

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات

دراسة ميدانية على الهيئة العامة لعقارات الدولة

إعداد الطالب/عماد سعيد أحمد المالكي

إشراف

د / أسماء أبو عنزه

د / احمد راجح اسماعيل

العام الدراسي:

٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور المحوري الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل الهيئة العامة لعقارات الدولة. وسيتم التركيز على تحديد العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومدى رضا المتعاملين عن الخدمات العقارية المقدمة، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات. تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) من العاملين بالهيئة العامة لعقارات الدولة، و بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة". وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر في آراء العاملين في الهيئة العامة لعقارات الدولة تجاه تأثير القيادة الاستراتيجية على أبعاد جودة الخدمات. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات المؤهل في آراء العاملين في الهيئة العامة لعقارات الدولة تجاه تأثير القيادة الاستراتيجية على أبعاد جودة الخدمات. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات سنوات الخبرة في آراء العاملين في الهيئة العامة لعقارات الدولة تجاه تأثير القيادة الاستراتيجية على أبعاد جودة الخدمات. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث في آراء العاملين في الهيئة العامة لعقارات الدولة تجاه تأثير القيادة الاستراتيجية على أبعاد جودة الخدمات. واوصت الدراسة بأنه يجب على القيادة أن تدعم وتشجع روح المبادرة والابتكار باستمرار وأن تهتم القيادة الاستراتيجية بالتغيير والتطوير والرغبة في التميز وأن تعمل على أن توفر الهيئة برامج تدريبية تساعد على تطوير المهارات كما أوصت بأن تمنح القيادة الإدارية الصلاحيات الكافية للعاملين بها وأن تقوم بتطوير قنوات الاتصال في جميع مستوياتها كما أوصت الدراسة بأن تقوم الهيئة العامة لعقارات الدولة بتطوير قنوات الاتصال في جميع المستويات الإدارية

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية -جودة الخدمات - الهيئة العامة لعقارات الدولة

الشكر والتقدير:

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على آخر الأنبياء والمرسلين رسول الله محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين أجمعين، أمّا بعد: فإني أحمدُ الله جلَّ وعلا على ما آتاني فضله، فقد هيا لي كل الظروف ويسر لي إنجاز هذا العمل بفضله العظيم وكرمه العميم، فله الحمد أولاً وآخرًا على كل شيء سبحانه وتعالى، ثمَّ أشكر أولئك الأفاضل الكرام الذين مدوا لي أيدي المساعدة خلال هذه الفترة وهم جميع الأساتذة الذين تواصلت معهم، وفي مقدمتهم:

أ. د / أسماء أبو عنزه

أ. د / أحمد راجح اسماعيل

المشرفين على رسالة البحث والذين لم يدخرا جهدًا في تقديم المساعدة لي فلهم من الله الأجر والثواب العظيم ومني كل تقدير وشكر وامتنان، حفظهما الله ومتّعهما بالصحة والعافية ونفع الجميع بعلمهما وعظائهما، كما أشكر القائمين على الجامعة جميعًا وفقهم الله تعالى لكل خير لما يبذلانه من اهتمام بطلاب الكلية على مختلف المستويات، والحمد لله رب العالمين.

وأرجو من الله أن تؤتي هذه الدراسة ثمارها في خدمة العاملين في الهيئة العامة لعقارات الدولة ، وفي خدمة وطننا وولادة أمرنا حفظهم الله .

الباحث

عماد سعيد أحمد المالكي

قائمة المحتويات :

أ	البسطة
ب	ملخص الدراسة
ج	الشكر والتقدير
د	فهرس المحتويات
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	المقدمة
٣	مشكلة الدراسة
٣	أهمية الدراسة
٤	أهداف الدراسة
٤	تساؤلات الدراسة
٥	فروض الدراسة
٥	مصطلحات الدراسة
٨	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
٩	أولا :الدراسات السابقة
١٦	التعليق على الدراسات السابقة
١٦	أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
١٦	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
١٧	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
١٨	ثانيا : الإطار النظري
١٨	تمهيد
١٩	أولا : ماهية القيادة الاستراتيجية
٢٠	أهمية القيادة الاستراتيجية
٢١	مميزات القيادة الاستراتيجية
٢٢	خصائص القيادة الاستراتيجية
٢٢	أبعاد القيادة الاستراتيجية
٢٣	القائد الاستراتيجي
٢٤	مهارات القائد الاستراتيجي
٢٥	ممارسات القائد الاستراتيجي
٢٦	ثانيا: جودة الخدمات

٢٨	أهداف الجودة
٢٨	مبادئ إدارة الجودة
٢٩	متطلبات تطبيق الجودة
٣٠	أبعاد جودة الخدمة
٣٢	الفصل الثالث منهجية الدراسة
٣٣	المنهجية وطرق البحث
٣٣	منهج الدراسة
٣٣	حدود الدراسة
٣٤	مجتمع الدراسة
٣٤	عينة الدراسة
٣٤	خصائص أفراد الدراسة
٣٨	أدوات الدراسة
٣٩	صدق أداة الدراسة
٤١	ثبات أداة الدراسة
٤٣	أساليب المعالجة الإحصائية
٤٤	الفصل الرابع نتائج الدراسة
٤٥	نتائج الدراسة
٤٥	أولاً: الإحصاءات الوصفية لأداة الدراسة
٥٠	ثانياً: فرضيات الدراسة
٥٤	توصيات الدراسة
٥٥	المراجع
٥٨	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	رقم الجدول
٣٤	جدول رقم (١-٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع
٣٥	جدول رقم (٢-٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر
٣٦	جدول رقم (٣-٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي
٣٧	جدول رقم (٤-٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة
٣٩	جدول رقم (٥-٣) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي
٤٠	جدول (٦-٣) معاملات ارتباط بيرسون للعبارات بالدرجة الكلية للمحور
٤١	جدول (٧-٣) معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان
٤٢	جدول (٨-٣) معاملات الفاكرونباخ لثبات أداة الدراسة
٤٢	جدول (٩-٣) معاملات التجزئة النصفية لثبات أداة الدراسة
٤٥	جدول رقم (١-٤) اجابات افراد عينة الدراسة على فقرات محور القيادة الاستراتيجية
٤٩	جدول رقم (٢-٤) اجابات افراد عينة الدراسة على فقرات محور تحسين جودة الخدمات
٥١	جدول رقم (٣-٤) نتائج العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمات المقدمة في المنظمات
٥٢	جدول (٤ - ٤) معامل التحديد (القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط)
٥٢	جدول (٥-٤) تحليل التباين لنموذج تأثير القيادة الاستراتيجية على تحسين جودة الخدمة
٥٢	جدول (٦-٤) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	الشكل
------------	-------

شكل رقم (٣-١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع ٣٥

شكل رقم (٣-٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر ٣٦

شكل رقم (٣-٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي ٣٧

شكل رقم (٣-٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ٣٨

شكل (٤-١) يوضح اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي نموذج الانحدار الخطي البسيط ٥٣

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- نموذج ومتغيرات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- مفاهيم الدراسة

المقدمة:

يشهد عصرنا الذي نعيش فيه تحديات وتغيرات كثيرة ومتسارعة على مختلف المستويات وفي جميع مجالات وجوانب الحياة، فالمنظمات على اختلاف أنواعها تأثرت بعصر العولمة وما أفرزته من ثورة في المعلومات وسرعة في التغيير والتطوير، وهذا يتطلب القدرة على التفاعل مع معطياته وتطوراته وتعيدياته ومشاكله،

ومما لا شك فيه أن نهوض الأمم وريادتها وما وصلت إليه من حضارة وتقدم، يرجع إلى امتلاكها قادة لهم رؤية واضحة ورسالة يؤمنون بها وأهداف محددة، وعقلية مؤسسية تدرك موقف المؤسسة وتستشرف المستقبل، وليس بالأمر السهل أن تمتلك المؤسسات هذه العناصر القيادية إلا إذا بذلت مجهودا كبيرا في إعدادها. (عبدالرحيم، ٢٠١٩: ص ١٩٥)

وبما أن القيادة علم وفن، وهي عملية تتضمن التأثير في الآخرين نحو تحقيق الأهداف، وقد فرضت المعطيات الجديدة المتمثلة بتبعات العولمة من غموض وتعقيد وعدم استقرار، وتغيير سريع وضعا يتطلب من قادة المنظمات أن يكونوا مستعدين وقادرين على مواجهة التحديات، واقتناص الفرص، وتقويم نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة في منظماتهم، وهكذا مهام تتطلب منهم أن يكونوا استراتيجيين في تفكيرهم، ومثاليين في قيمهم وسلوكياتهم، وتنفيذيين في أدائهم وعطائهم، وإنسانيين في تعاملهم وتفاعلهم، وينبغي على المنظمات البحث عن هذه القيادات بين المغمورين والمختفين عن الأنظار، القادرين على تحمل مسؤولياتهم بكل أمانة، ويقدمون المساعدة لمن يحتاجها، ويتواضعون في تقدير الذات عندما يكونون في مواقع المسؤولية.

وحيث تعد القيادة الاستراتيجية من أهم المفاهيم التي احتلت مكانة كبيرة على المستوى الأكاديمي والمهني في جميع منظمات الأعمال ولما تتضمنه من أسس وممارسات تساعد على إدارة وتطوير رأس المال البشري وتدعيم ثقافة الجودة والابتكار والتركيز على إرضاء العملاء كمقومات أساسية للنجاح والبقاء في بيئة العمل. (عمر، ٢٠١٩: ص ٩٥)

الأمر الذي يستدعي أن تكون لدى المنظمات قيادة ماهرة تتمتع بقدرات تؤهلها الإدارة التغيير والتطوير وممارسة العمل في ظل التطورات والنهوض بالمنظمة، لكي تحقق أهدافها الموضوعية، والقدرة على جعل الانجاز بأعلى درجاته في الأمد القصير في حين يلتزم الآخرون بتوجيهات القيادة للأمد البعيد ومن هنا فإن هذه المنظمات بكافة أنواعها، خاصة أو عامة، ربحية أو غير ربحية، سلعية أو خدمية، تسعى إلى التميز من خلال تحقيق الجودة في أعمالها بشتى المحاور، ومنها جودة الخدمات التي حظيت باهتمام كبير من الأكاديميين والممارسين على حد سواء، إن مفهوم الجودة في عالم الأعمال اليوم يشكل النشاط الرئيسي في جميع القطاعات، إذ تسهم في تميز صورة المنظمة، وعليه فإن متابعة جودة الخدمات في المنظمات تدفعها إلى البقاء والحفاظ على موقعها التنافسي.

ويهدف هذا الفصل إلى إعطاء القارئ نبذة مفصلة عن هذه الدراسة وكيفية بناءها، وكذلك يهدف إلى عرض لأهم جوانب هذه الدراسة من حيث تعريف المشكلة والأهمية البحثية، وما هي الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى التوصل لها، والفرضيات المنبثقة عنها ثم بعد ذلك الانتقال للإطار النظري وبيان منطلقات الدراسة النظرية .

مشكلة الدراسة:

مع التغيرات المتنوعة والمتسارعة في بيئة الأعمال، استدعت الحاجة إلى وجود مهارات قيادية استراتيجية عالية لدى القادة. مثل قوة الشخصية، الذكاء، الكفاءة، إدارة الصراع، الاتصال الفعال، والتفكير الاستراتيجي تمكنهم من القيام بأدوارهم المناطة بهم بفاعلية وكفاءة. وفي المنظمات السعودية عامة، وفي المنظمة الحكومية خاصة تزداد أهمية دور القيادة الاستراتيجية في نجاح هذه المنظمات من خلال ممارستهم للقيادة التحويلية واتباعهم أنماط قيادية فاعلة في التفاعل مع التطورات والمستجدات في بيئة أعمال المنظمات و إحداث التغيير الهادف المخطط في المنظمة الحكومية.(مخدوم , ٢٠٢١)

ومن هنا فإن المشكلة التي تتناولها الدراسة هي دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (استكشاف الكفاءات البشرية، العمل بعقلية عالمية، تطوير رأس المال البشري، وتنمية الإبداع) في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الهيئة العامة لعقارات الدولة.

من خلال ما سبق يتضح أن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤل الرئيسي وهو :

" ما هو دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات المقدمة بالهيئة العامة لعقارات الدولة؟

أهمية الدراسة:

تحدد أهمية البحث فيما يلي:

أ- الأهمية العلمية:

- ١) تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أهمية الموضوع الذي تناقشه، حيث تتناول دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات دراسة ميدانية على الهيئة العامة لعقارات الدولة والذي يعد من أبرز الاتجاهات والموضوعات الحديثة في المجال الإداري.
- ٢) تعتبر هذه الدراسة امتدادا للدراسات السابقة التي تناولت دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات.

ب- الأهمية العملية:

- (١) تقدم الدراسة تقييماً موضوعياً لدراسة دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات وتحديد نقاط القوة والضعف في كل منهما في ضوء الأسس والمبادئ العلمية.
- (٢) توظيف نتائج الدراسة في تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية وايضاً تحسين مستوى الخدمات.
- (٣) تخدم هذه الدراسة الهيئة العامة لعقارات الدولة بالمملكة العربية السعودية بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات .

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على جودة الخدمات المقدمة في الهيئة العامة لعقارات الدولة، كما هدفت إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (١) التعرف على مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في الهيئة العامة لعقارات الدولة .
- (٢) التعرف على أبعاد جودة الخدمات في الهيئة العامة لعقارات الدولة .
- (٣) توضيح الدور المهم للقيادة الاستراتيجية في تنمية قدرة ومهارات وكفاءة المرؤوسين في الهيئة العامة لعقارات الدولة ليكونوا أكثر استجابة للتغيرات والمهام المطلوبة منهم.
- (٤) التعرف على العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمات في الهيئة العامة لعقارات الدولة .
- (٥) تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات الواقعية التي من شأنها أن تساهم إيجاباً في تطوير عمل الهيئة العامة لعقارات الدولة .

تساؤلات الدراسة

- (١) ما هو مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (في الهيئة العامة لعقارات الدولة ؟
- (٢) ما هي أبعاد جودة الخدمات في الهيئة العامة لعقارات الدولة ؟
- (٣) ما هو الدور المهم للقيادة الاستراتيجية في تنمية قدرة ومهارات وكفاءة المرؤوسين في الهيئة العامة لعقارات الدولة ليكونوا أكثر استجابة للتغيرات والمهام المطلوبة منهم؟
- (٤) ما هي العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمات في الهيئة العامة لعقارات الدولة ؟

فروض الدراسة:

- ١) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمات المقدمة في المنظمات.
- ٢) تؤدي القيادة الاستراتيجية الفعالة إلى تحسين ثقافة الجودة والابتكار داخل المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة.
- ٣) توجد علاقة تفاعلية بين الدور القيادي الفعال والأنشطة التوجيهية المستمرة في إدارة أنشطة الجودة، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

مفاهيم الدراسة :

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية ولقد تعددت وجهات النظر حول المفهوم والنظريات التي تفسر وتفسر هذه الظاهرة، وما زالت تحظى بالاهتمام والتطوير، وعليه يحاول الباحث تناول مفاهيم القيادة على النحو التالي: التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم، والتوجهات والنظريات القيادية، وكذلك توضيح مفهوم القيادة الاستراتيجية، وأهميتها، وأهدافها، وعوامل نجاحها.

١) القيادة:

يرى الباحثون أنه لا يوجد تعريف محدد متفق عليه من قبل المؤلفين والباحثين، بل اختلفوا بحسب المناهج والزوايا التي ينظر منها الباحثون والمؤلفون إلى القيادة، إلا أن هناك إجماع على أن القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف.

