

# القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية

م.م. مثنى زاحم فيصل / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

## المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي، والتي هي دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام في الهيئة العامة للمياه الجوفية تمحورت بسعي الباحث نحو بناء إطار نظري مناسب للقيادة الإستراتيجية والأداء المنظمي وأبعادهما. ولتحقيق أهداف البحث فقد صمم الباحث استبانة شملت (35) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (33) من رؤساء الأقسام. وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، والزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية وبعض الوثائق الرسمية لاستكمال بيانات البحث. كما تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها: الوسط الحسابي، النسبة المئوية، الانحراف المعياري، لغرض وصف العينة، ومعامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) لاختبار صحة الفرضيات، ومعامل الانحدار المتعدد لاختبار صحة التأثير. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد معنوية معظم علاقات الارتباط والتأثير التي أشارت إليها فرضية البحث. عمد بعد ذلك الباحث إلى تحليل جملة البيانات التي تمّ تحصيلها وفق السياقات الأكاديمية للخروج بجملة من النتائج التي تخص الميدان المبحوث، وقد أختتم البحث بما يفيد في التأكيد على دور القيادة الإستراتيجية بوصفها مدخلاً مناسباً لتفعيل الأداء المنظمي. واقترحت بموجب ذلك جملة من المقترحات، كان أبرزها تعميق الوعي بدور العوامل الإستراتيجية في إدارة المنظمات ودورها في تطوير الاداء المنظمي وزيادة فاعليته. من خلال منح رؤساء الأقسام المزيد من الصلاحيات والسلطات، ليكونوا قادرين على الاستجابة الملائمة للظروف المتغيرة وعلى الاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات والمشكلات المحتملة.

## المصطلحات الرئيسية للبحث: القيادة الأستراتيجية، تمكين العاملين، التقنيات الحديثة، الهيكل

التنظيمي، والتعلم التنظيمي، الأداء المنظمي، البعد المالي، بعد رضا الزبون، وبعد التعلم والنمو.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 95 المجلد 23

الصفحات 255.280



## القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية

### المقدمة :

تشير الأحداث التي تعيشها المنظمات المختلفة في إطار الألفية الثالثة إلى تزايد أهمية القيادات الإستراتيجية والدور الذي تمارسه في منظمات الأعمال وانعكاساتها على تحقيق مجمل الأهداف التي تؤهل المنظمات المختلفة للتميز والتفوق عن الآخرين بإيجاد وسائل جديدة للتفوق تنافسياً بالاستناد إلى الابتكار والإبداع المنشود. من جهةٍ أخرى، باتت بعض المنظمات تتسم بما يعرف الآن بالمنظمات الريادية تطمح إلى النجاح الذي بدأت تنشده وتحافظ عليه لتحقيق لنفسها مكانة متميزة مع غيرها من المنظمات التي تمارس نشاطاتها في مجال تقديم السلع والخدمات وفق أفضل المواصفات للمستفيدين منها. وقد تجاوزت تلك المنظمات في ما تقدمه حتى الحدود التي يفكر بها زبائنها. وتحقيقاً للدور الذي تحققه القيادات الإستراتيجية في المنظمات في تحقيق الأداء المنظمي فقد سعى الباحث إلى جمعها في إطار بحثي يهدف إلى إبراز علاقة وتأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية في الوصول بالمنظمة إلى أدائها المنظمي الذي يميزها عن غيرها من وجهة نظر المستفيدين، ويجعلها محط أنظار المنظمات الأخرى التي قد تحاول تقليدها للاستحواذ على جزء من مكانتها السوقية التي رسمتها لنفسها في البيئة والنشاط الذي تعمل فيه.

### المبحث الأول / منهجية البحث

#### أولاً: منهجية البحث

##### أ. مشكلة البحث

تنطلق مشكلة البحث من عدم الاهتمام الواضح بإظهار الأدوار التي يؤديها القادة الإستراتيجيون في المنظمات العراقية، إذ أن البحوث والدراسات المتعلقة بهذا المتغير البحثي المهم الذي قد يترتب عليه مستقبل المنظمات لم يلقى الاهتمام الكافي من لدن الباحثين لتسليط الضوء على مضامينه وانعكاساته، ولعل الاهتمامات التي تظهر هنا وهناك بهذا الموضوع لم تعد لحد الآن كافية في إبراز مضامين هذا المجال المهم الذي يتوقف عليه مستقبل المنظمة وبقائها عنصراً فاعلاً في الصناعة والبيئة التي تعمل فيها إذا ما كانت تستهدف خدمة الزبائن والمحافظة عليهم وديمومة العلاقات الإيجابية معهم، والبقاء عنصراً فاعلاً في النشاط الاقتصادي من خلال الاداء المنظمي الذي تمارسه المنظمات لكي تحصل على ما تستحقه والمتمثل بوصفها محطة أنظار الزبائن والمنافسين وبقية أصحاب المصالح.

إن دور القيادات الإستراتيجية لا يقتصر على تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين فضلاً عن الأساليب الإدارية التي عادةً ما تستخدم لتطوير الأداء في المنظمات كالتطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، أو استخدام الأساليب المستحدثة كالتمكن والتعلم التنظيمي كأساليب متطورة في دعم القادة، لكنه يمتد ليشمل تنمية وتطوير الاداء المنظمي في منظماتهم لتواكب العملية التطويرية، مما يساعد على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتحديث في المنظمات، وينعكس بدوره على فعالية الاداء وتوجيه أنماط السلوك التنظيمي لدى العاملين بما يخدم أهداف المنظمات وتوجهاتها، مع الأخذ بالحسبان العوامل الاجتماعية والتي تتعلق بمنظومة قيم المجتمع وعادات الناس وسلوكياتهم وثقافتهم ومنظومة قيمهم السائدة، ونتيجة لما ذكر آنفاً، بات من الضروري التطرق إلى الموضوعين في إطار بحث واحد يجمع بينهما، وقد أثار الباحث مشكلة بحثه في إطار التساؤلات البحثية الآتية:

- ب. ماذا تعني القيادة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة؟ وما الأدوار التي تقوم بها؟
- ت. ما مستوى اهتمام الهيئة بتطبيق متطلبات القيادة الإستراتيجية، ومتطلبات الاداء المنظمي؟
- ث. هل توجد علاقة بين القيادة الإستراتيجية والاداء المنظمي؟
- ج. ما مدى ومستوى تأثير القيادة الإستراتيجية في الاداء المنظمي؟
- ح. هل تشكل ابعاد القيادة الإستراتيجية مدخلاً لبلورة تصورات واقعية للتعامل مع أبعاد الاداء المنظمي لدى رؤساء الأقسام؟



## القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية

### ب. أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث من أهمية أهدافه، وما يتعلق بحقيقة الدور الذي يؤديه القادة الاستراتيجيون في تمكين المنظمة المبحوثة من القيام بأدوارها وأنشطتها بالشكل الذي يؤهلها لتصبح ريادية في مجال العمل الذي تؤديه. وتكمن أهمية البحث في الآتي:

- نظرياً يمكن أن يسهم البحث بتوفير إطار نظري يغطي موضوعات القيادة الإستراتيجية والأداء المنظمي وبما يفيد الباحثين مستقبلاً.
- ميدانياً أن هذا الأتجاه سيحاول الإجابة عن التساؤلات المطروحة عن القيادة الإستراتيجية ودورها في في منظمات الأعمال للوصول إلى مستويات الأداء المنظمي.

### ج. أهداف البحث

يمكن تحديد أهداف البحث بالنقاط الآتية :

- محاولة أغناء الجانب النظري ببعض الموضوعات الحديثة وبشكل خاص القيادة الاستراتيجية .
- دراسة القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الاداء المنظمي من وجهة نظر رؤساء الاقسام من خلال المنظمة المبحوثة.
- التعرف على بعض العوامل المؤثرة على القيادة الاستراتيجية لرؤساء الاقسام في المنظمة المبحوثة.
- تحديد العلاقة والاثر بين ابعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد الاداء المنظمي لدى رؤساء الاقسام في المنظمة المبحوثة.

### د. فرضيات البحث

تبنى الباحث فرضيتين أساسيتين، وعلى النحو الآتي :

1. الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية بدلالة متغيراتها وأبعاد الاداء المنظمي.
2. الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية بدلالة متغيراتها وأبعاد الاداء المنظمي.

### هـ. منهج البحث

يمثل منهج البحث، تصميمياً للمدخل الذي يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات التي تجعلها تبين أغراضها بطريقة مبسطة و مترابطة ونظامية. ولقد اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد ملائماً لمعرفة الواقع لجوانب البحث، فهو يقدم البيانات عن واقع الظواهر والعلاقات بين أسبابها ونتائجها، ويقوم بتحليلها، ويتعرف على العوامل المؤثرة فيها، ويخرج بالاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها التحقق من النتائج التي توصل إليها الباحث من الجانب التطبيقي وذلك بالاعتماد على المعلومات في الجانب النظري ومدى انعكاسها على المشاكل العملية التي استمدت من الواقع الفعلي، وذلك ليقترن الوصف بالتحليل لمتغيرات البحث.

### و. أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحث في تغطية موضوع البحث على جانبين هما:

■ **الجانب النظري**  
والذي تمت تغطيته اعتماداً على المراجع العربية والأجنبية المتمثلة بالكتب ووقائع المؤتمرات والرسائل والأطروحات فضلاً عن ما وفرته شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) من مقالات وبحوث وكتب حديثة ذات صلة بموضوع البحث.

### ■ الجانب التطبيقي

والذي تمثل بجمع البيانات والمعلومات مما يأتي:

### (أولاً) الاستبانة :

اختيرت الهيئة العامة للمياه الجوفية، موقِعاً لإجراء البحث، وذلك لارتباط متغير القيادة الاستراتيجية بالنشاط الأساسي لهذه الهيئة لتقديم البيانات والمعلومات وتسهيل مهمته، وقد شمل مجتمع البحث (رؤساء الأقسام في الهيئة)، إذ تم تحديد المذكورين في ضوء النسب المنوية بعد أن قام الباحث بمقابلة هؤلاء المستجيبين وإطلاعهم على استبانة الاستبانة. وتمثل مجتمع البحث برؤساء الأقسام في الهيئة العامة للمياه الجوفية البالغ عددهم (40) رئيس قسم، وذلك بسبب طبيعة المتغيرات المبحوثة، إذ أنها تتعلق بهذا المستوى فقط من الإدارة كونهم هم من يقوموا بالتخطيط الاستراتيجي، لذا قام الباحث بسحب عينة منهم بحجم (33) رئيس قسم.



## القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية

جدول (1) خصائص العينة المبحوثة (N = 33)

الجنس	ت	%	التحصيل العلمي	ت	%	العمر	ت	%	اللقب العلمي	ت	%	سنوات الخدمة	ت	%
ذكور	26	78.8	دبلوم عالي	-	-	35-25 سنة	1	3.0	مدرس	5	15.2	5 سنوات فأقل	3	9.1
				-	-	45-36 سنة	6	18.2	استاذ مساعد	24	72.7	6-10 سنوات	28	84.8
إناث	7	21.2	ماجستير	9	27.3	46 فأكثر	26	78.8	استاذ	4	12.1	11-15 سنة	2	6.1
			دكتوراه	24	72.7	المجموع	33	100	المجموع	33	100	المجموع	33	100

اعتمد البحث على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة البحث وتضمنت الاستبانة (35) فقرة موزعة على ثلاثة محاور والمتمثلة في المعلومات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، ومدة الخدمة)، أما المحور الثاني فتمثل في المتغير التأثري القيادة الاستراتيجية والذي شمل (20) فقرة مقسمة على أربعة متغيرات رئيسة، تمكين العاملين (5) فقرات، (5) فقرات للتقنيات الحديثة، (5) فقرات للهيكل التنظيمي وأخيراً (5) فقرات للتعليم التنظيمي، أما المحور الثالث من الاستبانة والمتمثل بالمتغير الاستجابي فقد خصص للأداء المنظمي الذي بدوره احتوى على (15) فقرة، (5) فقرات خصصت إلى البعد المالي، و (5) فقرات لبعد رضا الزبون، وأخيراً بعد التعلم والنمو فشمّل على (5) فقرات. وبغرض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تم اللجوء إلى تفرغ إجابات أفراد العينة وفق مقياس (Likert) ذي الخمس درجات في المحاور الثلاثة للاستبانة (المعلومات الشخصية والوظيفية، القيادة الاستراتيجية، الأداء المنظمي)، الذي أعتمد للبحث كما هو موضح في الجدول (1) الآتي:

الجدول (2): يوضح درجات مقياس البحث					
التقدير	أفق تماماً	أفق	أفق الى حد ما	لا أفق	لا أفق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

(ثانياً) متغيرات البحث

لجأ البحث إلى معالجة هذه المشكلة، من خلال الاعتماد على معرفة تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية على الأداء المنظمي داخل الهيئة العامة للمياه الجوفية، لذلك فقد اعتمد الباحث في بحثه على المتغيرات الموضحة في الجدول (2).

