             |                     |             |                 |
| 17.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | تطرح الجامعة البرامج الجديدة بناء على توصيات أعضاء الكلية المختصة في الجامعة.                 |                |            |             |                     |             |                 |
| 18.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | تعتبر الجامعة مورديها مصدرا هاما لتحديث أنشطتها.                                              |                |            |             |                     |             |                 |
| 19.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | تعتبر الجامعة الطلبة مصدرا هاما لتحديث أنشطتها.                                               |                |            |             |                     |             |                 |
| 20.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | تقيم الجامعة قدرات مدرائها على التوجيه المنتج بصورة دورية.                                    |                |            |             |                     |             |                 |
| 21.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | تعديل الجامعة الاجراءات الروتينية المعينة للعمل بناء على الدروس المستفادة من الخبرات السابقة. |                |            |             |                     |             |                 |
| 22.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | تحرص الجامعة على تقليد الممارسات الناجحة لمنظمات أخرى.                                        |                |            |             |                     |             |                 |
| قدرة التكامل "الدمج" (Integration Capability): قدرة الجامعات على دمج المعارف الجديدة (في الجانبين الأكاديمي والإداري) في قدراتها التشغيلية لتفعيل الإدراكات والفهم المشترك نحو الهدف المشترك.                                                                                            |                                                                                               |                |            |             |                     |             |                 |

|                                                                                                                                                                    |                                                                                                      |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 23.                                                                                                                                                                | تجري الجامعة تعديلات دورية على مواردها لتتلاءم مع حاجات كافة وحداتها.                                |  |  |  |  |  |  |
| 24.                                                                                                                                                                | تعتمد الجامعة في أنشطتها على فرق العمل متعددة التخصصات.                                              |  |  |  |  |  |  |
| 25.                                                                                                                                                                | تجري الجامعة عمليات توأمة مع جامعات خارج الوطن لتعزيز قدراتها.                                       |  |  |  |  |  |  |
| 26.                                                                                                                                                                | تتشارك الجامعة مع نظيراتها في برامج أكاديمية مشتركة.                                                 |  |  |  |  |  |  |
| 27.                                                                                                                                                                | تتشارك الجامعة مع نظيراتها في بعض المرافق المادية" مثل المقرات، الملاعب، المختبرات.." لتعزيز ادائها. |  |  |  |  |  |  |
| 28.                                                                                                                                                                | تتشارك الجامعة مع نظيراتها في إنتاج مقررات رقمية"إلكترونية"                                          |  |  |  |  |  |  |
| <b>قدرة التنسيق (Coordinating Capability):</b> قدرة الجامعات على توليف المهامات، و الموازنات والبُرامج، والموارد، والأنشطة، لنشر القدرات التشغيلية المعاد تشكيلها. |                                                                                                      |  |  |  |  |  |  |
| 29.                                                                                                                                                                | تنسق الجامعة أنشطتها بشكل متوازي مع أنشطة الوحدات الأخرى.                                            |  |  |  |  |  |  |
| 30.                                                                                                                                                                | تشكل الجامعة فرق عملها استنادا إلى خبراتهم المعرفية.                                                 |  |  |  |  |  |  |
| 31.                                                                                                                                                                | تعتبر الجامعة فرق العمل ظاهرة مميزة لإنجاز أنشطتها.                                                  |  |  |  |  |  |  |
| 32.                                                                                                                                                                | يساهم أعضاء وحدتنا بفعالية في اقتراحات التحسين في الجامعة.                                           |  |  |  |  |  |  |
| 33.                                                                                                                                                                | يشارك أعضاء دائرتنا في لجان الجامعة.                                                                 |  |  |  |  |  |  |
| 34.                                                                                                                                                                | تتعاون وحدات الجامعة بشكل دوري في تنفيذ أنشطتها                                                      |  |  |  |  |  |  |

| محور الأداء المستدام |                                                                                                           |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| البعد الأول          | البعد البيئي                                                                                              |
| ١                    | تسعى مصلحة الضرائب إلى رسم صورة لها مسؤولة بيئياً                                                         |
| ٢                    | تحاول مصلحة الضرائب مواجهة التغييرات التي قد تحدث في البيئة العامة لها                                    |
| ٣                    | تسعى مصلحة الضرائب إلى إثراء ثقافتها المؤسسية .                                                           |
| ٤                    | تعمل مصلحة الضرائب على التعامل قدر المستطاع بمنطقية وحيادية مع الضغوط البيئية                             |
| البعد الثاني         | البعد الاجتماعي                                                                                           |
| ١                    | توفر مصلحة الضرائب خدمات متنوعة من أجل تأمين مستقبل العاملين مثل الرعاية الصحية.                          |
| ٢                    | تعمل مصلحة الضرائب على إقامة ندوات ومؤتمرات تساهم في تطوير المجتمع.                                       |
| البعد الثالث         | البعد الاقتصادي                                                                                           |
| ١                    | تحاول مصلحة الضرائب الوصول إلى الربط السنوي المطلوب منها.                                                 |
| ٢                    | توجد رغبة من القوى العاملة تريد العمل داخل مصلحة الضرائب.                                                 |
| ٣                    | تحاول مصلحة الضرائب العمل على تقليل التكاليف لأقل حد                                                      |
| ٤                    | يتناسب الإيراد الذي تحققه مصلحتنا مع حجمها وماتقدمه من خدمات                                              |
| ٥                    | تستطيع مصلحة الضرائب جلب العديد من الأنشطة للقيّد بها عن طريق تقديم العديد من التسهيلات للممولين لتشجيعهم |