إلا أن باحثين آخرين أشاروا إلى عدم وجود اتفاق على أن القيادة تعني العملية المعقدة الناتجة عن التفاعل المستمر بين القائد والمرؤوسين والموقف، حيث ركزوا في تعريفهم للقيادة على جوانب تتمثل في شخصية وسلوك القائد، والخصائص الطبيعية، واهتم بعض الباحثين بدراسة القيادة من خلال العلاقة بين القائد والأتباع فقط، ولا يزال الموقف مؤثراً على الجانب القيادي، كما يفسر البعض أهمية تأثير الموقف القيادي على أداء الوظائف التنظيمية. (جاد الرب، ٢٠١٢).

ويستنتج الباحث مما سبق أن القيادة هي نتيجة التفاعل بين الموقف والمرؤوسين والقائد، ولا بد أن تظهر شخصية القائد، ولا بد أن يتحدد سلوكه في تعاملاته مع المرؤوسين بناء على الحالة الظرفية.

وتعرف القيادة بأنها عملية التأثير على الفرد أو الجماعة بموقف معين خلال فترة زمنية محددة من الأحداث، وبطريقة تحفز الأفراد على العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية (نجم، ٢٠١١).

ويرى (Hogan, Curphy and Hogan, 1994) القيادة من منظور العلاقة الشخصية، والتي تجعل الآخرين يقبلون السلطة والأوامر طواعية لأنهم يريدون ذلك وليسوا مجبرين عليه.

أما (Northouse,2019) فيعرف القيادة بأنها الأفعال والسلوكيات التي تؤثر على الموارد المتاحة لخلق الفرص المرغوبة.

ويشير (المغربي، ١٩٩٥) الى أن القيادة تمثل قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة من الناس، وتوجيههم، وإرشادهم؛ من أجل كسب تعاونهم، وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

ويربط (حسين ٢٠١٠) القيادة بمنظور الرؤية والتحفيز، إذ عرفها بأنها: التأثير على سلوك الأفراد ودعمهم بطريقة تحفزهم على الحفاظ على المستوى المطلوب لتحقيق رؤية محددة، وأنها عملية التأثير وإثارة الحماسة لدى الأفراد للعمل طوعاً دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية.

٢) القيادة الاستراتيجية :

للقيادة الاستراتيجية تعريفات متعددة حسب الوظائف التي تؤديها، فتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة القائد على تصور الرؤى المستقبلية والتفكير الاستراتيجي العميق وتحديد التغيرات البيئية التي ستؤثر على مستوى التحسين المستمر للمنظمة والعمل مع الآخرين لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الآمال والتطلعات مع الحفاظ على مرونة التنفيذ ومراجعة وتقييم المهام والإجراءات. (أبو سمرة، ٢٠١٩)

كما عرفها (Ratanasongtham and Ussahawanitchakit,2015) بأنها القيادة التي لديها القدرة على التنبؤ والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين والقدرة على تطوير الكفاءات والقدرات وتحسين الهياكل التنظيمية واختيار تطوير الجيل القادم من القادة والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة والتأكيد على الممارسات الأخلاقية.

أما أحمد والفقهي (٢٠١١) فقد عرفا القيادة الاستراتيجية على أنها القدرة على توجيه المنظمة استراتيجياً وبناء رؤية استراتيجية وتعبئة الموارد والأعضاء لتحقيق تلك الرؤية بما في ذلك تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أما ثابت (٢٠١٣) فقد أشار إلى القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على استشراف المستقبل برؤية أوضح وإبداع في تجسيده، واستثمار الفرص الخارجية من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية، في حين يشير النقار (٢٠١٥) إلى القيادة الاستراتيجية بأنها القيادة القادرة على تطوير رؤية استراتيجية واضحة وملائمة مبنية على أهداف استراتيجية وفق ثقافة تنظيمية مناسبة بهدف تطوير كوادر بشرية تتميز بالقيم والأخلاق والإبداع والمرونة تعمل على إحداث التغيير والتطوير المستمر الذي يؤدي إلى التميز والتفرد على المستوى المحلي.

ويؤكد (Boal and Schultzy,2007) أن القيادة الاستراتيجية عنصر حاسم في تطوير القدرات التنظيمية للمنظمة من خلال الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب، كما تساعد القيادة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وخلق الرؤية المستقبلية وإيصالها، وتطوير الهياكل وتفعيل الرقابة والعمليات التنظيمية والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة ونشر نظام القيم الأخلاقية في ثقافة المؤسسة.

وبالنظر الى التعاريف السابقة لمفهوم القيادة الاستراتيجية يتضح أن القيادة الاستراتيجية تركز على مجموعة من النشاطات والعمليات منها : تحديد وضع المنظمة الراهن، وصياغة التوجه الاستراتيجي للمنظمة والتحالفات الاستراتيجية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يكفل نمو المؤسسة واستمراريتها، وتحسين مخرجاتها، وتحقيق أهدافها المرجوة. ويعرف الباحث القيادة الاستراتيجية بأنها القيادة التي تعمل على تخطيط وتنظيم، وتوجيه جهود العاملين وتحفيزهم على العمل الابتكاري والتفكير الإبداعي، وتهيئة البيئة المناسبة للعمل، وتشارك المعلومات والمعرفة بين العاملين وتعمل هذه القيادة على رسم الرؤيا المستقبلية وذلك من أجل التطور، والنجاح بشكل صحيح. (يونس، ٢٠١٩ : ١١)

ولكل ما سبق فإن القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة، وتحقق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة المحيطة، من خلال تبني الابتكار والإبداع؛ للوصول إلى تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة.

٣) جودة الخدمات :

إن مفهوم الجودة تاريخيا قد تطور ابتداء من التركيز على أن الجودة تعني الفحص والسيطرة على المواصفات والتي كانت أساسات الجودة حتى نهايات القرن العشرين تقريبا، أما في عالم اليوم فإن الجودة تعني جودة المنتج والخدمة كما يدركها الزبون، وتعني أيضا جودة العمليات بالإضافة إلى جودة الأمور المتعلقة بالبيئة التي تؤثر على المنتج وتتأثر به خاصة ونشاط الأعمال عامة. (زديرة، ٢٠١٥: ١٤٨)

ويمكن تفسير جودة الخدمة على إنها الانطباع العام للزبون وحكمه بشأن الخدمة المقدمة، وتتأثر جودة الخدمة بالخدمة المتوقعة والخدمة المنصورة، فإذا تم تلقي الخدمات بحسب ما هو متوقع فهذا سينعكس على سعادة الزبائن. (حسين وآخرون، ٢٠١٥: ١٦٨)

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

الدراسات السابقة والإطار النظري

تشكل الدراسات السابقة حجر الأساس الذي يساعد في فهم سياق البحث وتحديد الفجوات البحثية التي قد تساهم الدراسة الحالية في تضييقها، وقد تناولت العديد من الدراسات متغيرات الدراسة الحالية وخصوصا القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمات والآثار الناتجة عن ممارسة القيادة الإدارية وكيفية تطبيق تلك القيادة

على جودة الخدمات ، وسوف نذكر على سبيل المثال لا الحصر بعض من هذه الدراسات سواء كانت دراسات عربية أو دراسات أجنبية.

أولا : الدراسات السابقة :

أ- الدراسات العربية :

(١) دراسة (عبد، ٢٠١٤). بعنوان : أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحسين مواطنة أداء الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية : دراسة ميدانية بالتطبيق على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد.

هدف البحث إلى اختبار العلاقة ميدانيا بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومواطنة أداء الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمحافظة بورسعيد، وتحديد الفروق والاختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث حول ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد المواطنة السائدة في المستشفيات موضع الدراسة، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم ثلاث قوائم استقصاء تم توزيعها على المديرين والعاملين والمرضى في المستشفيات موضع الدراسة، وقد اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لفئة المديرين، أما بالنسبة لفئتي العاملين والمرضى فتم استخدام عينة عشوائية حجمها ٢٧٨ مفردة لكل فئة منهما، كما استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها من مفردات مجتمع البحث. وقد توصل الباحث لمجموعة من النتائج العامة المتعلقة بمجال التطبيق أهمها: أن المستشفيات الحكومية بمحافظة بورسعيد تواجه العديد من المشكلات الإدارية والتشغيلية مثل عدم تفرغ معظم مديري المستشفيات لقيادة العمل الإداري بالمستشفى وإنشغال الأساتذة بالتدريس والإشراف على الرسائل العلمية والعيادات الخاصة، مع وجود قصور ونقص في بعض المستلزمات والتجهيزات اللازمة لأداء الخدمة الصحية مثل بنوك الدم ومعامل الأشعة ومعامل التحاليل والأدوية، كما توصل الباحث إلى أنه لا يوجد اهتمام بوجود سجلات منظمة للحالات المرضية داخل المستشفيات موضع الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك فروق معنوية بين آراء فئات مجتمع البحث حول ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد المواطنة السائدة في المستشفيات موضع الدراسة، وقد كانت النتيجة الأساسية للبحث هي وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على مواطنة أداء الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمحافظة بورسعيد. وقد أوصى الباحث الإدارة العليا بأن تتبنى تطبيق الممارسات السليمة للقيادة الاستراتيجية بعدما انققت نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الميدانية حول دور هذه الممارسات في تحسين مواطنة أداء الخدمات في قطاعات خدمية متنوعة، خاصة في القطاع الصحي.

(٢) دراسة (عمر، ٢٠١٩) بعنوان : دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية: التوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين كمتغيرات وسيطة.

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في زيادة جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية وذلك من خلال توسط كل من التوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين. ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع عدد (٣٧٠) قائمة استقصاء على العاملين (الأكاديميين والإداريين) باستخدام العينة العشوائية الطبقية. وقد تم تجميع عدد (٣٤٠) قائمة صحيحة خضعت للتحليل الإحصائي. وفيما يتعلق بالطلاب تم توزيع عدد (٤٠٠) قائمة على عينة ميسرة من طلاب المراحل المختلفة بالكلية التابعة للجامعات المشاركة بالبحث، وتم تجميع عدد (٣٥٥) قائمة صحيحة خضعت للتحليل الإحصائي. وتم التحليل باستخدام برنامجي (SMART PLS V.3.7.2, Statistical Package for Social Sciences (SPSSII)) لاختبار صحة الفروض البحثية. وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة بتوسط كل من التوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين تنابعيا. وقد أكد البحث على أهمية تطبيق نمط القيادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة المصرية لدوره الفعال في تطبيق معايير جودة الخدمة التعليمية.

٣) دراسة (غايب, ٢٠٢٠) بعنوان : **تأثير القيادة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في شركة بغداد للمشروبات الغازية.**

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية المستدامة، ولأجل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار شركة بغداد للمشروبات الغازية أنموذجا لما تتمتع به قيادتها وأفرادها من قابليات ومهارات وظيفية وشخصية كبيرة على إنجاز المهام والمسؤوليات. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية لإنجاز هذه الدراسة وتحقيق هدفها الرئيس والأهداف الفرعية التي تسعى إليها، إذ تم توزيع (١٨٥) استبانة، وتم الحصول على (١٦٥) استمارة صالحة للتحليل أي أن نسبة الاستجابة بلغت ٨٩٪. واستخدمت الدراسة عددا من الأساليب الإحصائية على سبيل المثال الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون، ومعامل الانحدار الخطي البسيط. باستخدام برنامجي SPSS, V.23 و Amos, V.23. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: قيام الشركة بتطوير رؤية استراتيجية تستند على عملية فحص دقيق للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وفحص دقيق للبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، من خلال مشاركة المدراء عند تطوير الرؤية الاستراتيجية، تمتلك الشركة عدد من ذوي الخبرات المتميزة وتستخدم الشركة نظم الحوافز المادية والمعنوية للمحافظة على هذه القدرات وهذا المورد المهم لها. ومن التوصيات التي أوصت بها الدراسة: ينبغي على الشركة القيام باستخدام تشكيل باسم بحوث السوق والذي تقع على عاتقه القيام بجمع البيانات والمعلومات بأذواق ورغبات العملاء عن الشركات المنافسة المحلية، اقتراح على الشركة إنشاء صندوق الأفكار والذي يتضمن قيام الموظفين بوضع أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية والتطويرية في هذا الصندوق، والشركة بدورها تقوم بدراسة هذه الأفكار وترشيح الأفكار القابلة للتنفيذ ومنح صاحب هذه الأفكار مكافآت مادية أو معنوية.

٤) دراسة (مخدوم، ٢٠٢١) بعنوان : دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير: دراسة حالة كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في واحدة من المنظمات الحكومية، كلية إدارة الأعمال بجامعة طيبة، والتعرف على مستوى تطبيق إدارة التغيير فيها، والتعرف على تصورات منسوبي المنظمة بشأن عمليات تطبيق القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير والعلاقة بينهما، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إنشاء استبانة بغرض البيانات. من خلال تطبيق أسلوب المسح الشامل على مجتمع حالة الدراسة. واستخدمت الدراسة الأساليب الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تصورات الموظفين لمستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، كما أن تصوراتهم لمستوى تطبيق إدارة التغيير جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمة باختلاف متغير النوع، العمر، والمؤهل الدراسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها بما يساهم في نجاح عملية التغيير في المنظمة، مع مراعاة خصائص مفردات مجتمع الدراسة في كل من تطبيق القيادة الاستراتيجية وإدارة عملية التغيير في المنظمة.

٥) دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١) بعنوان : دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين في المنظمة: دراسة ميدانية.

هدف البحث إلى قياس مدى دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين بالشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية وهي (شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"- شركة القاهرة للأدوية -الشركة المصرية لتجارة الأدوية)، في محافظتي القاهرة والجيزة، وقد اعتمد البحث في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive analytical Approach)، وفي الجانب العملي اعتمد البحث على جمع البيانات من أفراد عينة البحث (٣٨٤ مفردة) من خلال استمارة استبيان Questionnaire. ولمعالجة البيانات تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية مثل النسب المئوية، والمتوسط الحسابي، ونموذج الانحدار الخطي المتعدد ((F-Test, T-Test)) ، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف المعياري، معامل الارتباط، معامل الثبات والصدق، كما تم استخدام برنامج (SPSS) في التحليلات الإحصائية. ويفترض البحث أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وبناء الكفاءات الوظيفية للعاملين بشركات الأدوية محل البحث.. وتوصلت نتائج البحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية تحسّن مستوى أداء شركات الأدوية باختلاف كل من متغيرات تحديد التوجه الاستراتيجي (بمتوسط ٣.٤٨)، واستغلال القدرات والمواهب (بمتوسط ٣.٥١)، وتطوير رأس المال البشري (بمتوسط ٣.٥٢)، وتعزيز الثقافة التنظيمية (بمتوسط ٣.٣٦)، وتعزيز الممارسات الأخلاقية (بمتوسط

٣٠٤١)، والرقابة الاستراتيجية (بمتوسط ٣٠٣٣)، والتي تمثل المتغيرات الستة لقياس الكفاءات الوظيفية عن ممارسات القيادة الاستراتيجية. وأخيراً تم تقديم بعض التوصيات منها القيام بوضع نظام تقييم دوري للكفاءات الوظيفية لكل قطاع من قطاعات العمل وفق متطلبات الوظيفة والعمل على زيادة وتنوع البرامج التدريبية المتاحة للعاملين في شركات الأدوية لتنمية كفاءة المهارات والقدرات المهنية لديهم ووضع نظام للحوافز وكذلك نظام للجزاءات المهنية أيضاً مرتبط بمستوى الكفاءات الوظيفية والأساسية للعاملين في شركات الأدوية.