الجدول (3) المصادر التي أعتمدت في متغيرات البحث

المصادر	تسلسل الفقرة	المتغير التأثري القيادة الاستراتيجية
الطائي، والنقار، 2012 Agha, et al., 2012 Al-Nsour, Marwan, 2012 Bayarçelik & Özşahin, 2014 Liao, 2009 Serfontein, 2010 Som et al., 2012	20-1	القيادة الاستراتيجية
	5-1	■ تمكين العاملين
	10-6	■ التقنيات الحديثة
	15-11	ج. الهيكل التنظيمي
	20-16	د. التعلم التنظيمي
	تسلسل الفقرة	المتغير الاستجابي الأداء المنظمي
	32-21	الإداء المنظمي
	24-21	■ البعد المالي
	28-25	ب. بعد رضا الزبون
	32-29	ج. بعد التعلم والنمو



## القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية

### ز. الأساليب الإحصائية المستعملة

تم احتساب النتائج باستخدام النظام الإحصائي (SPSS) على الحاسبة الإلكترونية ، وذلك من خلال الأساليب الآتية:

- النسبة المئوية: يستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة بحسب الخصائص الديمغرافية.
- الوسط الحسابي: استخدم لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة.
- الانحراف المعياري: استخدم لقياس مستوى التشتت في إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة.
- الأهمية النسبية: استخدم لتحديد نسبة الأهمية في إجابات أفراد العينة.
- معامل الارتباط: (بيرسون) استخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة حول إجابات أفراد العينة.
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) استخدم لاختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المنظمي.

### المبحث الثاني / دراسات سابقة

#### أولاً : بعض دراسات القيادة الاستراتيجية

1. دراسة ( جميل ، 2010 ) ( تشكيلية الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين )

تهدف الدراسة الحالية إلى إيجاد تشكيلية الأنماط المعرفية، وأنماط القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا. فضلاً عن قياس وتشخيص الأنماط السائدة لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين، في العراق، وكذلك قياس علاقات التأثير بين مختلف متغيرات الدراسة واختبارها. وسعيًا لتحقيق ذلك فقد اعتمدت الدراسة على عدد من المناهج البحثية الرصينة، تمثلت بشكل أساس بالمنهج التطبيقي التجريبي لاختبار علاقات الدراسة ومتغيراتها، والمنهج التاريخي، لترصين المفاهيم التي تم تناولها وتاصيلها. وقد اشتملت عينة الدراسة على (90) فرداً، شكلوا القيادات العليا لمكاتب المفتشين العموميين، وتمثلوا (بالمفتشين العموميين، ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في تلك المكاتب). في حين تمثلت الأداة الرئيسية للدراسة الحالية (بالإستبانة) ، والتي جرى تصميمها بالاعتماد على عدد من المقاييس العالمية الرصينة الخاصة بمتغيرات الدراسة الحالية، والمتمثلة بالأنماط المعرفية، وأنماط القيادة الإستراتيجية، وفاعلية فريق الإدارة العليا، بعد أن جرى تكييف هذه المقاييس بما يتناسب مع متطلبات البيئة العراقية.

2. (Özer& Tınaztepe,2014)

Effect of Strategic Leadership Styles on Organizational Performance : A study in a Turkish SME

تأثير أنماط القيادة الإستراتيجية على الأداء المنظمي: دراسة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة التركية

أشارت العديد من الدراسات إلى أن تطوير القيادة الجيدة هي واحدة من القوى الدافعة لنجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المستقبل، وتشير الأدلة إلى أن عدم كفاية مهارات القيادة الاستراتيجية والإدارية بوصفها من العوامل الأساسية التي تسهم في فشل المشاريع الصغيرة والمتوسطة. من خلال هذه الدراسة، سيتم فهم كيف يمكن لهؤلاء القادة تأثير إيجابي على أداء المنظمات. توصلت هذه الدراسة إلى نتائج كبيرة ستسهم في تهيئة المعرفة في مجال القيادة والأداء (SME) للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في تركيا. والهدف من هذه الدراسة هو أستجواب القيادة الاستراتيجية من حيث أنماط القيادة المختلفة واختبار تأثيرهم في الأداء. تم تطبيق هذه الدراسة في شركة تصدير داخل تركيا. وتكونت عينة الدراسة من الأعضاء الذين يعملون في المناصب الوظيفية الإدارية وغير الإدارية في المنظمة. تكونت العينة من (215) موظف إذ تم اختبار الفرضيات، ويمكن تكرار هذه الدراسة عن طريق زيادة عدد المشاركين فيها . وأيضاً لتحديد آثار أساليب القيادة على أداء المنظمات على درجة عالية من الدقة.



## القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية

### ثانياً : بعض دراسات الأداء المنظمي

■ دراسة (أبو زيادة ، 2011)  
(أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء المنظمي : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية )  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الاداء المنظمي في المصارف التجارية الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (112) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الأداء المنظمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، كما تبين أنه يوجد أثر مهم ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ( اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على الأداء المنظمي المرتبط بأداء الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الإضافي). وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات الرامية إلى ضرورة قيام المصارف التجارية الفلسطينية بزيادة الاهتمام والوعي بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل وهادف نحو تحسين الأداء المنظمي.

■ (Yenidogan & Windsperger, 2014)

### Inter-organizational performance in the automotive supply networks: The role of environmental uncertainty, specific investments and formal contracts

الأداء المنظمي المشترك في شبكات توريد السيارات : دور عدم الاستقرار البيئي، استثمارات محددة وعقود رسمية تستكشف هذه الورقة تأثير عدم الاستقرار البيئي، والاستثمارات المحددة والعقود الرسمية على أداء علاقات موردي صناعة السيارات، من منظورين رئيسيين: المنظور الأول هو منظور نظرية التكاليف والمنظور الثاني هو منظور العرض القائم على الموارد. إذ تم جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة من موردي المكونات في صناعة السيارات النمساوية. وأظهرت النتائج أن العلاقة بين منظور نظرية التكاليف ، وعدم الاستقرار البيئي والمعاملات الاستثمارية المحددة كانت علاقة سلبية، واستناداً على منظور العرض القائم على الموارد، كانت علاقة الاستثمارات المحددة علاقة إيجابية وتؤثر في الأداء المنظمي المشترك. فضلاً عن ذلك، يُقلل العقد رسمي من تأثير الأداء السلبي لمعاملة الاستثمار المحدد وعدم الاستقرار البيئي، والذي سيزيد من علاقة الأثر الإيجابي للاستثمارات المحددة على الأداء المنظمي المشترك. وبشكل عام، تسهم هذه الدراسة في التعرف على الأداء المنظمي المشترك ، من خلال الجمع بين نظرية التكاليف والعرض القائم على الموارد لشرح أداء العلاقة بينهما.

## المبحث الثالث / الجانب النظري

### أولاً: القيادة الإستراتيجية

#### 1) مفهوم القيادة الإستراتيجية وأهميتها

يُعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية. إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغييرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها. إذ نظر إلى القيادة الإستراتيجية على إنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، الولاء، القوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الذي يقصد منه، وقرنها بالفعل أو التصرف الذي يقصد منه التأثير في الأفراد والمنظمات عن طريق الاستخدام المنظم للفن الإستراتيجي، والذي هو الغايات (أهداف الأمن القومي والوطني)، والظرائق (التصرفات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف)، والوسائل (الموارد اللازمة لإسناد هذه التصرفات) (الفيحان وجلاب، 2006: 5).



## القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية

ووفقاً لـ (Wheeler,etal.,2007)، يمكن للمنظمات من وضع تصميم للقيادة الاستراتيجية، والتي تمثل مجموعة متكاملة من الممارسات التي تبني قدرة المنظمة من أجل التغيير (lear,2012:5). وأكد كل من (Waldman,etal.,2001) بأن القيادة هي مصدر إلهام وتحفيز الموظفين ليكونوا مبتكرين ومن ثم تحقيق الأهداف الصعبة، للتعامل مع مشاكل العمل في جميع الاتجاهات عن طريق استخدام الطرائق التقليدية لاستخلاص الحلول (Iscan,etal.,2014: 883). وتعرف بأنها قدرة القائد على التوقع، التصور، والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي عند الضرورة (Hitt & Hoskisson 2007: 375). القيادة الاستراتيجية تدعي أن قيم كبار المديرين، الإدراك، والشخصيات تؤثر على مجال عملهم من خلال رؤيتهم وإدراكهم الانتقائي للمعلومات، وتفسيرهم للمعلومات بهذه الطريقة، هنا ستضع القيادة الاستراتيجية تركيز قوي على عملية صنع القرار من قبل كبار القادة (Phipps,2012:180). القيادة الإستراتيجية ستستخدم لتكون على النحو المحدد حيث يتم تحديد المنظمة لتكون أساساً حول إشراك القادة في التخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل، والذي كان ينظر إليه على أنه العملية التي تنتمي إلى الإدارة العليا وحدها، والتي عندها سيتشارك القادة في عمليات إدارة التحليل، التخطيط، التنفيذ والرصد، والتقييم (Quong & Walker,2010:22). وفي الختام يرى الباحث فيما يتعلق بتعريف القيادة الاستراتيجية بأنها يمكن أن تُعبر عن قدرة الشخص على التنبؤ، التصور، والحفاظ على المرونة، والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي من شأنها خلق مستقبل قابل لحياة للمنظمة، لتحقيق أهداف محددة تتمثل بتحقيق الأهداف المشتركة.

كما أن دعم قدرات المنظمة على مواجهة التحديات يتطلب ان لا يقتصر الدور القيادي على منصب محدد دون غيره فللقيادة الإستراتيجية هيكلية تتكامل من خلال الادوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك السراتيجي للمنظمة ككل، ولذلك يعد مجلس الادارة في المنظمة هو القيادة الإستراتيجية الذي يحمي حقوق أصحاب المصالح والمنتفعين الاستراتيجيين في مجال الشركات المساهمة. القيادة الاستراتيجية هي متعددة الوظائف، وتتضمن الإدارة من خلال الآخرين، وتساعد المنظمات على التكيف مع التغيير الذي يبدو أنه يتزايد باطراد في بيئة الأعمال العالمية اليوم. تتطلب القيادة الاستراتيجية القدرة على استيعاب ودمج كل من بيئة الأعمال الداخلية والخارجية للمنظمة، وإشراك الإدارة في معالجة المعلومات المعقدة (Jooste & Fourie,2009:52). ففي منظمات الأعمال اليوم يبدو العمل أكثر صعوبة فهو يحتاج إلى التفاعل أكثر مع الأفراد داخل وخارج المنظمة ويتطلب الحوار والتنسيق بين أطرافه المتعددة وهي نتيجة للعديد من العوامل وهي (سرعة التغيير، الزيادة في حالة عدم التأكد، الغموض المتزايد، التعقيد المتزايد) هذه الحالة تدعو الأفراد أكثر في المنظمات للانشغال بالقيادة الإستراتيجية وذلك لأنهم هم القادرون على التفكير بشكل استراتيجي في تعاملهم مع التغييرات السريعة والبيئات ذات المخاطرة العالية وهم الذين يجب أن يتصوروا المستقبل المرغوب لمنظمتهم، ثم توجيه التدفق الداخلي وتأثيرات الأحداث الخارجية باتجاه الهدف والرؤية فالشركات في القرن الحادي والعشرين احتاجت خصائص القيادة الإستراتيجية وممارساتها لبناء موارد الشركة وقدراتها، تلك الجوانب التي ترتبط بتحقيق القدرة على ريادتها وبقائها (المعاضدي، 2011: 5). والقيادة الإستراتيجية تمثل القدرة الكبيرة والتي تنطوي على وضع استراتيجية سيستخدمها القائد في التأثير على الآخرين ومن ثم العمل على متابعتها مستقبلاً (Phipps & Burbach,2010:138).