٦) دراسة (الغامدي ٢٠١١) بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القادة بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة لسلوك القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة (التأثير القائم على القدوة، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي)، والتعرف على مستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتألف مجتمع الدراسة من جميع الضباط الميدانيين من الرتب التالية (رائد، نقيب، ملازم أول، ملازم) والعاملين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة والإدارات والقطاعات والوحدات الميدانية التابعة لها والبالغ عددهم (٢٥٣) ضابطاً. وقد اختار الباحث عينة عشوائية ووزع (٢٣٠) استبانة على المجموعة المطلوبة، واسترجاع (١٨١) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. ومن أهم نتائج الدراسة أن قادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون سلوك القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة إيجابية بين سلوك القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة ومستويات الولاء التنظيمي لدى ضباط الميدان في قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة الحدودية. ومن أهم التوصيات العمل على تبني سلوك القيادة التحويلية من قبل قادة حرس الحدود، من خلال إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لتزويد القادة بمهاراته وخصائصه، وذلك لدوره في تحفيزهم.

٧) - دراسة (النعميات ٢٠١٥) بعنوان "أثر جودة الخدمات الصحية في تحسين صورة المنظمة - دراسة ميدانية في قطاع المستشفيات الخاصة في سلطنة عمان"

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات الصحية (الاعتمادية، الملموسية، التعاطف، الاستجابة، والاطمئنان) في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المرضى أو مرافقيهم في المستشفيات أثناء وقت جمع البيانات، ومعرفة ما إذا كان هناك أثر لجودة الخدمات الصحية في تشكيل صورة المستشفيات وإبراز مستوى رضا وولاء المرضى في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان. ولوصف وتحليل أبعاد جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الأردنية الخاصة الواقعة في مدينة عمان والحاصلة على شهادة الجودة (HCAC)، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T) للتحقق من دلالة الفقرة وأهمية الفقرة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية

لأبعاد جودة الخدمة بأبعادها مجتمعة على رضا المرضى المتعاملين مع المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة ضمان الجودة (HCAC)، والمتواجدة في العاصمة الأردنية عمان. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل (الاعتمادية، الملموسية، التعاطف، الاستجابة، الاطمئنان) في تحقيق ولاء المرضى المتعاملين مع المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة ضمان الجودة (HCAC). وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز علاقات المستشفيات محل الدراسة بالمرضى، ومحاولة التعرف على الأسباب التي حالت دون اعتبار عينة الدراسة لبعد الاعتماد كأساس لتحقيق رضا العملاء عن تلك المستشفيات. وعقد اجتماعات مستمرة ودورية للعاملين في المستشفيات بمشاركة إدارات تلك المستشفيات، وذلك لمناقشة كافة القضايا والمشاكل التي تواجه المرضى المتعاملين مع تلك المستشفيات، ومحاولة إيجاد حلول لها بما يعود بالنفع على المرضى والمستشفى.

ب- الدراسات الأجنبية

(١) دراسة (OWOLABI and MAKINDE2,009) بعنوان :

**The effects of strategic planning on corporate performance in university Education:
.A study of Babcock university**

هدفت الدراسة إلى معرفة آثار التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي حيث اعتمد الباحث جامعة بابكوك كمجتمع للدراسة، من خلال كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة وفعالية الأداء.

وقام الباحث بتحليل البيانات التي جمعها من الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة بابكوك التي تعد واحدة من أقوى ثلاث جامعات خاصة في نيجيريا، واعتمد الباحث المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ عدده (٢٨٧) من خلال توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة أجمع، وقام الباحث بتحليل النتائج عن طريق الإحصاء الوصفي الاستدلالي، وتم اختبار الفرضيات باستخدام معامل بيرسون ومعامل الارتباط التابعة للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لدراسة أهمية العلاقة بين المتغيرات المستخدمة في قياس الأداء وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، فبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي مفيد للمنظمات في تحقيق الأهداف. كما وتوصي الدراسة اتباع الجامعات والشركات والمنظمات على حد سواء، آليات التخطيط الاستراتيجي من أجل تعزيز الأداء المؤسسي.

(٢) دراسة (Akbar & Zaman,2016) بعنوان:

Impact of Strategic Leadership on Organizational Commitment in Telecommunication Sector of Pakistan."

هدفت الدراسة التعرف إلى اثر القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات الباكستاني. وبينت نتائج الدراسة أن التأثير القوي للقيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي من خلال قدرة القيادة المتمثلة في المدراء والتنفيذيين على توجيه وتنفيذ الاستراتيجيات كما وتعتبر القيادة عاملا مهما على دفع العاملين على الابداع ورفع طاقاتهم الانتاجية، وتحديد السلوكيات المرغوبة نحو تحقيق الأداء الأفضل، مما ينعكس بالتالي على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والالتزام التنظيمي لديهم. كما بينت الدراسة أن القيادة الاستراتيجية تعمل على تحقيق الأهداف طويلة المدى وتحقيق النمرور وذلك عبر الرقابة الاستراتيجية. هذا بالإضافة الى تعزيز مبدأ الاتصالات مع العاملين على كافة المستويات. وتوفير بيئة الثقة المتبادل والرؤية المشتركة واشراك العاملين في القرارات.

(٣) دراسة (Almasafir,2013) بعنوان :

The Role of Strategic Leadership in Building Sustainable Competitive Advantage in "the Academic Environment

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القدرات القيادية الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في البيئة الأكاديمية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الخاصة العراقية تم اخذ عينة تكونت من (٤٤) جامعة خاصة. استخدمت الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتم توزيعها على (٥٤٠) قائد أكاديمي في الجامعات الخاصة العراقية تم استرداد (٤٥٠) استبانة وتوصلت الدراسة الى ان هناك اثر ذو دلالة إحصائية لقدرات القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة حيث فسرت قدرات القيادة الاستراتيجية (٥٥٪) من التباين في الميزة التنافسية المستدامة.

(٤) دراسة (Naveed, et al ,2013) بعنوان :

Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior in Small and Medium Scale Firms

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة وسلوك المواطن في شركات تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في باكستان، حيث تم قياس متغير القيادة من ثلاثة أبعاد تمثلت في: القيادة المعاملاتية، والقيادة التحويلية، والقيادة الكاريزمية. شملت عينة الدراسة شركات تكنولوجيا المعلومات الصغيرة والمتوسطة العاملة في إسلام آباد ولاهور وكراتشي، حيث تم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات. وقد شاركت في الدراسة (٨١) شركة، أي (٤٦.٥٪) من كراتشي، و(٥٦) شركة من لاهور، أي (٦٣.٢٪)، و(٣٧) شركة من إسلام آباد، أي (٩٢.١٪). من بين

(١٧٤) مشاركًا، كان (١٢٧) من الذكور (٧٢.٩٪) و (٤٧) من الإناث (٩٢.٧٪). وهذا يشير إلى أن عدد الإناث العاملات في مجال تكنولوجيا المعلومات صغير نسبيًا. وجدت الدراسة أن هناك أنماط قيادية مختلفة تم اتباعها في المتوسط في شركات تكنولوجيا المعلومات الصغيرة والمتوسطة في باكستان وهذه الأنماط لها علاقة قوية بسلوكيات المواطنة التنظيمية للموظف في جميع مراحل العمل، إلا أن علاقة القيادة التحويلية بسلوك المواطنة التنظيمية كانت الأقوى بين أنماط القيادة الأخرى التي تم تبنيها.

٥) دراسة (Mittal and har. 2015) بعنوان:

Transformational Leadership and Employee Creativity: Mediating Role of Creative Self-Efficacy and Moderating Role of Knowledge Sharing.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في التأثير المثالي والدافعية الملهمة والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي على إبداع الموظفين في شركات تكنولوجيا المعلومات الصغيرة والمتوسطة الحجم من خلال كفاءتهم الذاتية الإبداعية في المنظمات الهندية، حيث لوحظ أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورًا مهمًا في زيادة الناتج المحلي الإجمالي للدول النامية مثل الهند. تم جمع البيانات من خلال توزيع أداة الدراسة عبر البريد الإلكتروني على الموظفين والمشرفين في الشركات، وعددهم (٣٤٨) مديرًا وموظفًا في (٢٠) شركة تكنولوجيا معلومات صغيرة ومتوسطة الحجم تعمل في الهند. أجابوا على أسئلة حول أسلوب القيادة التحويلية وفعالية أسلوب الحكم الذاتي الإبداعي للموظفين ومشاركة المعرفة والإبداع. توفر هذه الدراسة آثارًا نظرية وإدارية قوية يمكن لمنظمات تكنولوجيا المعلومات استخدامها لتقييم نتائج القيادة التحويلية على إبداع الموظفين. في حين أن المنظمات أنفقت مبلغًا كبيرًا من المال على تطوير مهارات موظفيها، فقد حاولت هذه الدراسة تقديم إجابة على الأسئلة المتعلقة بإبداع الموظفين، حيث تحتاج المنظمات إلى دعم الإبداع لدى الموظفين من خلال تطوير كفاءتهم الذاتية الإبداعية.

التعليق على الدراسات السابقة :

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تركزت في الجوانب التالية :

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

- ١) هذه الدراسة وافقت أغلبية الدراسات السابقة في تناول متغيرات البحث الحالية .
- ٢) هذه الدراسة تتفق مع معظم الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام الإحصاءات الوصفية.
- ٣) أستخدم الاستبانة كأداة لها بما يتفق مع كافة الدراسات السابقة .

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

هذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة التي تناولت دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات دراسة ميدانية على الهيئة العامة لعقارات الدولة (على حد علم الباحث).

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

- (١) ركزت الدراسة الحالية على محاولة تحديد أثر (المتغير المستقل) القيادة الاستراتيجية على (المتغير التابع) جودة الخدمة وهي أهداف لم تحاول الدراسات السابقة ربطها من قبل.
- (٢) اختلف حجم العينة والفترة الزمنية للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة واتفق مع أغلب الدراسات التي تناولت الإدارة الدنيا والمتوسطة والعاملين في الإدارات التشغيلية.
- (٣) يتضح من مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية وجودة الخدمة أن أغلبها تم تطبيقه في بيئة عربية وأجنبية، ولكل منها خصوصيتها واهتمامها. لذلك يمكن القول أن هذه الدراسة تعد، حسب علم الباحث، من الدراسات القليلة التي تناولت معرفة العلاقة بين أسلوب القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة المقدمة من قبل الهيئة العامة لعقارات الدولة.
- (٤) يأمل الباحث أن تقدم الدراسة مادة علمية مفيدة تثري المخزون المعرفي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- (١) استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في معرفة متغيرات الدراسة والعوامل المؤثرة عليها وبالتالي صياغة الاستبيان.
- (٢) الاستفادة من الدراسات السابقة في دعم الإطار النظري.
- (٣) الاستفادة من المراجع العلمية التي استخدمتها الدراسات السابقة.
- (٤) العمل على تجنب دراسة قضايا سبق دراستها.
- (٥) ساعدت نتائج الدراسات السابقة الباحث في تأكيد مشكلة الدراسة الحالية .
- (٦) الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة، وتوصياتها، واقتراحاتها، في التعرف على جوانب البحث.

ثانيا: الإطار النظري

تمهيد:

العصر الذي نعيش فيه اليوم هو عصر التسارع والتحول، حيث أصبحت مفاهيم مثل القيادة والجودة والتميز متطلبات أساسية في عالم سريع التغير، وحيث اتخذت المؤسسات بكافة أشكالها وأحجامها من هذه المفاهيم منطلقات رئيسة في رسم توجهاتها وإعداد خططها وسياساتها وأنظمة وطرق عملها. واستنادا لذلك فقد أصبح قادة الجودة والتميز هم عنصر الارتكاز الذي تقوم عليه هذه المؤسسات، وحتى المجتمعات والدول، لأنهم أصبحوا بالفعل ضرورة لا بد من إعدادهم وتأهيلهم والتأكد من وجودهم في جميع الأنشطة وعلى المستويات الإدارية كافة. (شعبان، ٢٠٢٠: ٥٦).

ومما لا شك فيه أن أهمية القيادة تنبع من كونها ضرورية لنجاح المنظمات أيا كان نوعها سواء كانت منظمات إنتاجية أو تجارية أو خدمية وسواء كانت تتبع للدولة أو تتبع للقطاع الخاص فكلها منظمات تهدف إلى تحقيق أهداف تتكاتف الجهود لتحقيقها فبدون توافر القيادة الإدارية الرشيدة يصعب تحقيق الأهداف . (محمد، ٢٠٢٢: ١٠)

ويعود هذا الاهتمام المتزايد إلى أن العنصر البشري هو العامل الأكثر تقلباً وديناميكية في عملية الإنتاج مقارنة بالجوانب الأخرى، ويتأثر سلوك الفرد بالعوامل المحيطة كالعامل النفسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي، وبالتالي يصعب على أي منظمة التحكم فيه بالطريقة التي تريدها، ولكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان تقدمها، يجب عليها أن توفر للعاملين والعمال قيادة سليمة وحكيمة قادرة على تحفيزهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم (الدهان وآخرون، ٢٠١٤: ١٩١).

ولابد هنا أيضاً أن ندلل على أهمية القيادة بأن تحقيق أهداف المنظمات يقتضي أن يكون الأداء بأعلى كفاءة وأقل جهد وأدنى تكلفة، وكل هذه الأهداف تقتضي قيادة فاعلة بحيث بدون توافرها يستحيل تحقيق هذه الأهداف، فالأفراد بالمنظمة يحتاجون دوماً لمن يذكرهم بأهداف المجموعة.

و يسعى الباحث إلى تقديم إطار نظري حول مفهوم القيادة ومصادرها، وتعريف القائد ، وخصائص القائد الناجح، وإدراج بعض نظريات القيادة، وعرض بعض المفاهيم والتعريفات لمفهوم القيادة ، كما سيتم التطرق إلى جودة الخدمات من خلال بيان مفهومها وأهدافها وعرض أبعادها كما ذكرها الباحثون في الأدبيات السابقة.

أولاً : القيادة الاستراتيجية:

تعود جذور مفهوم القيادة الاستراتيجية إلى عالم الإدارة الاستراتيجية انسوف (١٩٦٨) والذي ربط بين القيادة والاستراتيجية ، واعتبر أن القيادة هي أحد المقومات الرئيسية لنجاح عملية التخطيط والتنفيذ ويركز نمط القيادة الاستراتيجية على وجود توجه مستقبلي للمنظمة والقدرة على تحويل الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية ، وذلك من خلال حشد وتمكين العاملين لتصميم وتنفيذ الاستراتيجية. (Davies,2006)

ويعرف (Kelin,2009) القيادة الاستراتيجية بأنها نمط القيادة الذي يركز على التفكير المستقبلي وتمكين العاملين لخلق الفرص وبناء مستقبل المنظمة ؛ مع الحفاظ على المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية . ويؤكد (Beatty and Quinn,2012) على أن القيادة الاستراتيجية هي التي تمتلك رؤية مستقبلية وخبرة كافية لتطوير وتنفيذ الخطط في ظل الغموض وعدم التأكد.

ويشير (Rowe, 2001) إلى قدرة القيادة الاستراتيجية على التأثير في الآخرين للعمل واتخاذ القرارات بصورة تطوعية وتعظيم قيمة المنظمة في الأجل الطويل مع الحفاظ على الاستقرار المالي في الأجل القصير.