وترجع أهمية القيادة الإستراتيجية الى انها غالباً ما تكون مصدر الابتكارات وكسر الجمود التنظيمي، وهذا يتوقف الى حد كبير على القدرات المعرفية والابداعية للقيادة الإستراتيجية وما تمتلكه من رؤيا مستقبلية، في ضوء المحركات الداخلية للابتكارات التنظيمية التي تتضمن نمط القيادة والممارسات الادارية والثقافة التنظيمية والابداع الفردي. فكلما زادت القدرات الابداعية لدى القيادة الإستراتيجية بالمنظمة، زاد احتمال احتواء التغيير التنظيمي على كل من الجوانب المتعلقة بتصميم المنظمة، مثل الاهداف والاداء وتنمية الافراد والتأثير في اتجاهاتهم (مسلم، 2005). وكذلك ترجع أهمية القيادة الإستراتيجية لثلاثة أسباب رئيسية أولاً، ينظر للقيادة الاستراتيجية باعتبارها سمة الفرق الفردية حيث يتصرف الفرد بطريقة تسهل تحقيق الأهداف الاستراتيجية التنظيمية. ثانياً، التركيز على السلوكيات الساندة من المديرين التنفيذيين كأفراد والموظفين التي تؤثر على الأهداف التنظيمية. ثالثاً، الخصائص التنموية للقيادة الاستراتيجية المتمثلة بمهمة التدريب (Zoogah,2009: 205).



## القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية

وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها التوفيق بين حاجات الاطراف المختلفة، فهي تسعى لارضاء كل الاطراف، حتى ولو كانت رغباتهم متعارضة، إذ تحرص القيادة الإستراتيجية على تحقيق التوازن الإستراتيجي للتطلعات او الحاجات المتقاطعة، والقيادة الإستراتيجية في أي منظمة هي العنصر القادر على إحداث وإدخال التغيير والتطوير في إداء المرؤوسين، كما إن عملية إدارة وتقويم وتطوير الأداء عملية تتبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادة الإستراتيجية، كونها الأقدر والأعلم بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالمسارات التطويرية المطلوبة، وتكمن أهميتها أيضاً في دورها بالتوفيق بين حاجات الأفراد المختلفة من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام، الأمر الذي يؤكد أهمية العلاقة التبادلية بين أي منظمة وبينها الإجتماعية، فالمنظمات تدعم المشاريع الإجتماعية وبرامجها التي تعود بالنفع لاحقاً على المنظمة ذاتها (سهام، 2013: 300). وللقيادة الإستراتيجية أهمية خاصة في رسم ملامح الثقافة التنظيمية في المنظمة بجانب العوامل والمتغيرات الأخرى، إذ إن القائد الإستراتيجي قد يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادة المنظمة.

مما سبق، يمكن القول أن أهمية القيادة الإستراتيجية تبرز بشكل خاص في الجانب الإنساني للإدارة من خلال مسؤوليات القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا، لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات المرؤوسين ومتطلباتهم وعليه، تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في (ابو ندى، 2007: 49):

- أ. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
  - ب. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
  - ت. أنها عملية تدعم القوى الإيجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
  - ث. قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
  - ج. قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم بوصفهم أهم مورد للمنظمة.
  - ح. قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
  - خ. قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.
- إن التباين في ممارسة الأدارين القيادات الإستراتيجية يخلق العديد من أنماط القيادة الإستراتيجية والتي تتمحور كما يلي (الزعيبي، 2010: 41):

- نمط الإدارة المشاركة: وفيه يمارس أعضاء الإدارة العليا ومساعدوهم مهامهم الإستراتيجية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وخططها، مما يشكل مصدر قوة يعبر عن قدرة القيادة الإستراتيجية على النظر الى العالم والأشياء من زوايا مختلفة، لذا يشكل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة القيادة الإستراتيجية بالمنظمة.
- نمط الإدارة التشريعية: وهنا يسيطر أعضاء الإدارة العليا على كافة الامور ويتخذون القرارات الإستراتيجية دون الرجوع الى المستويات الأخرى والمساعدين، نظراً لما يتمتع به أعضاء الإدارة من وضع قانوني، أو لمكانتهم المميزة في المنظمة فهنا يوجد اهتمام أعضاء الإدارة العليا بالإستراتيجية وعدم اهتمام من بقية أعضاء الجهاز الاداري في المنظمة.
- نمط الإدارة التنفيذية: وهي بعكس الإدارة التشريعية، فنجد اهتمام أعضاء الجهاز الاداري التنفيذي وعدم اهتمام أعضاء الإدارة العليا بالإستراتيجية، وهو يعني أن الرئيس الأعلى للإدارة يتخذ كافة القرارات الإستراتيجية مع مساعديه ويوافق بقية أعضاء الإدارة العليا على القرارات الصادرة من الرئيس الأعلى للإدارة ومساعديه.
- نمط الإدارة الفوضوية: هنا نلاحظ عدم اهتمام الجميع من الرئيس ومساعديه وأعضاء الإدارة العليا والتنفيذية ولا أحد يهتم بالإستراتيجية في المنظمة، وإذا وضعت فتكون شكلية على الورق فقط.



## 2) إبعاد القيادة الإستراتيجية

ان المتتبع لموضوع القيادة من الممكن أن يلاحظ وبكل وضوح تغيير متطلبات وإبعاد القيادة من عصر لآخر، فعلى سبيل المثال النمط المتحكم من انماط القيادة كان مناسباً في عصر الصناعة، في حين ان العصر المعرفي يتطلب النمط الديمقراطي. إن عملية التطور في القيادة عملية مستمرة ولا تتوقف، وهذا ما يتطلب تغييرات في الطبيعة الذهنية الخاصة بالقيادة إذ ان المنظمات بحاجة الى النظر الى المستقبل، وان تكون مهنية للتغيرات الجذرية في الالفية الثالثة، وهذا ما ادى الى ظهور عدد من الأبعاد الأساسية للقيادة الإستراتيجية والمتمثلة بـ (الطائي والنقار، 2012: 8) :

### ■ تمكين العاملين

وهي عملية توفير الثقة بالعاملين وتمليكهم القدرات التي يجب أن يتعاملوا بها في الوقت والمكان المناسبين. يتمثل التمكين في كونه وسيلة لتمكين العاملين من اتخاذ قرارات، وتمكين العاملين يقصد به هولاة العاملين الذين لديهم شعور عال بتقرير المصير، أي الكفاءة والتأثير. وعليه يعرف التمكين بأنه هو أسلوب الإدارة حيث يشارك المديرين مع بقية أعضاء المنظمة تأثيرهم في عملية صنع القرار (Pande & Dhar, 2014:71). كما أشار العديد من الباحثين إلى أن مفهوم التمكين يمثل العملية والذي يعطى بموجبها استقلالاً أكبر للعاملين من خلال مشاركتهم بالمعلومات ذات الصلة وتزويدهم بالسيطرة اللازمة على العوامل المؤثرة في أداء العمل بشكل يتلائم مع طبيعة العمل الذي يقومون به، وقد أصبح التمكين من الموضوعات الساخنة التي تحظى باهتمام بالغ في الوقت الراهن، إذ يحاول الكثير من المديرين دفع القرار إلى المستويات الدنيا في المنظمة كي يسهم العاملون المؤهلون في عملية صنع القرار (الرويشدي، 2009: 95). كما أشار (الدوري وصالح، 2009: 28) إلى أن التمكين ومشاركة العاملين يعد عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين ومشاركة العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين، الذين يحترمونهم وهي واثقة كذلك بكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين.

### ■ التقنيات الحديثة

أصل كلمة تكنولوجيا نجد أنها معربة من كلمة إغريقية قديمة (Technologic)، وهي مشتقة من كلمتين (Techno) وتعني المهارة التقنية (logo) وتعني الدراسة، وهي تنظيم المهارة التقنية وتعرف على انها مجموعة التسهيلات اللوجستية التي تتفاعل من خلالها المنظمة داخلياً وخارجياً وبما يسهل أداؤها العام. فالمعرفة والقدرة على تطبيق التقنية الحديثة للمنظمات الموجهة بالتكنولوجيا تعد عناصر أساسية في مجال أداء المنظمة (Madan & Ramesh, 2009:241). ومع ذلك، فإن غالبية الأدبيات تتناول أساساً دور الإبداع التقني كموجه لنمو المنظمات الكبرى، وليس النمو في المنظمات الصغيرة والمتوسطة (Liang et al., 2010:1177).

ويُنظر للتقنية الحديثة بأنها مجموعة الأدوات التي تساعد بالعمل مع المعلومات، سواء في إنجاز المهام المتعلقة بمعالجة المعلومات، وهذه الأدوات تتضمن المفردات ذات الصلة بالحاسوب، والتطبيقات ذات الأوساط المتعددة التي تساعد في رؤية، سماع، وقراءة موضوعات مختلفة، والإنترنت الذي يساعد في إيجاد المعلومات عبر العالم، والاتصال بالآخرين في كل مكان (اللامي، 2007: 7) .

### ■ الهيكل التنظيمي

تؤثر هيكلية المنظمة في توفر المصادر وفي سلطة المدير، فعلى سبيل المثال إذا كان الهيكل التنظيمي للمنظمة مُعداً لتسهيل إدارة المنظمة، يُمكن في هذه الحالة أن يمارس المدير سلطة أكبر من تلك التي يُمكن أن يمارسها في حال كان الهيكل التنظيمي مُركزاً على تنفيذ المهام فقط. وعليه يُعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي يعمل من خلاله المدير وفريقه (صويص وآخرون، 2010: 64). كما أنه يُعد بمثابة الشكل الرسمي الذي يحدد طبيعة وحقيقة العلاقات، من حيث خط السلطة والصلاحيات والمسؤولية والاتصالات وبما يحدد نقاط الأداء وارتباطاتها ومستويات تفاعلها. إذ تعد التغييرات الجذرية إحدى السمات الأساسية للبيئة التنافسية في الوقت الراهن، ولذلك فإن ضمان النجاح في هذا العصر يعتمد على خلق ثقافة تحيا على التغيير، وفي الوقت الراهن فإن معظم التغييرات هي تغييرات كبيرة من الممكن ان لو تم ادارتها بصورة غير صحيحة ان تهز كيان المنظمة ككل، وانطلاقاً من ذلك فإن القادة الإستراتيجيين بحاجة إلى متابعة التغيرات في البيئة وفهمها بشكل صحيح وقيادة المنظمة للتكيف مع تلك التغيرات.



## القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية

إذ يعرف أيضاً بأنه النمط الداخلي للمنظمة من العلاقات، والسلطة، والاتصالات وعليه يعرف الهيكل التنظيمي بأنه شبكة من العلاقات والأدوار الموجودة في جميع أنحاء المنظمة (Teixeira et al.,2012:70). وبناءً على ذلك فإن الهيكل التنظيمي لأية منظمة يعتمد على العديد من العوامل بما في ذلك العمل الذي تقوم به، فضلاً عن حجمها من حيث الموظفين والإيرادات، والتوزيع الجغرافي لمراقفها. ويتكون الهيكل التنظيمي للأنشطة من توزيع المهام والتنسيق والإشراف، والتي يتم توجيهها لتحقيق أهدافها التنظيمية (Elsaid,etal.,2014:1).

### التعلم التنظيمي

عملية التغيير المستمر والنسبي في أفكار وسلوكيات العاملين مما يؤدي الى تحسين أدائهم ويزيد من قدرات المنظمة على التأثير والتأثر في بيئتها (الطائي والنقار، 2012: 8). وأن البقاء والاستمرار في ظل اقتصاد تنافسي، يُجب على منظمات اليوم تطوير القدرة على التعلم، التكيف والتغيير. لأن التمسك بالطرائق التقليدية للعمليات والأستراتيجيات لا تجعل منه مجرد تنظيم ساكن فقط، ولكن تجعل من الصعب أيضاً على الأفراد النمو والتطور فيه. كما يصبح الفرد غير كفوء عندما يتوقف عن التعلم، ومن ثم تصبح المنظمة باختلال وظيفي عندما تتوقف عن التكيف مع التغيرات الموجودة في البيئة (Patnaik,etal.,2013:154). ووفقاً لـ (Shahin & Zeinali,2010:187) فقد تم التأكيد على أهمية التعلم التنظيمي بوصفه مقدرات تنظيمية حساسة تمكن المنظمة التي تريد البقاء بمستوى يفوق مثيلاتها، فإن عليها التعلم بمستوى يفوق أو يساوي على الأقل مستوى التغيير الذي تواجهه، فالتعلم مهم في تحقيق الميزة التنافسية لأنه سيكون الرابط الذي سوف يمكن المنظمة من دعم وتحسين مركزها التنافسي من خلال مساعدتها على تجنب تكرار الأخطاء. إذ تتمكن المنظمة من التكيف على نحو أفضل مع بيئة الأعمال وتحسين عملياتها من خلال فهم نقاط الضعف ومن ثم البحث عن أفضل السبل لتصحيحها (Oliver,2012:11).

### ثانياً : الأداء المنظمي

#### مفهوم الأداء المنظمي وأهميته

الأداء المنظمي مفهوم واسع ينطوي على العديد من المفاهيم الجوهرية المتعلقة بالنجاح والكفاءة والفاعلية والمخطط الفعلي كماً ونوعاً. وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الأداء، فمنهم من ركز على الجانب الضيق للأداء مثل الأهداف المالية، ومنهم من ركز على الجانب الأوسع بوصف المنظمة مجموعة من الأهداف، وبالتالي أدى هذا إلى تباين المقاييس المستخدمة في قياس أداء المنظمة (اللامي، 2007: 97). ويمثل الهدف الرئيسي للمنظمة في زيادة حجم المبيعات والأرباح وخلق مكانة للميزة التنافسية في السوق العالمية. الإنسان هو العقل المدبر وراء تحسين الأداء سواء سلباً أو إيجاباً (Selamat & Babatunde,2014:35). وهناك من عمل على ربط الأداء المنظمي بالقدرة على الاستخدام الأمثل للموارد أنه يتضمن النتائج الفعلية لعملية الإدارة الاستراتيجية. ويرر ممارسة الإدارة الإستراتيجية من حيث قدرتها على تحسين أداء المنظمة (Wheelen & Hunger,2010)، وأولى باحثون آخرون النتائج المرغوبة اهتماماً بوصفها محصلة للأداء المنظمي، إلا أن هذه المداخل لا يمكن بأي شكل من الأشكال عداها متعارضة بقدر ما تعد مكملة لبعضها، وهكذا فإن المنظمة تكون في حاجة الى معايير هجينة تنظر الى الاداء وتشخصه على وفق معايير كمية أو مالية وأخرى وصفية تغطي أنشطة المنظمة التي من خلالها يُقيم أداؤها (محمد، 2011: 32).

ويمثل الأداء عملية مستمرة ومرنة تنطوي على أولئك المديرين الذين يعملوا كشركاء ضمن الإطار الذي يحدد الكيفية التي يمكن أن تكون أفضل عملاً لتحقيق النتائج المطلوبة (Armstrong,2006)، وهو النتيجة النهائية للأنشطة الفعلية لعملية الإدارة الاستراتيجية (Agha,etal.,2012:195). وبالنظر لما تواجهه منظمات الأعمال المعاصرة اليوم من تحديات كبيرة نابعة من العديد من التغيرات والتحويلات السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية، المتمثلة بظواهر عديدة مثل المنافسة، طلبات الزبون المتغيرة، الأسواق غير المنتظمة، والتطورات السريعة في تقانة المعلومات والاتصالات التي تُعد قاعدة لمعظم المنظمات المعاصرة، فإن معرفة موقع المنظمة وامكاناتها وقدراتها التنافسية مقارنة مع الآخرين وهذا يتطلب الوقوف على الأداء المنظمي كي تخرج المنظمة بنتيجة واضحة عن موقعها في السوق العالمية، وإيضاً موقف الآخرين، ومن ثم تركز على وضع أهداف تمكنها من دعم قدراتها التنافسية (اللامي، 2007: 102).

الأداء المنظمي هو المحدد الرئيس لقدرات النمو وبدوره البقاء على قيد الحياة على المدى الطويل. والمنظمات التي تحقق أداءً جيداً ستكون ناجحة في حين أن تلك التي تؤدي أداءً سيئاً ستضطر للخروج من الأعمال في مواجهة الضرورات الحالية (Olusola & Akinlolu, 2012: 242). إن الاداء المنظمي هو أحد مكونات رأس المال الفكري وهذا ما حدده (Cabrita, 2009)، عندما قال أن هناك إجماع على أن رأس المال الفكري هو مجموعة من الموارد غير الملموسة مثل القدرات والمهارات والكفاءات التي تدفع الاداء المنظمي وتخلق قيمة للمنظمة (Khaliq, et al., 2011: 254).

ونظراً لأهمية الاداء المنظمي في تطوير المنظمات، فقد تمت مناقشة الاداء المنظمي في العديد من الأبحاث من زوايا مختلفة. فالاداء المنظمي بدأ كأداة للقياس التي تستخدم للتقييم نجاح التنفيذ المنظمات لخلق المعرفة وتوفير قيمة لأصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين، وعليه فإن الاداء المنظمي كإجراء تستخدمها المنظمات لإدارة فعاليتها جيداً، وتقديم قيمة لأصحاب المصلحة والزبائن (Alhadid & Abu-Rumman, 2014: 52). وتأتي أهمية الاداء المنظمي في إن التعرف على أداء المنظمة يساهم في الكشف عن النواحي الآتية (مدى ملائمة المخططة للمحددات البيئية، ملائمة الاجراءات الاستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها، التأكد من إن المعنيين بتنفيذ الخطط هم على اطلاع جيد لها، التأكد من مستوى التنسيق بين اجزاء الاعمال والسياسات، مدى ملائمة تقسيمات الهيكل في تنفيذ الاهداف، ومعرفة وضع المشاركين في تنفيذ الاستراتيجية لملاحظة الدوافع والاتجاهات لدى الاشخاص) (الدوري، 2010: 92).

كما تأتي أهمية الاداء المنظمي في كونه المؤشر الأكثر شمولية لفاعلية المنظمة والذي يقيس أهدافها المتمثلة بالبقاء والتكيف والنمو. إلا أن الهدف الأكثر أهمية في هذا الصدد هو تحسين أداء الموظف لأنه يساهم في نهاية المطاف إلى تحسين الاداء المنظمي (Rahim & Malik, 2010: 191). يمكن قياس الاداء التنظمي بوصفه مفهوماً متعدد الأوجه، وبالنظر إلى هذا، فإننا نميز بين اثنين من مؤشرات الاداء التنظمي (النتائج التشغيلية (مثل الإنتاجية والجودة) والنتائج المالية مثل العائد على رأس المال المستثمر والعائد على حقوق المساهمين (Altunta, et al., 2014: 305).

### ■ ابعاد الاداء المنظمي

ظهرت العديد من المقاييس بغية التعرف على كيفية قياس الاداء المنظمي، وتختلف هذه المقاييس تبعاً لأهداف وتوجهات المنظمات فالمقاييس توضح ما حدث وليس التنبؤ بالحاضر أو المستقبل فالمنظمات بحاجة الى قياس أدائها لتحديد موقعها مقارنة مع منافسيها في نفس المجال بالتوجه نحو طبيعة المعلومات المعتمدة في القياس لتحديد نوعية المقاييس المستعملة. وتواجه عملية قياس الاداء المنظمي تحديات مهمة متمثلة في التباين في تفسير المفهوم وتعدد أبعاده، فضلاً عن عدم اتفاق الباحثين على معايير محددة يمكنها شرح جميع جوانب أداء المنظمة، كما إن المنظمات غير الهادفة للربح أو التي لا تسعى لتحقيق الربح فقط لا تستخدم المعايير المالية فقط كون هذه المعايير لا تعطي صورة واضحة لنجاح المنظمة فهي مؤشرات تاريخية للاداء المنظمي والمعايير يجب أن تعكس أهداف المنظمة وتوجهاتها وإن قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة تعد مؤشراً جيداً لإداء المنظمة (الدوري، 2010: 95).

اختلف العلماء في تحديد المستويات المختلفة من الاداء المنظمي، بما في ذلك الاداء التشغيلي، الاداء المالي، الاداء الدولي، أداء طويل الأجل، أداء المنتج الجديد، أداء الابتكار. فإنه من الصعب تحديد المؤشر العام لقياس الاداء المنظمي. وينبغي أن يستند قياس الاداء على استخدام مؤشرات الاداء المختلفة. أن قياس الاداء المنظمي يعتمد على البيئة والاستراتيجيات والأهداف (Liu & Fu, 2011: 110).

إلا إن أغلبية الدراسات استعملت المقاييس المالية للأداء، ذلك لأن الاداء المالي يقع في قلب أو مركز مجال الفاعلية ويؤكد (Higgins)، على أهمية المعايير المالية في عملية قياس أداء المنظمة لأنها تمتاز بالسهولة والوضوح في تحديد اتجاهات الأداء أولاً، وتوفر البيانات من خلال حساب الإرباح والخسائر والميزانية العامة التي توفر ما يلزم من المعلومات للحصول على سلسلة من المؤشرات ثانياً. ومن هذه المؤشرات (القيمة المضافة، ونسب السيولة، ونسب الربحية والتي تشمل العائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية) (الزبيدي، 2010: 98).



## القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية

ولأن المنظمات لا تسعى فقط لتعظيم الربح بوصفة هدفاً قصير الأمد، وإنما لها أهداف بعيدة الأمد لذا فهناك نظرة تشير الى ان المقاييس غير المالية هي أفضل عامل تنبؤي بالأداء الطويل الأمد للمنظمة مثل (الحصة السوقية، رضا الزبون، الكفاءة الإنتاجية، جودة المنتج، ورضا العاملين)، وهذه المقاييس تساعد المدراء في مراقبة وتقييم المنظمة نحو الأهداف والغايات الاستراتيجية (اللامي، 2007: 109).  
تتعدد مجالات الاداء المنظمي الرئيسية التي تسعى المنظمة الى قياسها بحسب المنظمة، فكل منظمة تختلف عن الأخرى بحسب نشاط كل منها وحسب طبيعة المنظمة ونظرة الإدارة العليا لهذه المجالات. وقد حصلت المنظمات على مقاييس الاداء المنظمي التي تم تحديدها في الاداء المالي والسوقي ورضا الزبائن. ويجري تنفيذ الاداء المالي والسوقي من حيث الحصة السوقية، ويتم قياس بعد رضا الزبائن من خلال إجمالي قيمة المنتج إلى الزبائن (Deshpande, 2012: 5). في حين تعكس هذه المجالات اهداف المنظمة الأساسية وقد تم تحديد مجالات الاداء المنظمي الأساسية بما يأتي (الربحية، المركز السوقي، الانتاجية، تطوير الأشخاص، المسؤولية العامة، قيادة المنتجات، الموازنة بين اهداف الامد البعيد واهداف الامد القريب)، وقد حددت ابعاد الاداء المنظمي بالآتي:

### أ. البعد المالي

يعد هذا المحور المحصلة النهائية لكافة المتغيرات، وحتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها، والنقطة المهمة هي كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف، وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه غير المالية والتي تعد محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس والإحتفاظ بها لأنها تعد ضرورية للمستثمر الحالي والمرتب (الحسن، 2014: 53). كما يمكن عدّها بمثابة الحلقة الوسطى للاداء المنظمي في المنظمات فبالإضافة للمؤشرات المالية فإنه يجري الاعتماد على مقاييس عملياتيه في قياس الاداء كالحصة السوقية وتقديم منتجات جديدة ونوعية المنتج وفاعلية العملية السوقية وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى الاداء المنظمي، ويمثل هذان الاداءان الى جانب الكفاءة القائمة أساساً على اعتماد الرشد في التوجه لتحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة وفي المجالات التي تعطي أكبر مردودات (الدوري، 2010: 94).

### ب. بعد رضا الزبون

أكد كل من (Kaplan and Atkinson, 2008) على أهمية هذا البعد، لأن إدارة المنظمة تسعى في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الزبائن، إذ إن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على زبائن جدد وإمكانية المحافظة على الزبائن الحاليين، ومن ثم حصة المنظمة في السوق، وتستطيع المنظمة من خلال هذا المنظور أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها الزبون إليها وقد تظهر هذه المقاييس لتكون عامة بين كل أنواع المنظمات حيث ركز على ثلاث مجموعات من الخصائص ممثلة بالآتي (الشحماني، 2009: 38):

- خواص المنتج/ الخدمة التي تشمل (وظيفة المنتج/ الخدمة، أسعارها، جودتها)
- علاقة الزبون حيث تتضمن الاستجابة، ووقت الاستلام، وشعور الزبون حول التعامل مع المنظمة.
- السمعة والشهرة حيث تمكن المنظمة من تعريف نفسها لزبائنها باختصار.
- منظور الزبون ركز على مجموعة من الأهداف التي يمثل إنجازها تحقيق الأهداف الإستراتيجية حول (رضا الزبون، ولاء الزبون، كسب زبائن جدد، ربحية الزبون، والحصة السوقية).