ويرتبط نمط القيادة الاستراتيجية بالقدرة على الفهم الشامل للمنظمة والبيئة المحيطة بها والاستفادة من ذلك في تحقيق التغيير الاستراتيجي باستخدام رأس المال البشري ، مع مراعاة تحقيق التوازن بين الاستقرار في الأجل القصير والبقاء في الأجل الطويل (AmosM, Serfontein ,2007)

وتعتبر القيادة الاستراتيجية من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تمنح المنظمات القوة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، وذلك من خلال قدرتها على التأثير، ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، وقدرتها على ترسيخ ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادأة والابتكار والإبداع كوسائل فاعلة في تدعيم فاعلية الأداء، وتجلب قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي، وترسم ملامح وأطر التعامل، وتزود العاملين بالطاقة الفاعلة للتعبئة العملية.(الزعنون ٢٠١٩ : ٧٨)

ويرى البعض أن القيادة الاستراتيجية هي علم وفن وضع وتنفيذ وتقييم القرارات عبر الوظائف المختلفة، وهذا ما يجعل المنظمة قادرة على تنفيذ أهدافها. ويرى آخرون أن القيادة الاستراتيجية تتضمن ستة نواحي تشمل تشكيل بيئة العمل، ووضع الاستراتيجية، وتخصيص الموارد، وتنمية المديرين، وبناء التنظيم، ومتابعة العمليات وكذلك يرى آخرون أنه يمكن تلخيص وظيفة القائد الاستراتيجي في تأمين إتمام جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية وذلك في ظل ظروف وأزمات معينه.(إبراهيم ٢٠١٢ : ٣٥٤)

أهمية القيادة الاستراتيجية:

وبعد أن تناولنا مفهوم القيادة الاستراتيجية أرى من الضروري توضيح أهمية القيادة الاستراتيجية حيث تتجلى أهمية القيادة الاستراتيجية في النقاط التالية:

أ- تعزيز الالتزام والمشاركة وتأكيد النموذج الأخلاقي في العلاقات الداخلية للمنظمة حيث أنها الممثل والمفاوض للمنظمة في التعامل مع الهيئات والمنظمات الخارجية ذات الصلة.

ب- تساهم القيادة الاستراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على التغيير لتحقيق أهداف المنظمة حيث أن هناك علاقة إيجابية وتبادلية بين تبني القيادة الاستراتيجية وتنفيذ أعمال وأهداف المنظمة.

ج- تشكل القيادة الاستراتيجية الثقافة التنظيمية في المنظمة إلى جانب متغيرات أخرى حيث قد يساهم القائد الاستراتيجي في ذلك من خلال الطريقة التي يتبعها في قيادة المنظمة وأسلوبه الإداري وطريقة تصميم الهياكل التنظيمية وتفويض الصلاحيات وتقسيم وتوزيع المهام مما يؤثر على القواعد السلوكية والثقافية والقيمية التي تنشأ داخل المنظمة.

د- زيادة وتعزيز رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة، حيث تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها، وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ التنظيمي وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية وتمهيد الطريق للإبداع لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة.

هـ- تتبع أهمية القيادة الاستراتيجية من ثلاث منطلقات: طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة، وطبيعة البيئة التنافسية، وطبيعة الأدوار والقدرات والممارسات القيادية. ولا شك أن هذه المنطلقات الثلاث تعتمد إلى حد كبير على بعضها البعض. وفي ظل وجود بيئة متغيرة ومعقدة، يتطلب الأمر وجود نوع جديد من القيادة يتمتع برؤية استراتيجية ومهارات وخصائص غير تقليدية حتى يتمكن من التغلب على الواقع برؤية مستقبلية طموحة وقدرة تنفيذية على تحقيق الأهداف المرجوة.

و- القيادة الاستراتيجية هي سبب تفوق المنظمات على غيرها، لذا من الضروري التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة والتحول نحو الدور الاستراتيجي الذي ينظر إلى الأفق. إن القائد يتمتع بالرؤية كسمة مميزة والقيادة الاستراتيجية تفهم معنى الأحداث دون أن تتأثر بظواهر الأشياء، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بأسرع وقت ممكن دون مواجهة الخطر المتوقع. (عايض، ٩٥: ٢٠١٣-٩٦)

مميزات القيادة الاستراتيجية :

ما يميز القيادة الاستراتيجية عن غيرها من أنماط القيادة تركز القيادة الاستراتيجية على استدامة الميزة التنافسية للمنظمات وهي تختلف عن القيادة التقليدية، فالقائد الجيد ليس بالضرورة أن يكون قائد استراتيجية جديدة إلا إذا كان لقراراته ونشاطاته آثار استراتيجية على المنظمة، ويمكن حصر ما يميز القيادة الاستراتيجية عن غيرها من أنماط القيادة بما يلي: (Burgelman, 2017)

(١) القيادة الاستراتيجية واسعة النطاق:

حيث إن تأثير القائد الاستراتيجي يمتد أبعد من نطاق وظيفته والمنصب الذي يشغله، بل وإلى خارج حدود منظمته. فالمنظمة تشكل نظام مترابطا يتأثر ببعضه البعض، فعند اتخاذ قرار معين في أحد أجزاء المنظمة فإنه سوف ينعكس إلى إجراءات في أجزاء أخرى للمنظمة، ويمتد نطاق القيادة الاستراتيجية إلى خارج حدود المنظمة من خلال تفاعل نشاطاتها مع الاتجاهات والقضايا البيئية.

(٢) يظهر تأثير القيادة الاستراتيجية على المدى الطويل:

حيث يجب على القائد الاستراتيجي أن يضع باعتباره الأهداف طويلة الأمد أثناء عمله على تحقيق الأهداف قصيرة الأمد والموازنة بين كليهما، أن هذه النظرة المستقبلية الفعالة هي ما يميز القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة. فالقائد التشغيلي، على سبيل المثال، يمكنه أن يدير الوظائف اليومية بكفاءة وفعالية، وأن يمتلك المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف قصيرة المدى وعدم أخذ الأهداف طويلة المدى في الاعتبار ان لم يكن لديه صفات القائد الاستراتيجي. (إبراهيم، ٢٠١٢: ١٧٠)

٣) غالبا ما تتضمن القيادة الاستراتيجية تغييرات كبيرة في المنظمة:

على سبيل المثال، أن استحداث نظام مكافآت للعاملين الذين يحققون الأداء المتوقع، يتطلب تطوير نظام تقييم يقارن الأداء الفعلي للعاملين بمعايير الأداء المطلوبة لتحقيق أهدافهم، وربطها بأهداف المنظمة الاستراتيجية، وتوضيح ما يجب على العاملين فعله لتحقيق ذلك، وتبني البرامج اللازمة لتصحيح الأداء وتقليل الفجوة بين الأداء الفعلي والمخطط له. ومن الجدير بالذكر أن معظم المنظمات الكبيرة تتبنى استراتيجية محددة لمدة طويلة نسبية قبل أن تقرر أحداث تغيير استراتيجي على مستوى المنظمة. وبعد مدة طويلة نسبية من التعديلات البسيطة على استراتيجية للمنظمة، لا بد من حدث معين لتحفيز إدارة المنظمة لإعادة تقييم استراتيجيتها بشكل جذري، ومن الأحداث المحفزة لتغيير استراتيجية المنظمة. (عائض، ٢٠١٣: ١٠٩)

خصائص القيادة الاستراتيجية :

تدعم القيادة الاستراتيجية قوة أية مؤسسة وصولا للميزة التنافسية، بعدما أصبحت الإدارة التقليدية غير قادرة على تحقيق الميزة التنافسية، والتي تستلزم توافر قيادة مبدعة توفر البيئة الملائمة للتجديد والتطوير الذاتي، وتتمكن من مشاركة وتحفيز الجميع على تبني استراتيجيات وأساليب مبتكرة تمكنهم من الوصول إلى الأهداف المنشودة. (الحوارة، ٢٠٢٠: ٣٠)

وتتميز القيادة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص، والتي يمكن إيجازها فيما يلي

أ- القيادة الاستراتيجية واسعة المدى، أي أنها تؤثر في مجالات تقع خارج إطار المجال الوظيفي والقسم الخاص بالقائد.

ب - تأثير القيادة الاستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة.

ج - القيادة الاستراتيجية تشمل غالبا تغييرا مؤسسيا جوهريا.

د- تعزز القيادة الاستراتيجية عملية التعلم التنظيمي علي نحو مستمر.

يستخلص مما سبق، أن من خصائص القيادة الاستراتيجية، رؤية حاملة للمستقبل، والتأثير في الآخرين، والتفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرارات في بيئات تتصف بالغموض، وابتكار وتنفيذ الخطط، والتغيير الاستراتيجي، وتعزيز التعلم التنظيمي. (خليل، ٢٠١٧: ١٣٠)

أبعاد القيادة الاستراتيجية:

وهي القدرة على التوقع والتصور وتمكين الآخرين والحفاظ على المرونة. أحداث التغيير الاستراتيجي كضرورة. القيادة الاستراتيجية هي التفكير واتخاذ القرارات لتطوير خطة محددة.

وتعرف بأنها علم وفن إدارة المنظمة، بدءاً من وضع الرؤية والرسالة والأهداف وتنمية رأس المال البشري من خلال الاهتمام به وإجراء التغيير اللازم له والعمل على دعم وتعزيز الممارسات الأخلاقية من أجل تحقيق النمو والازدهار. تحتوي القيادة الاستراتيجية على مجموعة من الأبعاد على النحو التالي:

١ - **التوجه الاستراتيجي:** هي عملية تطوير رؤية استراتيجية تعكس بدورها وجهات نظر القائد الشخصية، فإذا استطاع توضيح وجهة نظره وإشراك مرؤوسيه فيها فإنه سيحصل على دعمهم وتأييدهم لرؤيته، الأمر الذي يجعل القصد الاستراتيجي سمة من سمات القائد وفي نفس الوقت أمراً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع. (محمد، ٢٠٢٢: ٤١)

و تُعرّف إجرائياً بأنها خلق رؤية تحدد المعنى والغرض المطلوبين للمنظمة من خلال رسالة وأهداف واضحة، والتنبيه بما قد يحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة، والاستعداد للاستجابة من خلال الاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر.

٢ - **تنمية رأس المال البشري:** ويتضمن هذا العنصر استثمار مهارات ومعلومات ومعارف العاملين في المنظمة ليكونوا أكثر فعالية في أنشطتها وهذا يؤدي إلى تحسين القدرة الاستيعابية والقدرة على الاستيعاب والتعرف وأن خداع المعرفة هو تعزيز الموقف التنافسي للشركة) ويعرف بأنه مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها العاملون في المنظمة التي يعملون فيها والتي يتم تطويرها من خلال دورات تدريبية وتطويرية تساعد هذا القائد على تحقيق الابتكار والإبداع.

٣ - **الممارسات الأخلاقية:** وهي مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحدد الصواب والخطأ في سلوك الفرد وتعتبر الأخلاق الضمان الوحيد الذي يقود الأفراد إلى اختيارات سليمة لا تتعارض مع القيم السائدة في المجتمع، حيث تعرف بأنها تطبيق أخلاقيات العمل والتي تتمثل في القيم والسلوكيات الإيجابية التي تعززها العدالة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية. (الضمور، ٢٠٠٩)

٤- الرقابة الاستراتيجية: الرقابة الاستراتيجية هي إحدى المهام الرئيسية للقيادة في المنظمة، ومن خلالها تستطيع الإدارة تحقيق أهدافها وقياس كفاءة الجهاز الإداري والثروة من خلال استخدامها للقدرات البشرية والمادية ومعرفة مدى تنسيق عمل الوحدات المختلفة لتحقيق هذه الأهداف، وهي عملية تقييم والتحقق من كفاءة الاستراتيجية تليها مقارنة الأداء المخطط له مع ما يتم تنفيذه فعلياً.

٥- دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية: غالباً ما تشجع ثقافة المنظمة الفرص الريادية وهي المصدر الأساسي للنمو والإبداع، حيث تسعى المنظمات إلى تشجيع وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تسمح لموظفيها بالعمل بحرية واستقلالية، وفي نفس الوقت تشجع دعم الأفكار الجديدة، وفي نفس الوقت توقع احتياجات السوق والعملاء المستقبلية لإشباعها قبل أن يفعل المنافسون، بالإضافة إلى تشجيع اتحاد الشركات التي تحقق التفوق على المنافسين. (عبد الرحيم، ٢٠١٩: ١٥٥)

القائد الاستراتيجي:

تتطلب القيادة الاستراتيجية قادة استراتيجيين يبادرون إلى العمليات لضمان تشخيص الخط التنظيمي والحفاظ على الوعي بالتطورات الاجتماعية والدولية والتكنولوجية والديموغرافية والاقتصادية لذا سنركز في النقاط التالية على مهام ومهارات وأدوار وممارسات القائد الاستراتيجي.

ويتكون القادة الاستراتيجيون عادة من أعضاء مجلس الإدارة وفريق الإدارة العامة ومديري الأقسام والوحدات ولتحديد القائد الاستراتيجي، نقدم أدناه بعض العبارات التي وصفها الباحث:

أ- القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي لديه القدرة على المشاركة، ولديه رؤية، ويحافظ على المرونة، ويمتلك التفكير الاستراتيجي، ويعمل مع الآخرين لإحداث التغيير الذي يبني مستقبلاً أفضل للمنظمة. (حمود، ٢٠٠٢م: ١١٥).

ب- القائد الاستراتيجي ليس بالضرورة قائداً قوياً ملهماً ، ولكنه قائد عقلاني يعرف كيف يقود الآخرين نحو الهدف.

ج- يستخدم القادة الاستراتيجيون الرؤية المشتركة لتحفيز الأفراد.

د- ما يميز القائد الاستراتيجي هو القدرة العالية على تحديد النواقص والفرص غير المستغلة، وصياغة الرؤية المستقبلية المثالية للمنظمة، والتعبير عنها بشكل جيد، واستخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف. يرى القائد الاستراتيجي نفسه كشخص له رؤية ورسالة خاصة، ويشعر أن الغرض من وجوده في المجموعة أو المنظمة هو النهوض بها، وطريقة تفكيره وتصرفه تمنحه جاذبية شخصية (كاريزما)، وقد تكون هذه الجاذبية نتيجة للأهداف التي يتبناها.

هـ يحتاج القائد الاستراتيجي إلى قدرات إضافية مقارنة بالمدير الاستراتيجي، فهو المسؤول عن تطوير الاستراتيجية والتأثير على الآخرين لاتباعها. (عايض، ٢٠١٣: ١١٧)

مهارات القائد الاستراتيجي:

١ - المهارات الشخصية: وتشمل:

- التواصل والتفاوض ونظم المعلومات وبناء أصحاب المصلحة المتنوعين.
- إلهام الآخرين للعمل.
- تمثيل المنظمة والجمهور الداخلي والخارجي (أصحاب المصلحة).
- مهارات تنسيق الأهداف والغايات والوسائل.

٢ - المهارات النفسية، وتشمل:

- أنظمة الفهم وسياسة السلطات الإدارية ومواجهتها وثقافتها وقوانينها.
- تحديد المتغيرات المتعاقبة في الأنظمة والقرارات والمنظمات وفهمها.
- مهارات تنفيذ الأهداف والغايات والوسائل.

كما صنف مهارات القيادة إلى مهارات مفاهيمية وفنية وشخصية، حيث تشمل المهارات المفاهيمية جميع مهارات التفكير المطلوبة، والتعامل مع عالم استراتيجي معقد وغامض. أما المهارات الفنية فتشمل معرفة السياسات الاقتصادية الخارجية، والأنظمة الثقافية المؤثرة في المنظمة. أما المهارات الشخصية و بناء الجماعات داخل المنظمة وخارجها، والقدرة على التواصل بشكل فعال. (إبراهيم، ٢٠١٢: ٣٦١)

ممارسات القائد الاستراتيجي:

لقد ترجم مصطلح ممارسات القائد الاستراتيجي إلى عدة أشكال مثل المهام والأدوار والمسؤوليات وغيرها، ويقوم القائد الاستراتيجي بعدة ممارسات، منها ما يلي:

(١) تطوير وتوصيل الرؤية (تحديد الرؤية الاستراتيجية):

يجب على القائد تطوير الرؤية وتوصيلها إلى أعضاء المنظمة، مما يسمح بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الرؤية، وهذا مهم لتوجيه المنظمة نحو النمو وتطوير أنواع المنتجات والخدمات والتركيز على السوق وتحقيق الأهداف المرجوة.