منذ فترة طويلة أصبح التوجه الى الزبائن بمثابة فلسفة الأعمال التي تؤدي إلى أداء متميز وبالنتيجة ستمثل ربحية للشركة (Racela, 2014: 18).

### ت. بعد التعلم والنمو

يركز منظور التعلم والنمو على البنية التحتية للمنظمات، فهي تحتاج إلى الأفراد العاملين والأنظمة والتجهيز بالتسهيلات المتمثلة بالمكائن والمعدات اللازمة لانجاز الأهداف وان خارج منظور التعلم والنمو لا تتمكن المنظمات من البقاء في البيئة الحركية، ويمكن أن تحقق المنظمة نجاحاً من خلال تدريب العاملين وإدخال الأنظمة التكنولوجية المعلوماتية والتسهيلات للوصول إلى تحقيق رغبات الزبائن وغايات المالكين.



## القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية

كما أنه يحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى وتخلق قيمة للزبائن والمساهمين، ويشتمل على ثلاث قدرات: (قدرات العاملين: وتقاس بمديات إدراك العاملين ومهاراتهم ومستوياتهم ومسح رضاهم ومعدلات دوران العمل)، و(قدرات نظام المعلومات: مقاسة بنسبة العاملين في الإدارة العليا)، و(التحفيز والمكافآت: مقاسة بعدد اقتراحات كل عامل ومعدل تطبيق هذه الاقتراحات)(محمد، 2011: 38). يركز هذا البعد على المقاييس الداخلية والخارجية التي تظهر الإمكانيات المحتملة بتطور البنية التحتية والقدرات البشرية، وترتكز المؤشرات الرئيسية في هذا البعد على الكفاءات والاستثمار في الأنظمة، أداء الخدمات الجديدة، تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة في الأفراد، النظم، والإجراءات.

ومن الأمثلة على المؤشرات المقترحة في هذا البعد والتي تمثلت في فرص التعليم والتدريب داخل المنشأة وخارجها، وعدد ونسبة الفرص الوظيفية للعاملين والمتطوعين، عدد المشاركات في المؤتمرات واللقاءات العلمية (الحسن، 2014: 58).

### ثالثاً : العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المنظمي

ركز هذا البحث على القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي، من أجل فهم دور القيادة الإستراتيجية في السياق التنظيمي. وكانت مساهمة هذا البحث في مجال القيادة الإستراتيجية، متعددة، المساهمة الأولى إذ سيتم تعزيز إدراك العاملين حول القيادة الإستراتيجية وتقييم العوامل التي تساهم بصورة كبيرة في تغيير نظرتهم، والمساهمة الثانية، فإنه سيتم توفير أسباب قوية، حول الكيفية التي تمكن القيادة الإستراتيجية من تحفيز إداء العاملين في المنظمة، في نهاية المطاف هذا سوف يؤثر على الأداء المنظمي. وأخيراً فإن المنظمة ستكون في وضع يمكنها من تطوير القيادة الإستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية في هذا المجال(Nawaz Khan,2010:167). هناك علاقة إيجابية بين القيادة الإستراتيجية والأداء المنظمي يمكن تحليلها إلى المستويات التالية (اللامي، 2007: 103) :

- مستوى إستراتيجية عليا للإدارة العليا لتحديد الميزج الإنتاجي والتوجه الاتساريجي للمنظمة بشكل عام .
  - مستوى إستراتيجية وظيفية للإدارة الوسطى لتحقيق الميزة التنافسية.
  - مستوى إستراتيجية تشغيلية للإدارة الدنيا لتعظيم إنتاجية الموارد بشكل كبير .
- فالإستراتيجية العليا تركز على النشاطات العامة لتسويق المنتجات والأسعار والتدفقات المالية وعلاقة المنظمة مع البيئة الخارجية لفتح اسواق جديدة ورصد الأهداف والأستراتيجيات. أما الإستراتيجية الوظيفية فأنها تهدف إلى تحسين القدرة الإنتاجية حيث تمنحها الإدارة العليا جزء من الاستقلالية حتى تصنع أستراتيجية خاصة بها .

### المبحث الرابع

#### نبذة مختصرة عن الهيئة العامة للمياه الجوفية

هي إحدى الدوائر التابعة إلى وزارة الموارد المائية تعود بداية نشؤها تاريخياً إلى عام (1934) حيث تأسست أول دائرة لأعمال حفر الآبار في العراق وكانت ضمن مديرية المعادن التابعة إلى المديرية العامة لشؤون النفط والتي قامت بحفر أول بئر آلي عام (1935) وفي عام (1958) دمجت هذه الهيئة مع دائرتين سبق تأسيسهما في بداية ومنتصف الخمسينات أحدهما تابعة إلى وزارة الأعمار والثانية في مديرية الإنعاش الريفي عملتا في الحقل ذاته ليشكلا دائرة كبيرة سميت مديرية الآبار الأرتوازية ألحقت بوزارة الشؤون الاجتماعية ثم فصلت عنها وألحقت بوزارة البلديات. واستمرت في عملها لغاية (1973) حيث ألحقت هذه الدائرة التي حملت اسم مصلحة أستثمار المياه الجوفية بوزارة الزراعة ثم عادت لتلحق عام (1979) بوزارة الري. وتوسعت اعمالها بعد ان استحدثت فيها دوائر للدراسات والتحريات الهيدروجيولوجية لتصبح المؤسسة العامة للمياه الجوفية.

تضم مديريتين هي الحفر والدراسات. وفي عام (1987) ألغيت المؤسسة المذكورة واستحدثت على أثرها الشركة العامة لحفر الآبار المائية والتي تطورت وأصبحت من الشركات العملاقة التي قامت بمشاريع ضخمة بصفة مقاول وبموجب قانون الشركات رقم (22) لسنة (1987) وفي عام (2004) واستناداً الى الامر الوزاري المرقم (2985) في (2004/3/25) ألغيت الشركة العامة لحفر الآبار المائية واستحدثت بدلاً عنها المديرية العامة لحفر الآبار المائية وألت حقوق والتزامات وموجودات وملاك الشركة الملغاة الى المديرية المستحدثة. ودخل القرار حيز التنفيذ بتاريخ (2004/4/1) اصبحت فيه الهيئة دائرة خدمية تمارس عملها وفق ما نص عليه القرار المذكور. وتضم الهيئة كوادر متخصصة من حملة الشهادات العليا في كافة المجالات. وتتألف الهيئة من الأقسام الآتية: الأقسام الإدارية وتشمل ( قسم إدارة الموارد البشرية، قسم الحسابات، القسم القانوني، وقسم الموجودات)، والأقسام الفنية وتشمل ( قسم الجيولوجيا، قسم الدراسات والتحريات، قسم الفحص قسم التخطيط والمتابعة، قسم الحفر، قسم صيانة الآبار، قسم المضخات، شعبة الإنشاءات، وقسم تصليح الأجهزة والمعدات). يدير الهيئة عدد من المؤهلين الذين اكتسبوا خبرة ومعرفة واسعة من خلال الدراسة في الجامعات ومن العمل في ميادين العمل الحقلي وفي الحفر والتطوير، الفحص والتحليل الكيميائي ونصب المضخات والدراسات.

### المحور الأول/ عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى العينة المبحوثة

#### أولاً : تشخيص واقع القيادة الاستراتيجية وأبعادها

للتعرف على مستوى قيمة القيادة الاستراتيجية في الهيئة العامة للمياه الجوفية في ضوء إستجابة العينة، سوف يتم الاعتماد على التوزيعة التكرارية لإجابات عينة البحث والنسب المئوية لها وصولاً إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات. إذ يعكس الجدول (4) وسطاً حسابياً عاماً لمحور القيادة الاستراتيجية بلغ (4.17)، أي فوق الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5)، وكان الانحراف المعياري العام (0.68). وهذا يؤكد أهمية القيادة الاستراتيجية لعينة البحث، وفيما يأتي تشخيص لواقع أبعاد محور القيادة الاستراتيجية:

#### أ. تمكين العاملين

يتكون هذا البعد من خمسة فقرات كما مبين في الجدول (4)، والذي يشير إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمنظور العينة المبحوثة لبعد تمكين العاملين، إذ بالإمكان استفادة المنظمة منها لأدائهم لعمالهم لتحقيق الاهداف، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (4.03) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5) وكان الانحراف المعياري العام (0.76) مما يدل على أهمية كبيرة لبعد تمكين العاملين لأن المنظمات التي تعمل على تمكين ومشاركة العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد، والذي يدل على انسجام آراء العينة المبحوثة بشكل عام.

أما على مستوى الاسئلة الفرعية لبعد تمكين العاملين، إذ يعكس الجدول (4) وسطاً حسابياً أعلى للفقرة (4.4) يسعى القائد إلى أن تكون أنظمة الاتصال مفتوحة وفعالة) فوق الوسط الفرضي، إذ بلغ (4.30)، وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.67)، وهذا يشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عالٍ من الأهمية والتي تعني الميل الكبير للعينة المبحوثة على تكوين أنظمة اتصال مفتوحة ذات كفاءة عالية وتعمل بصورة كفوءة، أما بالنسبة للوسط الحسابي للفقرة (1.1) يطبق القادة القواعد والإجراءات الإدارية بعدالة. فقد بلغ (3.73) وهو يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين فقرات بعد تمكين العاملين وأن الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.96)، مما تشير فقرات بعد تمكين العاملين إلى أهمية كبيرة لعينة البحث.

### ب. التقنيات الحديثة

يتكون هذا البعد من خمسة فقرات كما مبين في الجدول (4)، والذي يشير إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمنظور العينة المبحوثة لبعد التقنيات الحديثة، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (3.99) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5) وكان الانحراف المعياري العام (0.73) مما يدل على أهمية كبيرة لبعد التقنيات الحديثة لأنه يقدم التسهيلات اللوجستية التي تتفاعل من خلالها المنظمة داخلياً وخارجياً وبما يسهل أداءها العام في إنجاز المهام المتعلقة بمعالجة المعلومات، ويدل على انسجام آراء العينة المبحوثة بشكل عام.

أما على مستوى الاسئلة الفرعية لبعد التقنيات الحديثة، إذ يعكس الجدول (4) وسطاً حسابياً أعلى للفقرة (9) يسعى القائد إلى فتح قنوات اتصال جديدة ومبتكرة) فوق الوسط الفرضي، إذ بلغ (4.27)، وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.56)، وهذا يشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عالٍ من الأهمية والتي تعني الميل الكبير لفتح قنوات اتصال جديدة ومبتكرة عبر التقنيات المتاحة، أما بالنسبة للوسط الحسابي للفقرة (8) يهتم القائد باستثمار الوقت عبر التقنيات المتاحة. والبالغ (3.84) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين فقرات بعد التقنيات الحديثة وأن الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.78)، مما تشير فقرات بعد التقنيات الحديثة إلى أهمية كبيرة لعينة البحث.

### ت. الهيكل التنظيمي

يتكون هذا البعد من خمسة فقرات كما مبين في الجدول (4)، والذي يشير إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمنظور العينة المبحوثة لبعد الهيكل التنظيمي، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (4.29) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5) وكان الانحراف المعياري العام (0.58) وهذا أيضاً مؤشر إيجابي على أهمية كبيرة لبعد الهيكل التنظيمي لأنه يمثل شبكة من العلاقات والأدوار الموجودة في جميع أنحاء المنظمة، والذي يدل على انسجام آراء العينة المبحوثة بشكل عام.

أما على مستوى الاسئلة الفرعية لبعد الهيكل التنظيمي، إذ يعكس الجدول (4) وسطاً حسابياً أعلى للفقرة (14) يحدد الهيكل التنظيمي مستوى المركزية واللامركزية) فوق الوسط الفرضي، إذ بلغ (4.48)، وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.55)، أما بالنسبة للوسط الحسابي للفقرة (15) لدى القائد رؤية واضحة عن هدف ونشاطات المنظمة وإدائها) والبالغ (4.15) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين فقرات بعد الهيكل التنظيمي على الرغم من أنها أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وأن الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.70)، مما تشير فقرات بعد الهيكل التنظيمي إلى أهمية كبيرة لعينة البحث.

### ج. التعلم التنظيمي

يتكون هذا البعد من خمسة فقرات كما مبين في الجدول (4)، والذي يشير إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمنظور العينة المبحوثة لبعد التعلم التنظيمي، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (4.36) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5) وكان الانحراف المعياري العام (0.67) مما يدل على أهمية كبيرة لبعد التعلم التنظيمي بوصفه مقدرات تنظيمية حساسة تمكن المنظمة التي تريد البقاء بمستوى يفوق مثيلاتها، فإن عليها التعلم بمستوى يفوق أو يساوي على الأقل مستوى التغيير الذي تواجهه، وهذا يدل على انسجام آراء العينة المبحوثة بشكل عام.