(٢) بناء الكفاءات الأساسية الديناميكية:

تمثل الكفاءات الأساسية أهم القدرات لأداء المهام بشكل أفضل، وتقديم مساهمة قيمة للميزة التنافسية للمنظمة، بينما تعني الكفاءات الأساسية الديناميكية استمرار المنظمة في تطوير الكفاءات وتحديثها، بحيث تصبح هي المستفيدة أو المتفوقة في هذه القدرات، كما تعني تطوير كفاءات جديدة لتحل محل الكفاءات الموجودة، بهدف الحفاظ على الميزة التنافسية أو بناء ميزة تنافسية جديدة.

٣) الاهتمام برأس المال البشري وتفعيله:

ويعني ذلك أن القائد الاستراتيجي يجب أن يجتذب ويحتفظ بأفضل المواهب المتاحة من الموظفين، ويستمر في تطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال التدريب ومكافأة المهارات المتقدمة واستغلال المواهب بأفضل السبل.

٤) الاستثمار في تطوير التقنيات الجديدة:

يتخذ القائد الاستراتيجي الفعال التدابير اللازمة لإبقاء المنظمة متفوقة في تبني التقنيات الجديدة أو تطويرها داخلياً، كما يجب عليه استغلال التكنولوجيا لتأكيد فعالية العمل في المنظمة.

٥) الاعتماد على استراتيجيات قيمة:

يتطلب الاعتماد على الاستراتيجيات الجيدة من القائد الاستراتيجي استغلال الفرص السوقية العالمية الجديدة، والاعتماد على استراتيجيات تعاونية مناسبة، وقبل ذلك اتباع استراتيجية التميز في التكلفة.

٦) بناء ثقافة تنظيمية فعالة والحفاظ عليها:

من أولويات عمل القائد الاستراتيجي التركيز على القيم الأساسية للابتكار والتعلم وتقدير رأس المال البشري وممارسات العمل الجماعي.

٧) الالتزام بالممارسات الأخلاقية:

يلعب القائد الاستراتيجي دوراً هاماً في بناء الممارسات الأخلاقية داخل المنظمة، مع التركيز على الصدق والنقطة والصراع في عملية اتخاذ القرار وفي تنفيذه، ولابد من ترسيخ هذه القيم بين المديرين والموظفين في مختلف أنحاء المنظمة. ويقوم القائد الاستراتيجي بعدة مهام، وهي: اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وخلق وتوصيل رؤية مستقبلية، وتطوير القدرات والكفاءات الأساسية، وإدارة الدوائر الانتخابية المتعددة، وتطوير هياكل الرقابة والعمليات التنظيمية، واختيار وتطوير الجيل القادم من القادة، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، ونشر منظومة القيم الأخلاقية في ثقافة المنظمة. (الحواجرة، ٢٠٢٠: ٥٦-٦١)

ثانياً: جودة الخدمات :

ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة؛ لأنها تعبر عن مستوى أداء العمل، لذلك عرفها بعض رواد إدارة الجودة الأوائل بأنها: "استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ذات مستويات قياسية ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة".

فالجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق، وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلاً عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات . (ابو شيخة ، ٢٠١٤ : ٢٢)

فالجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة، فهي ذات معنى كمي واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الكمي الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ونسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والالتزام بالمنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها، بمعنى مدى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم. (حريم ، ٢٠١٣ : ٩٣).

وتحقيق الجودة أمر مطلوب لتلبية احتياجات ورضا المستفيدين من الخدمات، وتزداد أهمية الجودة في المنظمات الحديثة التي تعتمد تقنية المعلومات والاتصالات لكي تحوز المخرجات على درجة عالية من الرضا نتيجة قيام التقنيات بتنفيذ معظم وظائف المنظمة بجودة عالية.

ويأتي الاهتمام بالجودة الشاملة في طليعة الاهتمامات الإدارية التي توليها المنظمات العالمية اهتماماً واسعاً في سبيل تطوير أدائها وتحقيق أهدافها، وإن المنظمات التي تسعى إلى التميز، التي تركز على نوعية وجودة الخدمة أكثر من تركيزها على الخدمة؛ حيث تلعب جودة الخدمة المقدمة من منظمات القطاع العام دوراً مهماً في تصميم الخدمة وعمليات تقديمها للمستفيدين، وقد ازداد إدراك تلك المنظمات، ومنها الخدمات الطبية العسكرية لأهمية تطبيق مفهوم جودة الخدمات (الضمور، ٢٠٠٩).

لذا؛ فالمنظمات الناجحة هي التي تحتوي استراتيجيتها أهدافاً تركز على توقعات المستفيدين وتلبي احتياجاتهم؛ لما له من آثار إيجابية كبيرة، ليس أقلها تحقيق رضا الزبائن، وتميزها في جودة خدماتها؛ حيث إنَّ القطاع العقاري يعتبر من أهم وأكثر القطاعات نشاطاً وحيوية؛ فالخدمات التي يقدمها هذا القطاع من أهم الخدمات ، ويرى كثير من الباحثين أن مفهوم جودة الخدمة هل هو مفهوم مطاط، من الصعب تحديده؛ فهناك الكثير من الاختلاف حول أفضل الطرق لتعريفه وتحديده.

فيما عرف (عبد الوهاب، ٢٠٠٩م: ١٣٤) جودة الخدمة بأنها: قدرة الإدارة على إنتاج أو تقديم خدمة قادرة على الوفاء بحاجات العملاء كما عرفت جودة الخدمة بأنها: تمثل الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة المدركة والخدمة الفعلية (Parasaraman et al., 1983, p.41).

و يمكن أن تعرف من وجهتي نظر الأول من منظور مقدم الخدمة، فتعرف على انها: معيار لدرجة تطابق الأداء الفعل للخدمة مع توقعات الزبائن أو الفرق بين توقعات الزبائن وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة (Bateson & Hotinan, 2011)، ومن الناحية الأخرى، ومن منظور مقدم الخدمة فهي: "تقديم نوعية عالية ويشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين" (حمود، ٢٠٠٢م: ١٣٤).

ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن تعريف جودة الخدمات من الناحية الإجرائية بأنها مدى ملامعة الخدمات التي تقدمها المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية التوقعات المستفيدين منها، وتم قياسها من خلال الاستبانة الخاصة بجودة الخدمات.

أهداف الجودة :

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما :

١ - أهداف تخدم ضبط الجودة:

وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ - أي المعايير على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء الزبائن الخ. (خليل، ٢٠١٧: ٣٣)

٢ - أهداف تحسين الجودة:

وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفاعلية أكبر، هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

- (١) أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- (٢) أهداف الأداء للمنتوج وتناول حاجات العملاء والمنافسة.
- (٣) أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- (٤) أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.

٥) أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين. (محمد، ٢٠١٦: ٤٠٣)

مبادئ إدارة الجودة:

تسهم هذه المبادئ في التكامل والترابط فيما بينها، فكل مبدأ منها يستلزم توفر وتحقيق المبادئ الأخرى وهي:

- التركيز على العملاء:

المقصود بالعميل ليس فقط العميل الخارجي أو الزبون الذي تركز المنظمة كل وقتها وجهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها، وذلك ابتداء بدراسة السوق وتحديد متطلبات الزبائن واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

- التحسين المستمر:

يتطلب نجاح عملية التحسين توفر الشروط كثيرة منها الوقت سواء فيما يخص التصميم، التنفيذ، أو المراقبة، حيث سمحت إدارة الجودة الشاملة من خفض أوقات التصميم، المستوى التكنولوجي، بشكل كبير يساهم في التحسين المستمر من خلال متابعة الإبداعات .

- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل:

يتم ذلك من خلال تأهيلهم وتدريب العنصر البشري على تطبيق هذه المنهجية الجديدة، وتشجيع الإبداع وزرع روح المشاركة والتعاون.

- التزام الإدارة العليا:

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها.

- الإدارة من الخلف:

عند تنفيذ أي عملية، بالقيام بدراستها وتحليلها للاستخراج الانحرافات، وإن وجدت فالمعالجة بتنفيذ العمليات التصحيحية .

- سلسلة الجودة الداخلية أو المرحلية:

تنظر إدارة الجودة الشاملة بين الإدارات والأقسام الإدارية والأفراد العاملين في المنظمة على أنها مستهلك ومورد، فالجهة التي تنفذ المرحلة الواحدة هي مستهلكة لما تنتجه المرحلة السابقة. (خليل، ٢٠١٧: ٢٦)

متطلبات تطبيق الجودة:

انطلاقاً من القائمة التي أوردها معهد إدارة الجودة الفيدرالي ومن آراء العديد من الباحثين حول ماهية متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن القول: إن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:

- **تبنى الإدارة العليا منهج إدارة الجودة الشاملة؛** حيث يعتبر قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في إطار استراتيجيتها نحو التميز والمنافسة، ويتطلب ذلك توفير الدعم المتمثل في الالتزام بالتحسين والتطوير على جميع المستويات وتخصيص الموارد والإمكانات اللازمة للتطبيق وإحداث التغيير داخل المؤسسة.
- **نشر ثقافة الجودة وتهيئة بيئة المؤسسة لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة،** ويتطلب ذلك استخدام جميع الأساليب، مثل المؤتمرات، وورش العمل، والدورات التدريبية، بالإضافة إلى دراسة تجارب المؤسسات الناجحة في تطبيق الجودة، كما يتطلب ذلك تطوير الأساليب الإدارية في الإشراف والمتابعة والمحاسبية وتفويض الصلاحيات والمشاركة في حل المشكلات.
- **تبنى الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة،** ويعتبر النمط القيادي الأمثل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق، ويهتم بالتنظيم الإداري، ويعمل على غرس القيم الإيجابية بين أفراد المؤسسة وربط أهداف المؤسسة باحتياجات العملاء.
- **تركز إدارة الجودة الشاملة على الاستجابة لمتطلبات العميل** بتعرفها على عملاءها واحتياجاتهم الأنية والمستقبلية من خلال نظام معلومات يساعد المؤسسة على أن تستبق توقعات العملاء وتلبي احتياجاتهم.
- **قياس كفاءة الأداء وفاعليته يعتبر مطلب مهم،** وعليه يتوقف تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بتوفير الأساليب الإحصائية لتحديد السلبيات الحاصلة في إدارة العمليات وتنفيذ الأنشطة والتعامل مع المشكلات.
- **التطوير والتحسين المستمر** وجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن من خلال ترشيد الإنفاق.
- **الإدارة الفعالة للموارد البشرية** بالمؤسسة من خلال وضع مجموعة من الأنظمة، تسمح بإدارة فعالة للموارد البشرية وتشمل نظام الاختيار والتعيين والتدريب، وتقييم الأداء، والحوافز، وتفعيل هذه الجهود بما يسهم بفاعلية في خطط التحسين المستمر.

- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة، يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة ويوفر المعلومة في الوقت المناسب، ويعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الأداء وتحقيق أهداف الجودة الشاملة.
- تبني برامج تدريب العاملين في المؤسسة على أساليب تطبيق الجودة وأدواته، والمراعاة في البرامج التدريبية أن تتناسب مع متطلبات كل مستوى بحسب ارتباطه بتطبيق الجودة، سواء في رسم الاستراتيجيات بالنسبة للقيادات العليا أو في التطبيق والأساليب الفنية بالنسبة للجان العاملة.
- الدعم والتشجيع ومنح العاملين الثقة وتحفيزهم على أداء العمل الصحيح من أول مرة، وتقدير المتميز منهم من خلال الحوافز المالية و المعنوية المشجعة وتنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة
- شمولية مهام الإشراف والمتابعة واستمرارها، والتنسيق بين مختلف الإدارات، ومتابعة الإنجاز، وتعديل أي مسار خاطئ وتقويمه إذا تطلب الأمر، وقياس الأداء للوقوف على جوانب العمل ومعدلات الإنتاج ومستويات الجودة في ضوء أهداف خطة التحسين. (العبدالكريم، ٢٠١٥ : ١٥٣-١٥٤)

أبعاد جودة الخدمة:

أشارت الدراسات والأدبيات إلى عدة أبعاد لجودة الخدمة وهذه الأبعاد يستخدمها المستفيد من الخدمة للحكم على جودتها، على النحو التالي:

الجوانب الملموسة: وهي مظهر الإمكانيات المادية المتوفرة لدى المنظمة، كالتجهيزات التي تمتلكها (المباني، الأجهزة، الديكور، قاعات الاستقبال)، ومظهر الأفراد مقدمي الخدمة ووسائل الاتصال فيما بينهم. (العزاوي، ٢٠١٠ : ٧١).

وقد عرفها البكري (٢٠١١ : ٢٦٩) بأنها تعبير عن القدرات المادية والمعدات المستخدمة والأفراد العاملين ومعدات الاتصال التي يمكن لمسها كأساس لتقديم الخدمة. وأشار الكرخي (٢٠١٥ : ١٩٨) إلى أنه يمكن استخدام هذا البعد لمعرفة وتحسين الأصول المادية في المؤسسة مثل الأجهزة والمعدات والمطبوعات والمظهر وغيرها.

الاعتمادية: تعني قدرة مقدم الخدمة على إنجاز أو أداء هذه الخدمة بدقة وموثوقية من حيث الالتزام بالأداء على مدار الوقت وتقديم الخدمة المتفق عليها بين المنظمة والعميل بدقة وموثوقية عالية، وقد عرفها العزاوي (٢٠١٠ : ٩٦) والبكري (٢٠١١ : ٢٧٠) بأنها القدرة على تحقيق الخدمة التي تم تحديدها مسبقاً وإنجازها بدقة.

الاستجابة: وهي القدرة على التعامل مع متطلبات وشكاوى العملاء والرد عليها بلباقة ولباقة والعمل على حل الشكاوى أو المشكلات بسرعة وكفاءة (العزاوي، ٢٠١٠ : ٧٠)، وقد عرفها السويديان وحداد (٢٠٠٩)

(٢٣١: ٢٠١٥) بأنها رغبة واستعداد وقدرة العاملين في المنظمة على تقديم الخدمة المناسبة للعملاء. وأشار الكرخي (١٩٨: ٢٠١٥) إلى أن هذا البعد يشير إلى مدى استجابة العاملين في المنظمة للزبائن لتلبية احتياجاتهم في الوقت المحدد وتوفيرها بالشكل المناسب.

الموثوقية: هي الالتزام بالمواعيد التي تقدمها المنظمة لزبائنهم مما ينتج عنه الثقة المطلقة بمقدم الخدمة والاعتماد عليه (العزاوي، ٢٠١٠: ٧٠).

التعاطف: هو درجة ورعاية المستفيد بشكل خاص من قبل مقدم الخدمة والاهتمام بمشاكله على أساس فردي، (الخزام، ٢٠١٦: ٢٠).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المنهجية وطرق البحث:

يتناول هذا الجزء عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة الميدانية، وإجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ الدراسة، وتحقيق أهدافها، بدءاً بتوضيح المنهج المستخدم، ومن ثم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وما تميزت به من خصائص.

منهج الدراسة:

سوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر من أهم المناهج التي تستخدم وأكثرها استخداماً في البحوث فهو يُعتبر الأنسب لهذه الدراسة، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وتهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى " المنهج الوصفي بأنه منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها.

حدود الدراسة :

تحدد الدراسة الحالية بالحدود التالية:

الحدود الموضوعية:

ستركز الدراسة على دراسة دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات دراسة ميدانية على الهيئة العامة لعقارات الدولة .

الحدود البشرية:

منسوبي الهيئة العامة لعقارات الدولة .

الحدود المكانية:

سوف يتم إجراء الدراسة في الهيئة العامة لعقارات الدولة.

الحدود الزمنية:

سوف تجرى الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٤٦ هـ / ٢٠٢٤ م.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من الموظفين العاملين في الهيئة العامة لعقارات الدولة والبالغ عددهم (٥٠٠)

عينة الدراسة:

عينة من الموظفين العاملين في الهيئة العامة لعقارات الدولة سوف يتم استخدام اسلوب العينة العشوائية البسيطة عن طريق توزيع الاستبيان والحصول على (١٠٠) استبيان صالح للتحليل الاحصائي من مجتمع الدراسة الكلي.

خصائص أفراد الدراسة:

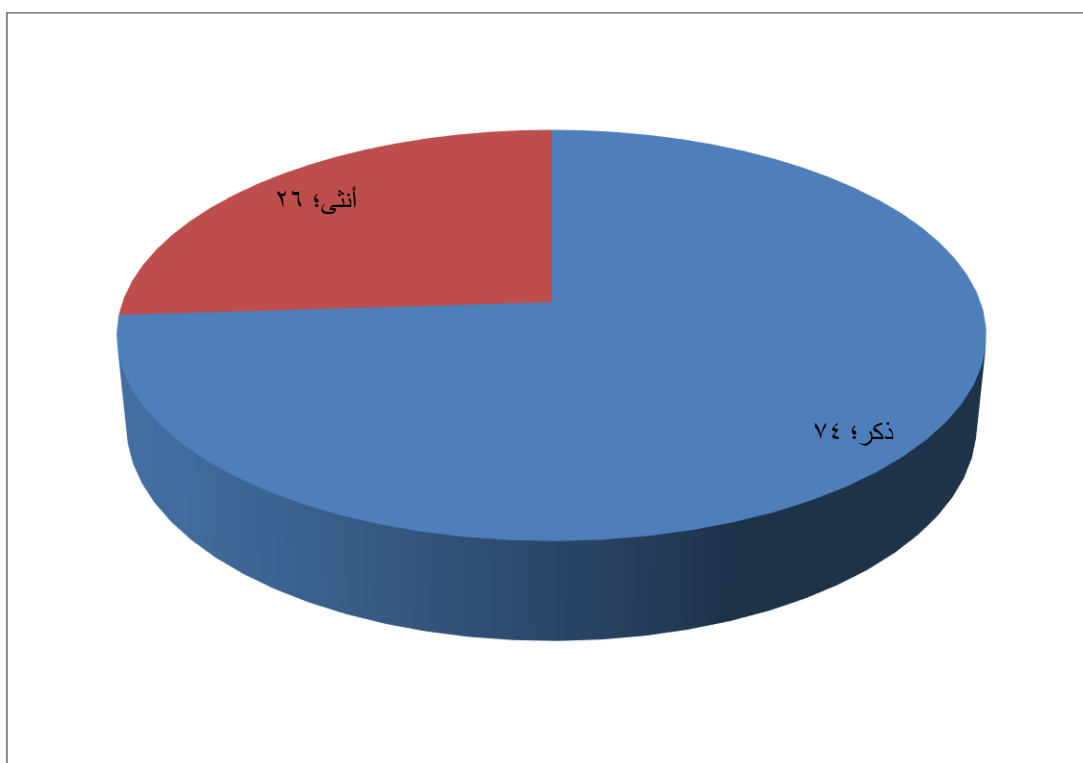
تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد الدراسة، وتشمل: (العمر - الجنس - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة:

١ - النوع

جدول رقم (٣-١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

النسبة	التكرار	الخصائص	
74.0	74	ذكر	النوع
26.0	26	أنثى	
100	100	الإجمالي	

يتضح من خلال الجدول رقم (٣-١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع حيث يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة من الذكور بتكرار (٧٤) ونسبة (٧٤٪)، في حين أن هناك (٢٦) من أفراد الدراسة بنسبة (٢٦٪) من الاناث.



شكل رقم (٣-١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

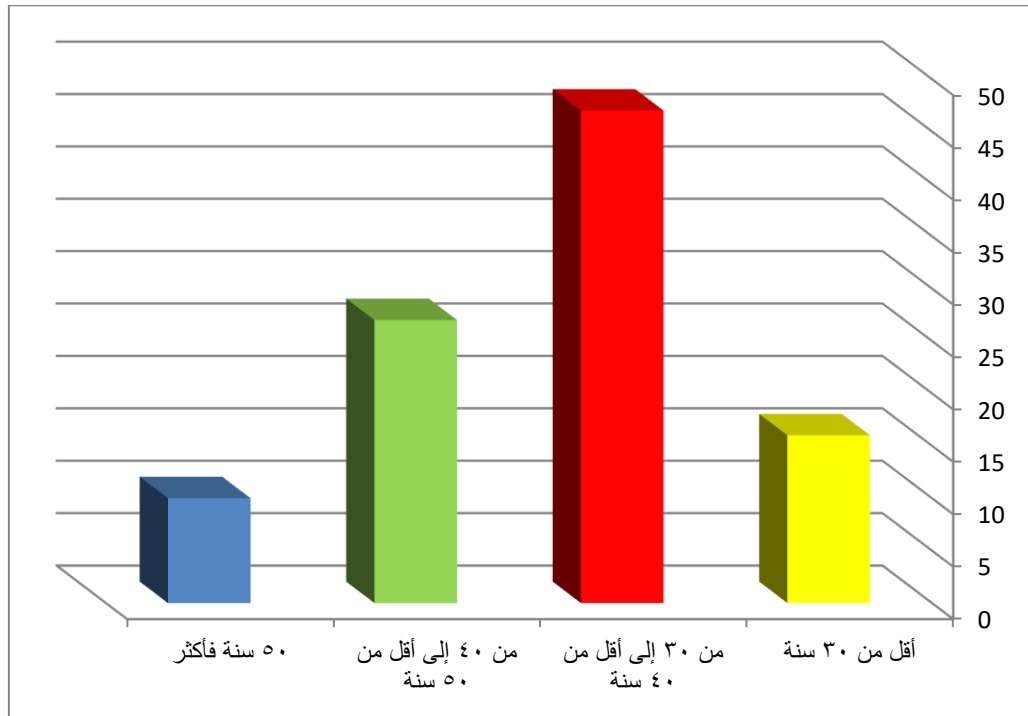
٢ - العمر

جدول رقم (٣-٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

النسبة	التكرار	الخصائص	العمر
16.0	16	أقل من ٣٠ سنة	
47.0	47	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	
27.0	27	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	
10.0	10	٥٠ سنة فأكثر	

100	100	الإجمالي	
-----	-----	----------	--

يوضح الجدول رقم (٣-٢) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، حيث أن هناك (٤٧) فرد بنسبة (٤٧٪) أعمارهم (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة)، في حين أن هناك (٢٧) فرد بنسبة (٢٧٪) أعمارهم (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة)، وهناك (١٦) فرد بنسبة (١٦٪) أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة)، وفي الأخير فإن هناك (١٠) فرد بنسبة (١٠٪) عمرهم (٥٠ سنة فأكثر).



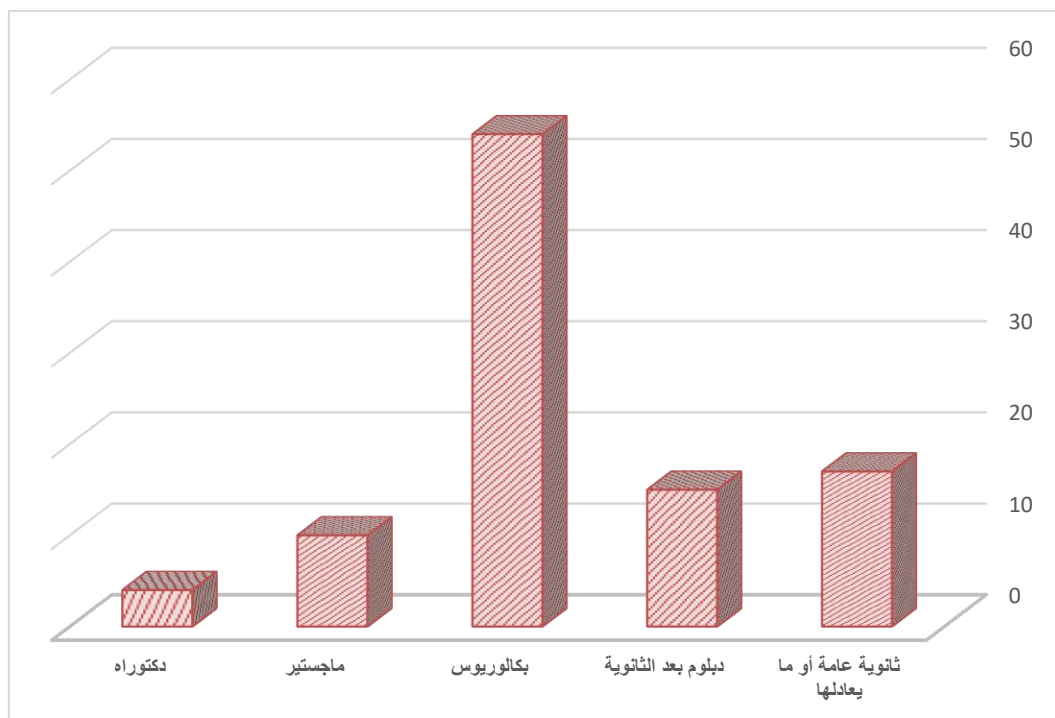
شكل رقم (٣-٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

٣- المستوى التعليمي

جدول رقم (٣-٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الخصائص	المستوى التعليمي
17.0	17	ثانوية عامة أو ما يعادلها	
15.0	15	دبلوم بعد الثانوية	
54.0	54	بكالوريوس	
10.0	10	ماجستير	
4.0	4	دكتوراه	
100	100	الإجمالي	

يوضح الجدول رقم (٣-٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي حيث يتضح أن هناك (٥٤) فرد بنسبة (٥٤%) حاصلين على بكالوريوس، في حين أن هناك (١٧) فرد بنسبة (١٧%) حاصلين على ثانوية عامة أو ما يعادلها، كما أن هناك (١٥) من أفراد الدراسة بنسبة (١٥%) حاصلين على دبلوم بعد الثانوية، إضافة إلى أن هناك (١٠) من أفراد الدراسة بنسبة (١٠%) حاصلين على ماجستير، وهناك (٤) من أفراد الدراسة بنسبة (٤%) حاصلين على دكتوراه،



شكل رقم (٣-٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

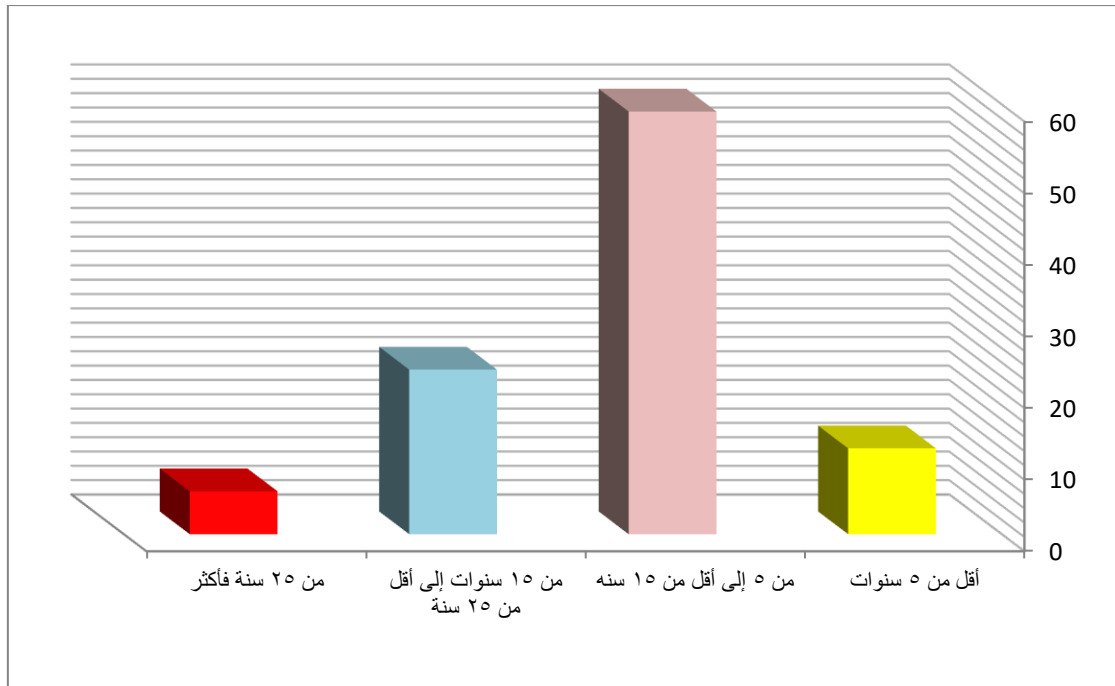
٤- عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (٣-٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الخصائص
12.0	12	أقل من ٥ سنوات
59.0	59	من ٥ إلى أقل من ١٥ سنة
23.0	23	من ١٥ سنوات إلى أقل من ٢٥ سنة
6.0	6	من ٢٥ سنة فأكثر

100	100	الإجمالي
-----	-----	----------

يوضح الجدول رقم (٣-٤) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن هناك (٥٩) فرد بنسبة (٥٩٪) خبرتهم بين (٥ إلى أقل من ١٥ سنة)، كما أن هناك (٢٣) من أفراد الدراسة بنسبة (٢٣٪) خبرتهم (من ١٥ سنوات إلى أقل من ٢٥ سنة)، في حين أن هناك (١٢) من أفراد الدراسة بنسبة (١٢٪) خبرتهم بين (أقل من ٥ سنوات)، وأخيراً هناك (٦) من أفراد الدراسة بنسبة (٦٪) خبرتهم (من ٢٥ سنة فأكثر).



شكل رقم (٣-٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

أدوات الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، ويعرف عبيدات وآخرون (٢٠١٤، ص ١٠٦) الاستبيان أو ما يعرف بالاستقصاء على أنه "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين:

القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: النوع، المستوى التعليمي، العمر، الخبرة.

القسم الثاني: وهو يتكون من (٢٤) عبارة، وهي مقسمة على محورين، وذلك على النحو التالي:

- المحور الأول: يتناول تقييم الأداء القيادي في الهيئة العامة لعقارات الدولة: من منظور الموظفين، ويتكون من (١٦) عبارة.
- المحور الثاني: يتناول دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق أهداف الهيئة من خلال تحسين جودة الخدمات، ويتكون من (٨) عبارات.

وطلب الطالب من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية:

١- أوافق بشدة ٢- أوافق ٣- محايد ٤- لا أوافق ٥- لا أوافق بشدة

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠.٨٠)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٣-٥) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
١ - ١.٨٠	١.٨١ - ٢.٦٠	٢.٦١ - ٣.٤١	٣.٤١ - ٤.٢٠	٤.٢١ - ٥.٠٠

صدق أداة الدراسة:

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ٢٠١٢: ٤٢٩)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون ٢٠١٤: ١٧٩)، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم قياس الصدق الظاهري لمحتوى الاستبيان من خلال عرضه على متخصصين لتقرير مدى تمثيله للظاهرة المطلوب قياسها، من حيث الفقرات والمحاور معاً، إذ عرضت على محكمين من ذوي الخبرة للارتقاء بمستواها ولضمان تحقيقها للهدف الذي صممت لأجله، وقد استفاد الطالب من ملاحظات المحكمين، و اقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء آرائهم، وبناء على ملاحظاتهم أستقر الاستبيان بشكله النهائي والمبين في الجانب العملي، حيث تم الإبقاء على العبارات التي حازت على نسبة قبول ٨٠٪ من

آراء المحكمين، وبلغ عدد عبارات الأداة في صورتها النهائية على (٢٤ عبارة)، الأمر الذي يعني ضمناً صدق ظاهر أداة الدراسة وتحكيمها مؤشراً على صدقها.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

قام الطالب بتطبيق الاستبيان ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرد، وعلى نتائج العينة قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من الاتساق الداخلي للاستبيان، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات العبارات بمجموع درجات المحور الذي تنتمي إليه، ومعاملات الارتباط بين درجات المحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول (٣-٦) معاملات ارتباط بيرسون للعبارات بالدرجة الكلية للمحور

القيادة الاستراتيجية		تحسين جودة الخدمات.	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	0.814**	17	0.633**
٢	0.898**	18	0.579**
٣	0.818**	19	0.760**
٤	0.918**	20	0.784**
٥	0.894**	21	0.589**
٦	0.851**	22	0.385**
٧	0.819**	23	0.479**
٨	0.900**	24	0.666**
٩	0.852**		
١٠	0.845**		
١١	0.824**		
١٢	0.836**		
١٣	0.924**		
١٤	0.924**		
١٥	0.891**		
١٦	0.847**		

يتضح من نتائج الجدول السابق ارتفاع قيمة معاملات الارتباط على مستوى اجمالي المقياس حيث جاءت عند مستوى معنوية (٠.٠١) وذلك بين درجات العبارات بمجموع درجات المحور الذي تنتمي إليه وقد تراوحت هذه المعاملات بين (٠.٣٨٥ إلى ٠.٩٢٤).