أما على مستوى الاسئلة الفرعية لبعد التعلم التنظيمي، إذ يعكس الجدول (4) وسطاً حسابياً أعلى للفقرة (18) يتم التأكيد على تبادل المعرفة بين العاملين) فوق الوسط الفرضي، إذ بلغ (4.45)، وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.78)، وهذا يشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عالٍ من الأهمية والتي تعني الميل الكبير لتدريب الأفراد على مهارات تلقي المعرفة بهدف تطبيقها في مجال عملهم، أما بالنسبة للوسط الحسابي للفقرة (16) يدعم القائد عمليات التغيير السلوكية والمعرفية الإيجابية وباستمرار) والبالغ (4.12) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين فقرات بعد التعلم التنظيمي على الرغم من أنها أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وأن الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.68)، مما تشير فقرات بعد التعلم التنظيمي إلى أهمية كبيرة لعينة البحث.



## القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية

جدول (4) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أبعاد القيادة الاستراتيجية

Std. Deviation	Mean	لا اتفق تماما		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق تماما		العبارات	
		1	ت	2	ت	3	ت	4	ت	5	ت		
<b>البعد الرئيس الأول : القيادة الاستراتيجية</b>													
												تمكين العاملين	
												أولاً	
0.96	3.73	-	-	15.2	5	18.2	6	45.5	15	21.2	7	1	يُطبق القائد القواعد والإجراءات الإدارية بعدالة بين العاملين.
0.72	4.12	3.0	1	3.0	1	3.0	1	63.6	21	27.3	9	2	يُهتم القائد بسيادة علاقات الود والاحترام والثقة بين العاملين.
0.65	3.85	3.0	1	3.0	1	12.1	4	72.7	24	9.1	3	3	يُتم اختيار العاملين وترقيتهم على أساس الخبرة والكفاءة.
0.67	4.30	-	-	3.0	1	3.0	1	54.5	18	39.4	13	4	يسعى القائد إلى أن تكون أنظمة الاتصال مفتوحة وفعالة بين العاملين.
0.78	4.15	3.0	1	3.0	1	6.1	2	54.5	18	33.3	11	5	يوكل القائد إلى العاملين بعض المهام الحرجة.
0.75	4.03	إجمالي تمكين العاملين											
0.68	4.17	إجمالي القيادة الاستراتيجية											
												ثانياً	
												التقنيات الحديثة	
0.77	3.88	-	-	3.0	1	27.3	9	48.5	16	21.2	7	6	يعتمد القائد في عمله على قاعدة بيانات رقمية.
0.67	3.96	-	-	3.0	1	15.2	5	63.6	21	18.2	6	7	يتم توفير المورد البشري القادر على التعامل مع التقنيات الحديثة.
0.78	3.84	3.0	1	3.0	1	21.2	7	54.5	18	18.2	6	8	يُهتم القائد باستمرار الوقت عبر التقنيات المتاحة.
0.56	4.27	-	-	-	-	6.1	2	60.6	20	33.3	11	9	يسمى القائد إلى فتح قنوات اتصال جديدة ومبتكرة.
0.87	4.03	-	-	9.1	3	9.1	3	51.5	17	30.3	10	10	تُعتمد تقنية المعلومات لتأمين المعلومات وحمايتها.
0.73	3.99	إجمالي التقنيات الحديثة											
												ثالثاً	
												الهيكل التنظيمي	
0.48	4.39	-	-	-	-	-	-	60.6	20	39.4	13	11	يوفق القائد بين المهارات والطاقات والمسؤوليات والسلطات.
0.62	4.18	-	-	-	-	12.1	4	57.6	19	30.3	10	12	يُهتم القائد بضرورة تبسيط إجراءات العمل.
0.56	4.27	-	-	-	-	6.1	2	60.6	20	33.3	11	13	يعتقد القائد أن الهيكل التنظيمي رد فعل لهدف المنظمة وبنيتها.
0.55	4.48	-	-	-	-	3.0	1	45.5	15	51.5	17	14	يحدد الهيكل التنظيمي مستوى المركزية واللامركزية.
0.70	4.15	3.0	1	3.0	1	6.1	2	57.6	19	30.3	10	15	لدى القائد رؤية واضحة عن هدف ونشاطات المنظمة واداءها.
0.58	4.29	إجمالي الهيكل التنظيمي											
												رابعاً	
												التعلم التنظيمي	
0.68	4.12	-	-	-	-	18.2	6	51.5	17	30.3	10	16	يدعم القائد عمليات التغيير السلوكية والمعرفية الايجابية وباستمرار.
0.65	4.45	-	-	-	-	9.1	3	36.4	12	54.5	18	17	يكافئ الموظف المتميز بانجازاته العالية.
0.78	4.45	-	-	3.0	1	9.1	3	42.4	14	45.5	15	18	يتم التأكيد على تبادل المعرفة بين العاملين.
0.65	4.42	-	-	3.0	1	6.1	2	39.4	13	51.5	17	19	يسهم القائد بحفظ المخزون المعرفي لدى العاملين.
0.59	4.36	-	-	3.0	1	3.0	1	51.5	17	42.4	14	20	يُهتم القائد بتوفير بيئة ايجابية محفزة على التعلم والتفكير.
0.67	4.36	إجمالي الهيكل التنظيمي											



### ثانياً : تشخيص واقع الأداء المنظمي وأبعاده

يعكس الجدول (5) وسطاً حسابياً عاماً لمحور الأداء المنظمي بلغ (4.36)، أي فوق الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5)، وكان الانحراف المعياري العام (0.67) وهذا يؤكد أهمية الأداء المنظمي لعينة البحث، وفيما يأتي تشخيص لواقع أبعاد متغير الأداء المنظمي:

#### أ. البعد المالي

نلاحظ من خلال الجدول (5) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (4.59)، وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد (0.62) وهذه النتيجة تعكس وبدلاله واضحة بان مستوى الانسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة حول فقرات البعد المالي بصورة جيدة. وكانت النتائج عن هذا البعد قد توزعت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة (24). تسعى المنظمة الى اعتماد استراتيجية لتخفيض تكاليف انشطتها) إذ بلغت (4.75) وبانحراف معياري (0.42) وهذا يشير الى حرص الوزارة على تخفيض تكاليف الأنشطة التي تقوم بها الهيئة ، اما الفقرة (22). حققت المنظمة نجاحاً في زيادة التخصيصات السنوية) فقد حققت ادنى قيمة وسط حسابي إذ بلغت (4.45) وبانحراف معياري (0.60).

#### ب. بعد رضا الزبون

نلاحظ من خلال الجدول (5) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (4.39)، وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد (0.63) وهذه النتيجة تعكس وبدلاله واضحة بان مستوى الانسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة حول فقرات بعد الزبون كانت جيدة، وذلك يشير لسعي الهيئة الى تلبية خدمات زبائنها وتحقيق الرضا من خلال تحسين الاداء الخاص بالهيئة أي أن نشاطات الهيئة تعمل- إلى حد كبير -في تحقيق رضاهم. وكانت النتائج عن هذا البعد قد توزعت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة (26). تمتلك المنظمة تصورات عن درجة رضا الزبون عن انشطتها) إذ بلغت (4.51) وبانحراف معياري (0.49) وهذا يشير الى تركيز الهيئة على الأنشطة التي تصب في مصلحة الزبون، اما الفقرة (28). تمتلك بعض الاقسام المهارات والقدرات التي تساعد على كسب زبائن جدد) فقد حققت ادنى قيمة وسط حسابي إذ بلغت (4.21) وبانحراف معياري (0.68)، وهذه النتيجة تؤكد سعي الهيئة الى دعم القدرات الذاتية للإداريين لتحفيزهم نحو الأفضل.

#### ت. بعد التعلم والنمو

نلاحظ من خلال الجدول (5) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (4.1)، وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد (0.76) ويعكس هذا البعد قدرة الهيئة على تنمية القدرات الفكرية للعاملين وتحسين مستوياتهم المعرفية والمهارية وإحداث التطوير اللازم في الهياكل والثقافات، بمعنى أكثر تحديداً، القدرة على إحداث الإبداع. وكانت النتائج عن هذا البعد قد توزعت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة (34). تنخفض نسبة العاملين الذين يتركون العمل وينتقلون الى دوائر اخرى) إذ بلغت (4.54) وبانحراف معياري (0.63) وهذا يشير الى حرص الهيئة على توفير فرص التعلم للحد من فقدان موظفيها، اما الفقرة (31). هناك عدد مناسب من العاملين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل) فقد حققت ادنى قيمة وسط حسابي إذ بلغت (3.21) وبانحراف معياري (1.18).



## القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية

جدول (5) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أبعاد القيادة الاستراتيجية

Std. Deviation	Mean	لا اتفق تماماً		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق تماماً		العبارات	
		1		2		3		4		5			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
<b>البعد الرئيس الأول : القيادة الاستراتيجية</b>													
												أولاً	
0.78	4.54	-	-	6.1	2	15.2	5	33.3	11	45.5	15	تسعى المنظمة الى زيادة النمو الاجمالي في العوائد السنوية .	21
0.60	4.45	-	-	9.1	3	24.2	8	30.3	10	36.4	12	حققت المنظمة نجاحاً في زيادة التخصيصات السنوية.	22
0.78	4.54	6.1	2	-	-	12.1	4	27.3	9	54.5	18	تسعى المنظمة الى زيادة الموجودات الاجمالية.	23
0.42	4.75	-	-	9.1	3	15.2	5	15.2	5	60.6	20	تسعى المنظمة الى اعتماد استراتيجية لتخفيض تكاليف انجاز انشطتها .	24
0.45	4.69	3.0	1	3.0	1	6.1	2	24.2	8	63.6	21	تحرص المنظمة على تهيئة بيئة عمل مشجعة للحفاظ على موقفها التنافسي.	25
0.62	4.59	إجمالي البعد المالي											
0.67	4.36	إجمالي الاداء المنظمي											
												ثانياً	
<b>بعد رضا الزبون</b>													
0.49	4.51	-	-	-	-	-	-	48.5	16	51.5	17	تمتلك المنظمة تصورات عن درجة رضا الزبون عن انشطتها .	26
0.60	4.48	-	-	-	-	6.1	2	39.4	13	54.5	18	توضح المنظمة لزيانها الخدمات التي ترغب بتقديمها مستقبلاً .	27
0.68	4.21	-	-	3.0	1	6.1	2	57.6	19	33.3	11	تمتلك بعض الأقسام المهارات والقدرات التي تساعد على كسب زيان جدد .	28
0.67	4.33	6.1	2	21.2	7	9.1	3	27.3	9	36.4	12	تسعى المنظمة لكسب رضا الزبان من خلال تنفيذها لانشطة جديدة .	29
0.70	4.45	9.1	3	27.3	9	6.1	2	33.3	11	24.2	8	تقوم المنظمة بتحسين اداها بضرورة أرواء زيانها (رغبات، اقتراحات، حاجات).	30
0.62	4.39	إجمالي بعد الزبون											
												ثالثاً	
<b>بعد التعلم والنمو</b>													
1.18	3.21	9.1	3	15.2	5	39.4	13	18.2	6	18.2	6	هنالك عدد مناسب من العاملين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل	31
0.74	4.24	3.0	1	3.0	1	-	-	57.6	19	36.4	12	ترتفع نسبة العاملين الذين يشكل وجودهم في المنظمة قيمة مضافة لها .	32
0.65	4.36	-	-	-	-	9.1	3	45.5	15	45.5	15	تخصص المنظمة جوائز للأفكار المبدعة وتساعد على نشرها .	33
0.63	4.54	-	-	-	-	9.1	1	39.4	13	57.6	19	تنخفض نسبة العاملين الذين يتركون العمل وينتقلون الى دوائر اخرى .	34
0.60	4.15	-	-	3.0	1	3.0	1	69.7	23	24.2	8	تعمل المنظمة على إرسال موظفيها لبرامج تدريبية داخلية وخارجية لتطوير مهارات وقدرات موظفيها .	35
0.76	4.1	إجمالي بعد التعلم والنمو											

## المحور الثاني اختبار فرضيات البحث

وضعت عدد من الفرضيات التي تتعلق بالمتغير التأثري والمتغير الأستجابي، وبعد حصد النتائج الأحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة، جرى تحليل البيانات المستخلصة، إذ يتضمن هذا المحور فقرتين، أشتملت الأولى على اختبار فرضيات الارتباط، والثانية اختبار فرضيات التأثير، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج :

### 1- اختبار فرضيات الارتباط

يوضح الجدول (6) وجود علاقات ارتباط ويكمن التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية بدلالة متغيراتها وأبعاد الأداء المنظمي" إذ تشير معطيات جدول (6) إلى نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الإستراتيجية وأبعاد الأداء المنظمي وعلى المستوى العام (مجتمع البحث)، إذ تُوْشر وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة (المؤشر الكلي) بين أبعاد الأداء المنظمي ومجتمعها والقيادة الإستراتيجية جميعاً، وتراوحت قيم الارتباط بين أقل قيمة (0.17) وأعلى قيمة (0.56)، ويتضح من علاقة الارتباط البسيطة كذلك وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة الإستراتيجية وأبعاد الأداء المنظمي، ويتبين من الجدول (6) وجود علاقات ارتباط معنوية بين تمكين العاملين وأبعاد الأداء المنظمي ما عدا البعد المالي، إذ أظهرت علاقة غير معنوية قيمتها (0.17) وهذا يفسر لنا ان تمكين العاملين بحد ذاته يمثل حصيلة تداخل مجموعة من العوامل منها قد تكون ذاتية واخرى خارجية علماً ان تأثير الخارجية قد يكون اكثر ارتباطاً منها بقياساً بالذاتية والتي بحد ذاتها تمثل انعكاساً لطبيعة السلوكيات التي يمارسها رؤساء الاقسام وفي ذلك منحى للقول بان العلاقة جاءت كما مؤشر في معطيات البحث. ومن متابعة نتائج الارتباط المتعدد وجد ان هناك علاقات ارتباط معنوية بين التقنيات الحديثة وكل

وأبعاد الأداء المنظمي ومعاملات ارتباط تراوحت بين (0.32) و(0.41).  
في حين يشير الجدول (6) أيضاً إلى وجود علاقات ارتباط معنوية بين ابعاد الهيكل التنظيمي، والتعلم والنمو في حين نجد انها كانت اقل ارتباطاً وغير معنوية بشأن أبعاد (البعد المالي، التعلم والنمو)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.21)، (0.27) على التوالي، وهذا يفسر لنا ان بعد الهيكل التنظيمي على وفق السياقات المحددة للتعلم والنمو لرؤساء الاقسام لانها مرتبطة بقرارات الإدارة، ان البعد المالي لم يأخذ مداه الفعلي في تأثير علاقة الارتباط، وكذلك الشأن بالنسبة لبعد رضا الزبون، إذ ان رضا الزبون يجسد حالة التواصل الفردي وعلى نحو يكشف الجهود، فليس من الصعب ان توجد علاقة بين رضا الزبون وبين الهيكل التنظيمي لان الانطباع الذي يوفره رضا الزبون غير مايكشف عنه بعد الهيكل التنظيمي لذا جاءت العلاقة غير معنوية.  
وينضح من الجدول (6) أيضاً أن هناك علاقات ارتباط معنوية بين التعلم التنظيمي وأبعاد الأداء المنظمي جميعها وهذا يفسر لنا ان دور التعلم التنظيمي في تفعيل الأداء المنظمي من خلال مؤشرات في تحديد وتعريف مسؤوليات وصلاحيات وواجبات كل وظيفة ومقابلتها بالمهارات والقدرات الضرورية لاداء العمل. وبناء على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط نتوصل إلى قبول الفرضية الأولى التي مفادها " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية بدلالة متغيراتها وأبعاد الأداء المنظمي "

جدول (6) قيم معاملات ارتباط (بيرسون) وقيم (T) المحسوبة بين أبعاد القيادة الأستراتيجية وأبعاد الاداء المنظمي (33 = N)				
أجمالي الإداء المنظمي	أجمالي القيادة الأستراتيجية	البعد المالي (y1)	بعد الزبون (y2)	بعد التعلم والنمو (y3)
تمكين العاملين (X1)	0.17	0.38*	0.56*	
التقنيات الحديثة (X2)	0.32*	0.41*	0.36*	
الهيكل التنظيمي (X3)	0.21	0.27	0.47*	
التعلم التنظيمي (X4)	0.68*	0.32*	0.40*	
المؤشر الإجمالي	0.35*	0.31*	0.45*	
درجتا الحرية (4.28)		قيمة (T) الجدولية بمستوى دلالة (0.05)		



## القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية

### 2- اختبار فرضيات التأثير

سيتم التحليل باستخدام فرضيات التأثير تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis):  
الفرضية الرئيسية الثانية : أثرت في البحث الحالي الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية بدلالة متغيراتها وأبعاد الأداء المنظمي) اتضح من معطيات الجدول (7) وجود تأثير معنوي لإبعاد القيادة الإستراتيجية وأبعاد الأداء المنظمي مجتمعة، إذ تؤثر العوامل معنوية في النمو المالي، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (3.13) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية وبدرجتي حرية (4.28) ويستدل من قيمة معامل التحديد ( $R^2$  \*) على أن (0.32) من التباين في قدرة المبحوثين على التكيف مع هذا المتغير في هذه الأبعاد، ويتطلب من رؤساء الأقسام امتلاك خبرة ومهارات للقيادة الإستراتيجية، ومن متابعة معاملات (\*\*B) واختبار (T) لها تبين أن أعلى إسهام في هذا التأثير يتركز في بعد التعلم التنظيمي (4.97) وبدرجة (T) المحسوبة التي بلغت (\*6.11)، وهي قيمة معنوية، مما يدل على أن التعلم التنظيمي هي غاية القيادة الإستراتيجية وتعني استخدام الإستراتيجيات من قبل رؤساء الأقسام في الوقت المناسب ولتوظيفها في وضع الخطط وتطويرها، كما تؤثر أبعاد القيادة الإستراتيجية في رضا الزبون، وتدعم ذلك قيمة تغير (F) المحسوبة (2.92)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية ويفسر تباينها معامل التحديد ( $R^2$ ) جزئياً بمقدار (0.58)، ويستدل من معاملات واختبار (T) لها على أن أعلى تأثير وبإسهام قدره (4.64) وبدلالة (T) المحسوبة (\*5.31) التي هي قيم معنوية، وتعكس هذه النتيجة تأثير الهيكل التنظيمي على بعد رضا الزبون من خلال تمييز المديرين لنقاط ضعف العاملين والامكانيات وحاجة التدريب وكذلك مناقشة المهارات التي يحتاجونها للتطوير واحداث خطط التطوير من اجل ضمان وصول المعرفة الى الافراد الباحثين عنها، كما تشير نتائج الانحدار المتعدد التي أوضحتها الجدول (7) إلى وجود تأثير معنوي لإبعاد القيادة الإستراتيجية في أبعاد الأداء المنظمي مجتمعة، إذ ظهر وجود تأثير معنوي لإبعاد القيادة الإستراتيجية في بعد التعلم والنمو تدعمه قيمة (F) المحسوبة (2.90)، وهي أكبر من قيمتها وبدرجتي حرية (4.28) ويستدل من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) على أن (0.61)، من التباين في أبعاد القيادة الإستراتيجية بإسهام التعلم والنمو في تزويد رؤساء الأقسام بالمعلومات عن ادانهم من اجل تشجيعهم على فهم مقاييس الاداء من اجل تطوير خططهم، تفسرها أبعاد القيادة الإستراتيجية ومن متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (T) لها تبين أن أعلى إسهام في هذا التأثير يتركز في التقنيات الحديثة وبنسبة (4.87) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (6.00)، وهي قيمة معنوية أيضاً، بموجب ما تقدم من نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد القيادة الأستراتيجية وأبعاد الاداء المنظمي تتحقق الفرضية الثانية التي مفادها " يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية بدلالة متغيراتها وأبعاد الأداء المنظمي"

جدول (7) قيم معاملات تأثير (بيرسون) وقيم (T) المحسوبة بين أبعاد القيادة الأستراتيجية وأبعاد الاداء المنظمي (N = 33)						
أجمالي الإداء المنظمي		بعد الزبون (y2)		البعد المالي (y1)		أجمالي القيادة الأستراتيجية
معامل قيمة	(T) المحسوبة	معامل قيمة	(T) المحسوبة	معامل قيمة	(T) المحسوبة	
4.24	4.36	5.18	7.14*	4.54	5.62*	
4.54	7.03	4.19	7.17*	4.87	6.00	
4.27	4.43	4.64	5.31*	4.55	6.50*	
4.97	6.11*	4.57	8.51	5.06	9.27*	
$R^2$		0.58		0.61		
المحسوبة (F)		3.13*		2.89*		
(F) الجدولية		2.69		2.69		
درجة الحرية (D.F) = (4.28)			قيمة (T) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 2.67			

## المبحث الخامس / الأستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الأستنتاجات

هناك توجه ايجابي لدى رؤساء الاقسام بشأن التعلم والنمو كونه يركز على البنية التحتية للمنظمات، فهي تحتاج إلى الأفراد العاملين والأنظمة والتجهيز بالتسهيلات المتمثلة بالمكان والمعدات اللازمة لانجاز الاهداف وان خارج منظور التعلم والنمو لا تتمكن المنظمات من البقاء في البيئة الحركية، ويمكن أن تحقق المنظمة نجاحاً من خلال تدريب العاملين وإدخال الأنظمة التكنولوجية المعلوماتية والتسهيلات للوصول إلى تحقيق رغبات الزبائن وغايات المالكين، وهذا مؤشر على ان للتعلم والنمو تأثيراً في اتجاهات العاملين وتوفر الشعور بالانجاز ورفع معنويات اعضاء فريق العمل.

من خلال النتائج التحليلية وجد ان هناك علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات القيادة الأستراتيجية مجتمعة وأبعاد الاداء المنظمي، الأمر الذي يكشف لنا عن امتدادات وتأثيرات أبعاد القيادة الأستراتيجية في الاداء المنظمي.

قبول الفرضية الرئيسية الأولى والثانية، فضلاً عن قبول معظم الفرضيات الفرعية التابعة لها. وجود مستوى عالي من العلاقة الإرتباطية بين القيادة الإستراتيجية ومتغيراتها، والأداء المنظمي ومتغيراته، وهذا ماشرته نتائج التحليل الأحصائي وإثبات فرضيات البحث الرئيسية. كما كشفت لنا نتائج البحث ان هناك علاقات تأثير معنوية لمتغيرات القيادة الأستراتيجية مجتمعة في أبعاد الاداء المنظمي، مما يسهم ويشجع رؤساء الاقسام على تعزيز قدراتهم في الجانب المالي مما يساعد على إعداد برامج التطوير والموازنات المطلوبة لتحديد وضع المنظمة المالي. ورضا الزبون وتنمية روح التعاون، من خلال الأستعانة بالتحليل الأستراتيجي.

ان القيادة الأستراتيجية تعني القدرة على رسم وتوضيح رؤية المنظمة وأستراتيجيتها وتوضيحها للعاملين وتحفيزهم على العمل في ظل هذه الرؤية. بحيث تصبح الهيئة بيئة للتعلم والنمو لجميع العاملين فيها، من خلال تشجيع مناقشة الآراء والمقترحات المختلفة وفتح قنوات العمل المشترك بين جميع العاملين. أن الاداء المنظمي يتكامل بالأستراتيجية التي تتكيف قدرتها مع متطلبات البيئة عن طريق تحقيق الانسجام بين بيئة المنظمة وأستراتيجيتها وصولاً للاداء الامثل. والذي يتحقق من خلال تقديم المنظمة لبرامج تحفيزية مادية ومعنوية للعاملين الذين يحققون الاداء العالي والذين يلتزمون بتحقيق الرؤية الإستراتيجية للهيئة، والذين يقدمون رؤى تطويرية ابتكارية لأعمالهم ومهامهم الوظيفية.

### ثانياً: التوصيات

الأستمرار بتبني مفهوم القيادة الإستراتيجية ومتغيراتها، والأداء المنظمي ومتغيراته، التي أكدها ثبات الفرضيات التي تناولها البحث.

يوصي البحث بأهمية ودور التعلم والنمو في تحسين إداء المنظمة من خلال مساعدتها على اتخاذ قرارات أستراتيجية لبلوغ الأهداف الخاصة بالمنظمة وتحديد مواطن القوة والضعف فيها مع التركيز على أهمية تحقيق توازن استراتيجي داخل المنظمة، يساعد على إجراء تحليل واسع وشامل لكافة القيادات لمعرفة مدى قابليتهم على التعامل مع الموارد والأوضاع المختلفة التي تمر بها الهيئة.

كما يوصي البحث القيادات في المستويات العليا بضرورة مشاركة العاملين في تطوير معايير الاداء المتعلقة بوظائفهم واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ووضع الأهداف التنظيمية والرؤية المستقبلية الواضحة التي تصنع مستقبل المنظمة، عن طريق توفير الدعم المادي والمعنوي والمساندة من قبل الهيئة لتنفيذ الرؤى الإستراتيجية ولتعزيز القيادة ذات التوجهات الإستراتيجية بدلاً من التركيز على الأمور الثانوية.

مطالبة القيادات الإدارية العليا من مختلف المستويات بضرورة تقديم مقترحات تساعد القيادات الأستراتيجية على أتاحة التعلم التنظيمي بصورة مختلفة للعاملين، مما يساعد على زيادة اداء العاملين وتحسن القدرات الكلية للمنظمة ومن ثم مساعدتها على تحقيق الاستخدام الكفوء للموارد. وتعميق الوعي بدور العوامل الأستراتيجية في ادارة المنظمات ودورها في تطوير الاداء المنظمي وزيادة فاعليته. من خلال منح رؤساء الأقسام المزيد من الصلاحيات والسلطات، والحرية في إداء عملهم.



## القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية

### المصادر العربية:

1. أبو زيادة، زكي، (2011)، " أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية "، مجلة جامعة النجاح للأبحاث – العلوم الانسانية، المجلد (25)، العدد (4) .
2. أبو ندى، سامية خميس، (2007)، " تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الهيئة الإسلامية – غزة.
3. جبوري، ندى أسماعيل، (2009)، " أثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الهيئة العدد الثاني والعشرون.
4. جميل، احمد نزار، (2010)، " تشكيل الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين "، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
5. الدجني، أياد علي، (2011) ، " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية "، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة دمشق.
6. الحسن، بوبكر محمد، (2014)، " دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة لمؤسسة نفضال وحدة باتنة- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
7. الدوري، ياسمين خضير عباس، (2010)، " دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لأراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
8. الدوري، زكريا مطلق، وصالح، احمد علي، (2009)، " إدارة التمكين واقتصاديات الثقة : في منظمات اعمال الالفية الثالثة "، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
9. الرويشدي، حسام علي محبيس (2009)، " اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الاداء المتميز – دراسة استطلاعية لآراء عينة من عمداء ورؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
10. الزبيدي، بلال كامل عودة، (2010)، " تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية على عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
11. الزعبي، محمد موسى، (2010)، " دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية "، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
12. سهام، موفق، (2013)، " مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد، الرابع عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
13. الشحمان، زينب طعمة سلطان، (2009)، " اثر كلف الجودة في الاداء المنظمي: دراسة حالة في مصرف الائتمان العراقي "، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الادارية، بغداد، قسم تقنيات العمليات .
14. صويص، غالب جليل، صويص، راتب جليل، وعباسي، غالب يوسف، (2010)، " أساسيات إدارة المشاريع "، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. الطائي، علي حسون، والنقار، عبدالله حكمت، (2012)، " تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (81) ، العدد (6) .
16. الفيحان، ايثار عبد الهادي، وجلاب، احسان دهش، (2006)، " ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية "، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والخمسون.



## القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية

17. اللامي، نادية داخل عناد، (2007)، "العلاقة بين استراتيجية الأعمال ونشر تقانة المعلومات وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من أعضاء مجالس الإدارة في المصارف الأهلية ببغداد"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
18. محمد، عبد السلام حسين، (2011)، " اثر تطبيق اسلوب فرق العمل في تحسين الاداء المنظمي على وفق ابعاد بطاقة الاداء المتوازن : دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية شباب ورياضة بغداد / الرصافة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الادارية، بغداد، قسم تقنيات العمليات.
19. المعاضيدي، معن وعدا الله، (2011)، " دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي دراسة لأراء القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى " .

### المصادر الأجنبية:

- 1.Agha, Sabah, Alrubaiee, Laith, & Jamhour, Manar, (2012), "Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance", International Journal of Business and Management V.7, No. 1.
- 2.Alhadid, Anas Y.& Abu- Rumman, As'ad, H.,(2014), "The Impact of Green Innovation on Organizational Performance, Environmental Management Behavior as a Moderate Variable: An Analytical Study on Nuqul Group in Jordan", International Journal of Business and Management; Vol. 9, No.7.
- 3.Altuntas, Gültekin, Semerciöz, Fatih, Mert Aslı, & Pehlivan ,Çağlar,(2014), "Industry forces, competitive and functional strategies and organizational performance: Evidence from restaurants in Istanbul, Turkey", 10th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 150 ,300 – 309.
- 4.Al-Nsour,Marwan,(2012), "Relationship between Incentives and Organizational Performance for Employees in the Jordanian Universities", International Journal of Business and Management V.7, N.1.
- 5.Bayarçelik, Ebru Beyza,& Ozsahin, Mehtap, ( 2014 ), " How Entrepreneurial climate effects firm performance?",10th International Strategic Management Conference Procedia - Social and Behavioral Sciences 150 823 – 833
- 6.Deshpande,Anant,(2012), "Workplace Spirituality, Organizational Learning Capabilities and Mass Customization:An Integrated Framework",International Journal of Business and Management V.7,N.5.
- 7.Elsaid, Nedal M. Okasha Ahmed E. & Abdelghaly, Abdalla A.,(2014), "Defining and Solving the Organizational Structure Problems to Improve the Performance of Ministry of State for Environmental Affairs – Egypt", International Journal of Scientific and Research Publications, Vol.3.N.2.
- 8.Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2007). "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", 7th edition. Ohio: Thomson/South Western.
- 9.Iscan,Faruk Ömer, Ersarı, Göknur, & Naktiyok ,Atılhan,(2014), "Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership beyond the Impact of Transactional Leadership- An Application among Turkish SME's",10th International Strategic Management Conference, Procedia- Social and Behavioral Sciences 150,881 – 889.



10. Jooste, C. & Fourie, B., (2009), "The role of strategic Leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders", Southern African Business Review Volume 13 Number 3.
11. Khalique, Muhammad, Shaari, J. Abdul Nassir, Isa Abu Hassan Md, & Ageel, Adel, (2012), "Role of Intellectual Capital on the Organizational Performance of Electrical and Electronic SMEs in Pakistan", International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 9.
12. Lear, Lorrain Wendy, (2012), "The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa", submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor Of Business Leadership at the University Of South Africa Graduate School Of Business Leadership.
13. Liang, Yilin, Liu, Desheng, Zhang, Luxiu, & Zhang, Yuming, (2010), "Impact of Technological Innovation Capability on Business Growth: An Empirical Study for Small and Medium – Sized Enterprises", International Conference on E – Business and E- Government, Authorized Licensed use limited to: IEEE Xplore.
14. Liao, Shu-hsien, (2009), "The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance", International Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 4.
15. Liu, Bing, & FU, Zhengping, (2011), "Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review", International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 3.
16. Madan, A. & Ramesh, M., (2009), "Impact of Technological Innovation Capabilities on the Market Value of Firms" JIKM. Singapore, Vol. 8, P241-250.
17. Nawaz Khan, Shahid, (2010), "Impact of Authentic Leaders on Organization Performance", International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 12. Published by Canadian Center of Science and Education.
18. Oliver, Judy, (2012), "Quality Success: Do Organisational Learning Attributes Make a Difference?", International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 22.
19. Olusola, Ologunde, A. & Akinlolu, Agboola Ayodeji, (2012), "Published by Canadian Center of Science and Education 241 Business Strategy as a Measure of Organizational Performance", International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 1.
20. Özer, Funda, & Tınaztepe, Cihan, (2014), "Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A study in a Turkish SME", 10th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 150, 778 – 784.
21. Pande, Sharon & Dhar, Udayan, (2014), "Organization Conditions Enabling Employee Empowerment and the Moderating Role of Individual Personalities", International Journal of Business and Management; V. 9, No. 10.
22. Patnaik, B., Beriha, G.S. Mahapatra S.S., & Singh, N. (2013), "Organizational learning in educational settings (technical): an Indian perspective", The Learning Organization Vol. 20 No. 2, pp. 153-17.





23. Phipps, Kelly A. & Burbach, Mark E.,(2010)," Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research", Institute of Behavioral and Applied Management. All Rights Reserved.
24. Phipps, Kelly A.,(2012)," Spirituality and Strategic Leadership: The Influence of Spiritual Beliefs on Strategic Decision Making",Springer Science+Business Media B.V. 106:177–189.
25. Quong,Terry & Walker,Allan, (2010)," Seven Principles of Strategic Leadership",ISEA, Vol.38, No.1.
26. Racela,Olimpia,C.,(2014),"Customer orientation, innovation competencies,and firm performance:A proposed conceptual model",Procedia - Social and Behavioral Sciences 148 , 16 – 23.
27. Rahim,S.Hussain,& Malik M. Imran ,( 2010)," Emotional Intelligence & Organizational Performance:(A Case Study of Banking Sector in Pakistan)",International Journal of Business and Management Vol.5,No. 10.
28. Shahin, Arash,& Zeinali, Zahra,(2010)," Developing a Relationship Matrix for Organizational Learning and Innovativeness: With A Case Study in a Manufacturing Company", International Journal of Business and Management Vol.5, No.7.
29. Selamat, M. Hisyam,& Babatunde, D. Adebola,(2014)," Mediating Effect of Information Security Culture on the Relationship between Information Security Activities and Organizational Performance in the Nigerian Banking Setting", International Journal of Business and Management; Vol. 9, No.7.
30. Serfontein. Jacob jacobus,(2010), "the impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organizations in south Africa", PhD degree, department of business management, university of Stellenbosch,.
31. Som,B.,Hishamuddin, Theng Nam, R. Yeow, Abdul Wahab, S., Nordin, R.& Hakim, A.,(2012) ,"The Implementation of Learning Organization Elements and Their Impact towards Organizational Performance amongst NPOs in Singapore",International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 12.
32. Teixeira, R., Koufteros, X. A., Peng, X. ,(2012),"Organizational Structure, Integration, and Manufacturing Performance: a Conceptual Model and Propositions", Journal of Operations and Supply Chain Management 5 (1), pp 69 – 81.
33. Yenidogan, Tugba Gurcaylilar,& Windsperger, Josef,(2014)," Inter-organizational performance in the automotive supply networks: The role of environmental uncertainty, specific investments and formal contracts", 10th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 150 ,813 – 822.
34. Wu,Mei-Fen,(2014)," Verifying the Influences of Leadership Styles upon Organizational Performances:Balance-Scored Card Implementation as a Moderator", The Journal of International Management Studies, Volume 9 Number 1.
35. Zoogah, David B.(2009)," Cultural Value Orientation, Personality, and Motivational Determinants of Strategic Leadership in Africa", International Journal of Leadership Studies, Vol. 4 Iss. 2,School of Global Leadership & Entrepreneurship , p. 202-222 .



**Strategic Command and its role in activating the Organisational performance analytical study of the views of the heads of academic departments at General Authority of groundwater.**

**Abstract**

The research aims to identify the strategic leadership and its role in activating the Organisational Performance, which is an analytical study of the views of the heads of scientific departments at General Authority of groundwater researcher's quest focused towards building a theoretical framework suitable for strategic leadership and performance Organisational and its dimensions. To achieve the aims of the research is designed to identify the researcher included (35) items to collect the raw data from the research sample consisting of 33 of the heads of departments. Data was collected by questionnaire, field visits, interviews and some official documents to complete the search data. It has also been used a number of statistical methods for data processing, including: the arithmetic mean, percentage, standard deviation, for the purpose of the sample description, the coefficient of simple linear correlation (Pearson) to test the validity of hypotheses, and coefficient multiple regression to test the health impact. The research found a set of conclusions that emphasize the most significant correlations and effect referred to by the premise of the search. deliberately then a researcher on the data that have been collected according to the academy out a set of results that belong to the field respondent contexts phrase analysis, and conclude research for the benefit of the emphasis on the role of strategic leadership as a fitting introduction to activate Organisational performance. She suggested that under a series of proposals, most notably the deepening awareness of the role of strategic factors in the management of organizations and their role in the development of Organisational performance and increase effectiveness. By giving the heads of departments more powers and authorities, to be able to respond appropriately to changing circumstances and to take advantage of opportunities and face the threats and potential problems.

**Keywords:** strategic leadership, empowerment of employees, reducing techniques Ath, organizational structure, and organizational learning, performance Organisational, financial dimension, after the customer's satisfaction, and after learning and growth.