جدول (٧-٣) معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان

م	المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط
١	القيادة الاستراتيجية	16	0.982**
٢	تحسين جودة الخدمات.	8	0.808**

يتضح من نتائج الجدول السابق ارتفاع قيم المعاملات مما يعكس العلاقة بين المحاور المختلفة ومدى تمثيلها للاستبيان وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه المحاور حيث انها حققت معاملات ارتباط دالة احصائياً مع الدرجة الكلية لأجمالي الاستبيان تراوحت بين (٠.٨٠٨ إلى ٠.٩٨٢) وهذا يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

ثبات أداة الدراسة:

تم الاعتماد في قياس الثبات على معامل ألفا كرونباخ و طريقة التجزئة النصفية (معامل سبيرمان براون و معامل جتمان)، ومعنى الثبات أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة (العساف، ٢٠١٢: ص ٤٣٠)، ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في الاستبيان فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في الاستبيان فإن قيمة المعامل تكون مساوية للواحد الصحيح، وكلما زادت قيمة المعامل عن ٠.٦ دل ذلك على تحقق خاصية الثبات، ويتضح ذلك من الجدول التالي:

جدول (٣-٨) معاملات الفاكرونباخ لثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	الفاكرونباخ
١	تقييم الأداء القيادي	16	0.977
٢	تحسين جودة الخدمات.	8	0.764
	الثبات الكلي	24	0.964

يتضح من الجدول السابق أن معامل ثبات ألفاكرونباخ للدرجة الكلية للاستبيان بلغت (٠.٩٦٤) وهي درجة ثبات ممتازة جداً، كما أن معاملات الثبات بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت بين (٠.٧٦٤، ٠.٩٧٧)، وهي درجات ثبات مقبولة وممتازة مما يدل على الاطمئنان في استخدام أداة الدراسة.

جدول (٣-٩) معاملات التجزئة النصفية لثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	سبيرمان	جتمان
١	تقييم الأداء القيادي	16	0.985	0.984
٢	تحسين جودة الخدمات.	8	0.914	0.913
	الثبات الكلي	24	0.986	0.986

يتضح من الجدول السابق أنه تم التحقق من ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية بحساب معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة في المفردات الفردية ودرجاتهم في المفردات الزوجية على المقياس ككل وكل محور على حده، وتراوحت قيم معاملات الارتباط للمحاور بمعامل سبيرمان براون بين (٠.٩١٤ إلى ٠.٩٨٥) وللاستبيان ككل (٠.٩٨٦) كما تراوحت معاملات الارتباط للمحاور بمعامل جتمان بين (٠.٩١٣ إلى ٠.٩٨٤) وللاستبيان ككل (٠.٩٨٦) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تمتع الاستبيان بقدر كبير من الثبات.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- ١) التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص والسمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- ٢) معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وإيجاد العلاقة بين المتغيرات.
- ٣) معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
- ٤) المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- ٥) الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- ٦) الانحدار الخطي البسيط لإيجاد الأثر بين متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

نتائج الدراسة:

أولاً: الاحصاءات الوصفية لأداة الدراسة

يتم عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة، واستخرجت النتائج على النحو التالي:

المحور الأول: القيادة الاستراتيجية

للتعرف على الاحصاءات الوصفية للمحور، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤-١) اجابات افراد عينة الدراسة على فقرات محور القيادة الاستراتيجية

م	العبارات	درجات الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
١	ينمي رئيسي العمل الجماعي من اجل تحقيق التنمية والتطوير .	49	36	6	7	2	4.230	0.983	1
		49.0	36.0	6.0	7.0	2.0			
٢	تمنح القيادة الإدارية بالهيئة للعاملين صلاحيات كافية .	45	32	18	3	2	4.150	0.957	2
		45.0	32.0	18.0	3.0	2.0			
٣	يتم النظر في مقترحاتك لتحسين العمل	40	44	7	8	1	4.140	0.932	3
		40.0	44.0	7.0	8.0	1.0			
٤	توفر القيادة الإدارية بالهيئة كافة الموارد المتاحة لتحقيق التنمية والتطوير .	43	36	10	7	4	4.070	1.085	4
		43.0	36.0	10.0	7.0	4.0			
٥	تتخذ القيادة الإدارية بالهيئة القرارات التي تحقق أفضل النتائج .	38	37	14	9	2	4.000	1.035	5
		38.0	37.0	14.0	9.0	2.0			
٦	يغرس رئيسي الثقة في نفوس العاملين .	36	41	12	7	4	3.980	1.063	6
		36.0	41.0	12.0	7.0	4.0			
٧	يرسخ رئيسي مفهوم التميز والتنمية والتطوير لدى العاملين	40	31	12	16	1	3.930	1.121	7
		40.0	31.0	12.0	16.0	1.0			

٨	يشجع رئيسي المباشر على المشاركة في برامج التدريب والتطوير	التكرار	41	30	13	13	3	3.930	1.157	8
			41.0	30.0	13.0	13.0	3.0			
٩	يشارك رئيسي المباشر العاملين في تحديد الأهداف .	التكرار	33	41	16	6	4	3.930	1.047	9
			33.0	41.0	16.0	6.0	4.0			
١٠	يشجع رئيسي المباشر على بذل أقصى جهد لتحقيق نتائج متميزة	التكرار	32	40	15	11	2	3.890	1.043	10
			32.0	40.0	15.0	11.0	2.0			
١١	تطور القيادة الإدارية بالهيئة قنوات الاتصال في جميع المستويات الإدارية.	التكرار	37	34	13	10	6	3.860	1.198	11
			37.0	34.0	13.0	10.0	6.0			
١٢	يتحدث رئيسي بتناول عن المستقبل .	التكرار	34	37	15	9	5	3.860	1.137	12
			34.0	37.0	15.0	9.0	5.0			
١٣	يشارك رئيسي المباشر في مناقشة الأفكار الجديدة لتحسين العمل	التكرار	34	34	19	8	5	3.840	1.135	13
			34.0	34.0	19.0	8.0	5.0			
١٤	القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية مبنية على معلومات دقيقة	التكرار	34	34	18	9	5	3.830	1.146	14
			34.0	34.0	18.0	9.0	5.0			
١٥	تشعر القيادة الإدارية بالهيئة العاملين بكل جديد يتعلق بالأهداف والاستراتيجية.	التكرار	32	30	20	11	7	3.690	1.228	15
			32.0	30.0	20.0	11.0	7.0			
١٦	القيادة الإدارية تهتم بزيادة دافعك للعمل	التكرار	34	30	13	14	9	3.660	1.320	16
			34.0	30.0	13.0	14.0	9.0			
المتوسط العام للمحور								3.937	مرتفع	

يتضح من خلال الجدول رقم (٤-١) أن المحور يتضمن (١٦) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٤.٢٣٠، ٣.٦٦٠) من أصل (٥.٠٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة

من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتسم بدرجات استجابة (موافق).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣.٩٣٧)، وهذا يدل على أن الإجابات الخاصة بالمحور جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور، وذلك على النحو التالي:

جاءت العبارة التي تنص على (ينمي رئيسي العمل الجماعي من أجل تحقيق التنمية والتطوير) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٤.٢٣) وبانحراف معياري (٠.٩٨٣)

جاءت العبارة التي تنص على (تمنح القيادة الإدارية بالهيئة للعاملين صلاحيات كافية) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٤.١٥٠) وبانحراف معياري (٠.٩٥٧)

جاءت العبارة التي تنص على (يتم النظر في مقترحاتك لتحسين العمل) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٤.١٤٠) وبانحراف معياري (٠.٩٣٢)

جاءت العبارة التي تنص على (توفر القيادة الإدارية بالهيئة كافة الموارد المتاحة لتحقيق التنمية والتطوير) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٠.٧٠١٤٠) وبانحراف معياري (١.٠٨٥)

جاءت العبارة التي تنص على (تتخذ القيادة الإدارية بالهيئة القرارات التي تحقق أفضل النتائج) بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٤.٠٠) وبانحراف معياري (١.٠٣٥)

جاءت العبارة التي تنص على (يغرس رئيسي الثقة في نفوس العاملين) بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٣.٩٨٠) وبانحراف معياري (١.٠٦٣)

جاءت العبارة التي تنص على (يرسخ رئيسي مفهوم التميز والتنمية والتطوير لدى العاملين) بالمرتبة السابعة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٣.٩٣٠) وبانحراف معياري (١.١٢١)

جاءت العبارة التي تنص على (يشجع رئيسي المباشر على المشاركة في برامج التدريب والتطوير) بالمرتبة الثامنة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٣.٩٣٠) وبانحراف معياري (١.١٥٧)

جاءت العبارة التي تنص على (يشارك رئيسي المباشر العاملين في تحديد الأهداف) بالمرتبة التاسعة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٣.٩٣٠) وبانحراف معياري (١.٠٤٧)

جاءت العبارة التي تنص على (يشجع رئيسي المباشر على بذل أقصى جهد لتحقيق نتائج متميزة) بالمرتبة العاشرة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٣.٨٩٠) وبانحراف معياري (١.٠٤٣)

جاءت العبارة التي تنص على (تطور القيادة الإدارية بالهيئة قنوات الاتصال في جميع المستويات الإدارية). بالمرتبة الحادية عشر بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٣.٨٦٠) وبانحراف معياري (١.١٩٨)

جاءت العبارة التي تنص على (يتحدث رئيسي بتقاول عن المستقبل) بالمرتبة الثانية عشر بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٣.٨٦٠) وبانحراف معياري (١.١٣٧)

جاءت العبارة التي تنص على (يشارك رئيسي المباشر في مناقشة الأفكار الجديدة لتحسين العمل) بالمرتبة الثالثة عشر بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٣.٨٤٠) وبانحراف معياري (١.١٣٥)

جاءت العبارة التي تنص على (القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية مبنية على معلومات دقيقة) بالمرتبة الرابعة عشر بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٣.٨٣٠) وبانحراف معياري (١.١٤٦)

جاءت العبارة التي تنص على (تشعر القيادة الإدارية بالهيئة العاملين بكل جديد يتعلق بالأهداف والاستراتيجية) بالمرتبة الخامسة عشر بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٣.٦٩٠) وبانحراف معياري (١.٢٢٨)

جاءت العبارة التي تنص على (القيادة الإدارية تهتم بزيادة دافعك للعمل) بالمرتبة السادسة عشر بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٣.٦٦٠) وبانحراف معياري (١.٣٢٠)

المحور الثاني: تحسين جودة الخدمات

للتعرف على الاحصاءات الوصفية للمحور ، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤-٢) اجابات افراد عينة الدراسة على فقرات محور تحسين جودة الخدمات

م	العبارات	درجات الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق			
١	لقيادة تدعم وتشجع روح المبادرة والابتكار	45	39	12	2	2	4.230	0.886	1
		45.0	39.0	12.0	2.0	2.0			
٢	التكرار	47	30	15	6	2	4.100	1.115	2

			6.0	2.0	15.0	30.0	47.0	النسبة	تلتزم القيادة الاستراتيجية بالقوانين والأنظمة واللوائح .		
3	0.954	4.090	3	4	11	45	37	التكرار	تعمل القيادة الاستراتيجية على تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي.	٣	
			3.0	4.0	11.0	45.0	37.0	النسبة			
4	1.040	4.010	2	8	17	33	40	التكرار	تهتم القيادة الاستراتيجية بالتغيير والتطوير والرغبة في التميز .	٤	
			2.0	8.0	17.0	33.0	40.0	النسبة			
5	0.983	3.730	2	10	23	43	22	التكرار	تلتزم الهيئة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع	٥	
			2.0	10.0	23.0	43.0	22.0	النسبة			
6	0.993	3.730	1	14	18	45	22	التكرار	توفر الهيئة برامج تدريبية تساعد على تطوير المهارات	٦	
			1.0	14.0	18.0	45.0	22.0	النسبة			
7	1.092	3.720	1	16	23	30	30	التكرار	توفر القيادة الفرص الكافية لتطوير مهاراتك وقدراتك	٧	
			1.0	16.0	23.0	30.0	30.0	النسبة			
8	1.029	3.550	1	20	19	43	17	التكرار	الهيئة تسعى دائماً إلى التطوير والتحديث	٨	
			1.0	20.0	19.0	43.0	17.0	النسبة			
مرتفع			المتوسط العام للمحور								
3.895											

يتضح من خلال الجدول رقم (٤-٢) أن المحور يتضمن (٨) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٤.٢٣٠، ٣.٥٥٠) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تنسم بدرجات استجابة (موافق).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣.٨٩٥)، وهذا يدل على أن الإجابات الخاصة بالمحور جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور، وذلك على النحو التالي:

جاءت العبارة التي تنص على (القيادة تدعم وتشجع روح المبادرة والابتكار) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٤.٢٣٠) وبانحراف معياري (٠.٨٨٦)

جاءت العبارة التي تنص على (تلتزم القيادة الاستراتيجية بالقوانين والأنظمة واللوائح) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٤.١٠٠) وبانحراف معياري (١.١١٥)

جاءت العبارة التي تنص على (تعمل القيادة الاستراتيجية على تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٤.٠٩٠) وبانحراف معياري (٠.٩٥٤)

جاءت العبارة التي تنص على (تهتم القيادة الاستراتيجية بالتغيير والتطوير والرغبة في التميز) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٤.٠١٠) وبانحراف معياري (١.٠٤٠)

جاءت العبارة التي تنص على (تلتزم الهيئة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع) بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٣.٧٣٠) وبانحراف معياري (٠.٩٨٣)

جاءت العبارة التي تنص على (توفر الهيئة برامج تدريبية تساعد على تطوير المهارات) بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٣.٧٣٠) وبانحراف معياري (٠.٩٩٣)

جاءت العبارة التي تنص على (توفر القيادة الفرص الكافية لتطوير مهاراتك وقدراتك) بالمرتبة السابعة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٣.٧٢٠) وبانحراف معياري (١.٠٩٢)

جاءت العبارة التي تنص على (الهيئة تسعى دائماً إلى التطوير والتحديث) بالمرتبة الثامنة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (٣.٥٥٠) وبانحراف معياري (١.٠٢٩)

ثانياً: فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمات المقدمة في المنظمات.

للتحقق من الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون واستخرجت النتائج التالية:

الفرض الصفري:

لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمات المقدمة في المنظمات

الفرض البديل:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمات المقدمة في المنظمات.

جدول رقم (٣-٤) نتائج العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمات المقدمة في المنظمات.

العلاقة		الأبعاد	
معامل ارتباط بيرسون	0.531**	القيادة الاستراتيجية	تحسين جودة الخدمات.
مستوى الدلالة	0.000		
حجم العينة	100		

يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمات المقدمة في المنظمات حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ٠.٥٣١ بمستوى دلالة ٠.٠٠٠ أقل من ٠.٠٥

الفرضية الثانية: تؤدي القيادة الاستراتيجية الفعالة إلى تحسين ثقافة الجودة والابتكار داخل المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة.

للتحقق من الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط واستخرجت النتائج التالية:

الفرض الصفري:

لا تؤدي القيادة الاستراتيجية الفعالة إلى تحسين ثقافة الجودة والابتكار داخل المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة.

الفرض البديل:

تؤدي القيادة الاستراتيجية الفعالة إلى تحسين ثقافة الجودة والابتكار داخل المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة.

١. بالنسبة لمعامل التحديد أو القدرة التفسيرية:

جدول (٤ - ٤) معامل التحديد (القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط)

النموذج	الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعايير	الخطأ المعياري المقدر
---------	------------	---------------------	------------------------	-----------------------

4.109	0.275	0.282	0.531	1
-------	-------	-------	-------	---

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد يساوي تقريباً (٠.٢٨٢) مما يعني أن (القيادة الاستراتيجية) تفسر (٢٨.٢٪) من المتغيرات التي تحدث في تحسين الجودة (المتغير التابع) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

٢- بالنسبة لتحليل التباين: للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار البسيط

جدول (٤-٥) تحليل التباين لنموذج تأثير القيادة الاستراتيجية على تحسين جودة الخدمة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	المحسوبة (ف)	الاحتمال Sig.
1	الانحدار	1.000	651.103	38.570	0.000
	الخطأ	98.000	16.881		
	الكلي	99.000			

تشير نتائج تحليل التباين إلى معنوية تأثير القيادة الاستراتيجية على تحسين جودة الخدمة حيث أن قيمة (ف) تساوي (٣٨.٥٧٠) وهي معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لوصف العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

٣- بالنسبة لاختبار معنوية معاملات الانحدار:

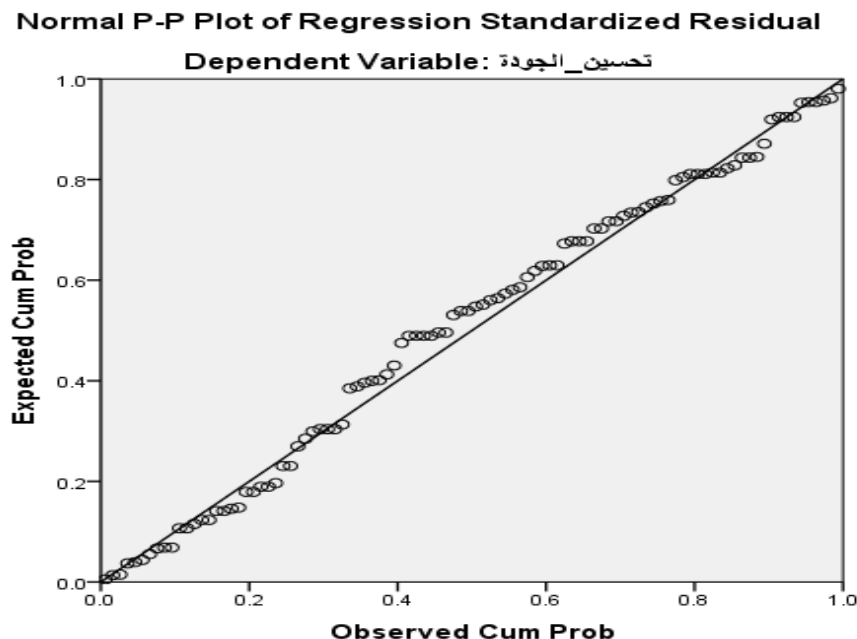
جدول (٤-٦) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط

النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	قيمة (ت)	الاحتمال Sig.
1	ثابت الانحدار	20.241	1.806		11.211	0.000
	القيادة الاستراتيجية	0.173	0.028	0.531	6.210	0.000

يتضح من الجدول السابق أن معامل الانحدار يساوي (٠.١٧٣) وبالنظر إلى قيمة "ت" يتضح أنها تساوي (٦.٢١٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يعني أن معامل الانحدار في نموذج الانحدار معنوي، كما أن الثابت يساوي (٢٠.٢٤١) بالنظر إلى قيمة "ت" يتضح أيضاً أنها تساوي (١١.٢١١) وهي أيضاً قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يعني أيضاً أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار معنوي.

٤- بالنسبة لشرط التأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي لبواقي نموذج الانحدار:

تم عمل الشكل التالي والذي يؤكد اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي حيث أن القيم تنتشر طبيعياً ومنطقياً حول جانبي خط المقارنة.



شكل (٤-١) يوضح اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي نموذج الانحدار الخطي البسيط

وعن طريق معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y=B_0 + B_1X$$

وبالتعويض بقيم B_0 ، B_1 من الجدول يمكن التنبؤ بالتغير الحادث في تحسين جودة الخدمة

$$\text{تحسين جودة الخدمة} = ٢٠.٢٤١ + ٠.١٧٣(\text{القيادة الاستراتيجية})$$

أي أن تغيراً مقداره (١) في القيادة الاستراتيجية يحدث تغيراً مقداره ٠.١٧٣ في تحسين جودة الخدمة

وبالنظر الى النتائج السابقة نجد أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " تؤدي القيادة الاستراتيجية الفعالة إلى تحسين ثقافة الجودة والابتكار داخل المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة."

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

(١) يجب على القيادة أن تدعم وتشجع روح المبادرة والابتكار باستمرار.

- ٢) يجب أن تهتم القيادة الاستراتيجية بالتغيير والتطوير والرغبة في التميز.
- ٣) العمل على أن توفر الهيئة برامج تدريبية تساعد على تطوير المهارات
- ٤) الاهتمام بأن تمنح القيادة الإدارية بالهيئة للعاملين صلاحيات كافية.
- ٥) يجب أن تطور القيادة الإدارية بالهيئة قنوات الاتصال في جميع المستويات الإدارية

المراجع:

- إبراهيم، لمياء عيد عطا، طایل، مجدي محمود، و الكتبي، محسن علي عبده. (٢٠١٢). دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية، مج ٣، ع ١، ٣٥٣ - ٣٦٨.
- إبراهيم، وليد محمد ميلاد. (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين في المنظمة: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية، مج ١٢، ع ١، ١٨٩ - ٢١٣.

- أبو شيخة، نادر أحمد (٢٠٠١) إدارة الوقت ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان
- جاد الرب ، سيد محمد (٢٠٠٨) ، إدارة المنظمات الصحية والطبية : منهج متكامل في إطار المفاهيم الإدارية الحديثة، القاهرة : دار النهضة العربية .
- حريم ، حسين (٢٠١٣) السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات ومنظمات الأعمال الحامد للطبع والنشر .سورية .
- الحواجرة، كامل محمد يوسف، و المري، سنيد صالح سنيد الدعية. (٢٠٢٠). أثر القيادة الإبداعية والذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة القطرية. مجلة رماح للبحوث والدراسات: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ع ٥٠ ، ٢١
- خليل، ياسر محمد، أحمد، أشرف محمود، المهدي، سوزان محمد، و عطا، رجب أحمد. (٢٠١٧). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة البحث العلمي في التربية، ع ١٨، ج ٥ ، ١٢٣ - ١٤٤ .
- زديرة، شرف الدين. (٢٠١٥). دراسة تحليلية لنوعية خدمات الرعاية الصحية باستخدام مؤشرات الجودة من وجهة نظر مقدمي الخدمة بالمستشفى الجامعي ابن باديس - قسنطينة. أبحاث اقتصادية وإدارية، ع ١٨، ١٤٥ - ١٦٠ .
- الزعنون، محمد منصور رمضان. (٢٠١٩) مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث: جامعة الاستقلال - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، مج ٤ ، ع ٢٤ ، ٧٥ - ١١٨
- سعيد ، خالد بن سعد بن عبدالعزيز (٢٠٠٣) إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، المكتبة الوطنية ، الرياض .
- عايض، عبداللطيف مصلح محمد. (٢٠١٣) دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي: جامعة العلوم والتكنولوجيا، مج ٦، ع ١١ ، ٩٥ - ١٤١ .
- عبدالرحيم، عبدالرحيم محمد. (٢٠١٩) دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة. المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج ٣٩، ع ١ ، ١٤٥ - ١٦٤ .
- عبده، هاني محمد السعيد. (٢٠١٤) أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحسين مواطنة أداء الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية: دراسة ميدانية بالتطبيق على المستشفيات التابعة

- لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس
- كلية التجارة بالاسماعيلية، مج ٥، ع ٣، ٣٧ - ٩٧.
- عمر، جيهان أحمد. (٢٠١٩) دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية: التوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين كمتغيرات وسيطة. المجلة العلمية للبحوث التجارية: جامعة المنوفية - كلية التجارة، س ٦، ع ٤، ٩٣ - ١٤٣.
- عمر، جيهان أحمد. (٢٠١٩) دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية: التوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين كمتغيرات وسيطة. المجلة العلمية للبحوث التجارية: جامعة المنوفية - كلية التجارة، س ٦، ع ٤، ٩٣ - ١٤٣.
- غايب، نوار ناجي. (٢٠٢٠) تأثير القيادة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في شركة بغداد للمشروبات الغازية. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية: جامعة البعث، مج ٤٢، ع ٢٣، ١١ - ٦٠.
- محمد، شهاب الدين عبدالله شيخ الدين. (٢٠٢٢) دور القيادة الإدارية في رفع كفاءة الأداء بالتطبيق على مجموعة من المصارف التجارية السودانية في الفترة من ٢٠١١-٢٠١٧ م. مجلة القلزم للدراسات الأمنية والاستراتيجية: مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة سليمان الدولية بتركيا، ع ٧، ١ - ٣٢.
- مخدوم، هند كرامة الله. (٢٠٢١) دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير: دراسة حالة كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا، مج ٢٩، ع ٢، ١٥٣ - ١٨٤.
- الهنداوي، المعتصم عبدالله عبدالعزيز، الشورة، عبدالله أحمد سليمان، و ارتيمة، هاني جزار عبدالكريم. (٢٠١٨) القيادة الاستراتيجية وأثرها في تميز الأداء المنظمي - الدور الوسيط لتحسين المستمر: دراسة ميدانية في مجموعة شركات المناصير في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- يونس، طارق شريف (٢٠١٩)، "الفكر الإستراتيجي للقادة : دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

المراجع الأجنبية :



- Rahim Hussain & Amjad AL Nasser& Yomna K. Hussain.(2015). Service quality and customer satisfaction of a UAE–based airline: An empirical investigation, Journal of Air Transport Management (2015) 175–176.
- Owolbi, Ajao and Makinde, Grace, (2012) "The effects of strategic planning on corporate performance in university Education, Astudy of Babcock university", Kuwait chapter of Arbian Journal of Business and management Review, vol.2, No004
- Burgelman, R. A. and Grove, A. S. (2017). Managing Strategic Dynamics for Corporate Longevity. Strategic Management Journal. (965–979).

الملاحق :

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

استبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يتشرف الباحث بأن يضع بين ايديكم استبانة بعنوان دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات دراسة ميدانية على الهيئة العامة لعقارات الدولة. ولذا آمل منكم مع تقديري لجهودكم ووقتكم الثمين بتعبئة الاستبانة ، وذلك من خلال اجاباتكم على محاور الدراسة ، و قراءة عباراتها بعناية ، ومن ثم وضع علامة (✓) امام كل عبارة في الحقل المناسب للإجابة والتي تعكس آرائكم، علماً بأن الإجابات ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

مع فائق تقديري واحترامي لكم جميعاً ،،،

أولاً : البيانات الأولية: فضلاً ضع علامة (✓) أمام المربع المناسب لاختيارك :

الاسم :.....(اختياري)

☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة ☐ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ☐ ٥٠ سنة فأكثر	العمر
☐ ذكر ☐ أنثى	النوع
☐ ثانوية عامة أو ما يعادلها ☐ دبلوم بعد الثانوية ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه	المؤهل التعليمي
☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى أقل من ١٥ سنة ☐ من ١٥ سنوات إلى أقل من ٢٥ سنة ☐ من ٢٥ سنة فأكثر	الخبرة

المحور الأول: تقييم الأداء القيادي في الهيئة العامة لعقارات الدولة: من منظور الموظفين.

م	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يشارك رئيسي المباشر في مناقشة الأفكار الجديدة لتحسين العمل					
٢	يشارك رئيسي المباشر العاملين في تحديد الأهداف .					
٣	يتحدث رئيسي بتفاؤل عن المستقبل					
٤	يغرس رئيسي الثقة في نفوس العاملين					
٥	يشجع رئيسي المباشر على بذل أقصى جهد لتحقيق نتائج متميزة					
٦	يشجع رئيسي المباشر على المشاركة في برامج التدريب والتطوير					
٧	يرسخ رئيسي مفهوم التميز والتنمية والتطوير لدى العاملين					
٨	ينمي رئيسي العمل الجماعي من أجل تحقيق التنمية والتطوير					
٩	يتم النظر في مقترحاتك لتحسين العمل					
١٠	القيادة الإدارية تهتم بزيادة دافعك للعمل					
١١	القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية مبنية على معلومات دقيقة					

					١٢	تشعر القيادة الإدارية بالهيئة العاملين بكل جديد يتعلق بالأهداف والأستراتيجية
					١٣	تطور القيادة الإدارية بالهيئة قنوات الاتصال في جميع المستويات الإدارية
					١٤	تتخذ القيادة الإدارية بالهيئة القرارات التي تحقق أفضل النتائج
					١٥	تمنح القيادة الإدارية بالهيئة للعاملين صلاحيات كافية
					١٦	توفر القيادة الإدارية بالهيئة كافة الموارد المتاحة لتحقيق التنمية والتطوير

المحور الثاني : دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق أهداف الهيئة من خلال تحسين جودة الخدمات.

م	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تعمل القيادة الاستراتيجية على تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي					
٢	تهتم القيادة الاستراتيجية بالتغيير والتطوير والرغبة في التميز					
٣	تلتزم القيادة الاستراتيجية بالقوانين والأنظمة واللوائح					
٤	لقيادة تدعم وتشجع روح المبادرة والابتكار					
٥	توفر القيادة الفرص الكافية لتطوير مهاراتك وقدراتك					
٦	توفر الهيئة برامج تدريبية تساعد على تطوير المهارات					
٧	الهيئة تسعى دائماً إلى التطوير والتحديث					
٨	تلتزم الهيئة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع					

Abstract

This study aimed to explore the pivotal role of strategic leadership in enhancing the quality of services provided by the General Authority for Real Estate. The study focused on identifying the relationship between strategic leadership

practices and the level of customer satisfaction with the real estate services provided. A descriptive-analytical approach was adopted due to its suitability for this type of study. The study sample consisted of 100 employees from the General Authority for Real Estate. Based on the nature of the data and the methodology used in the study, the researcher found that the most suitable tool for achieving the objectives of this study was a "questionnaire". The results of the study showed that there were statistically significant differences between age groups in the opinions of employees at the General Authority for Real Estate regarding the impact of strategic leadership on the dimensions of service quality. There were no statistically significant differences between qualification groups, years of experience groups, or gender groups in the opinions of employees at the General Authority for Real Estate regarding the impact of strategic leadership on the dimensions of service quality. The study recommended that the leadership should continuously support and encourage the spirit of initiative and innovation, and that strategic leadership should pay attention to change, development, and the desire for excellence. The study also recommended that the authority provide training programs to help develop skills, and that administrative leadership grant sufficient authority to its employees and develop communication channels at all levels.

Keywords: Strategic leadership, service quality, General Authority for Real Estate

Major of Business Administration

The Role of Strategic Leadership in Improving the Quality of Services

A Field Study on the General Authority for State Properties

Prepared by

Emad Saeed Ahmed Al-Maliki

Supervision

Prof. Dr. / Asmaa Abu Anza

Prof. D/. Ahmed Rajih Ismail

Year: 2024