

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية



الموضوع

القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء التنظيمي

دراسة ميدانية لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالأغواط



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص: .....

إشراف الأستاذ(ة):

د. مرزوق نعيمة

إعداد الطالب(ة):

حوحاط نادية

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
فريدة بن زيتون	أستاذ مساعد قسم-ب-	جامعة الأغواط	رئيساً
نعيمة مرزوق	أستاذ مساعد قسم-ب-	جامعة الأغواط	مشرفاً ومقرراً
نجاة حسان	أستاذ مساعد قسم-ب-	جامعة الأغواط	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024 – 2025



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية



الموضوع

القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء التنظيمي

دراسة ميدانية لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالأغواط



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص: .....

إشراف الأستاذ(ة):

د. مرزوق نعيمة

إعداد الطالب(ة):

حوحاط نادية

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
فريدة بن زيتون	أستاذ مساعد قسم ب-	جامعة الأغواط	رئيساً
نعيمة مرزوق	أستاذ مساعد قسم ب-	جامعة الأغواط	مشرفاً ومقرراً
نجاة حسان	أستاذ مساعد قسم ب-	جامعة الأغواط	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024 – 2025

# شكر و عرفان

قال تعالى : (( ولئن شكرتم لأزيدنكم ))

أشكر الله سبحانه وتعالى على نعمه وفضله وعطائه الكريم

وأحمده على القوة والعزيمة التي منحني إياها لأكمل هذا العمل المتواضع

وعملا لقوله صلى الله عليه وسلم : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

فشكرا جزيلا مليئا بالحب والاحترام والتقدير للأستاذة الفاضلة مرزوق نعيمة والتي أشرفت على

إنجاز هذا العمل، ولم تبخل علي

بنصائحها وارشاداتها وتوجيهها.

ولا يفوتني أن أتوجه بخالص معاني الشكر لكل أساتذتي الذين رافقوني في مشواري الأكاديمي

وشكرا لكل من ساهم في إتمام هذا البحث المتواضع من قريب إلى بعيد.

❁ حوواط نادية ❁

## إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين

والسائرين على نهجه إلى يوم الدين،

اليوم أطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشواري

بين دفتي هذا العمل حيث أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى :

أجمل نساء العالم التي سهرت وتعبت وربت وأعطت بدون مقابل إلى نور عيني، سر

سعادتي، حبيبتي وصديقتي أُمي الغالية حفظها الله ورعاها .

إلى أطيب وأنبل وأحب رجل لي سندي المتين ودرعي الحصين وأنسي المعين الذي لم

يخزل علي بأي شيء أبي الحبيب رحمه الله .

إلى أساتذتي الكرام الذين درسوني على مدار مساري للحصول على شهادة الماستر .

~~~~~  
سحوظ نادفة

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز الأغواط، وذلك من خلال التأكد من صحة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط من وجهة نظر الموظفين.

-توجد علاقة بين الرؤية الاستراتيجية والأداء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط من وجهة نظر الموظفين.

- توجد علاقة بين التركيز الاستراتيجي والأداء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط من وجهة نظر الموظفين.

- توجد علاقة بين التنفيذ الاستراتيجي والأداء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط من وجهة نظر الموظفين.

وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبيان الموزعة على 50 موظف بالمديرية بطريقة عشوائية، نستخلص في الأخير النتائج التالية:

- القيادة الإستراتيجية تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي.

- تلعب الرؤية الإستراتيجية للمنظمة دوراً محورياً في تشكيل نتائج أداؤها.

-التركيز الاستراتيجي له دور فعال في دفع الأداء التنظيمي.

-يلعب التنفيذ الاستراتيجي دورا حاسما في ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى مبادرات قابلة للتنفيذ تسفر عن نتائج قابلة للقياس.

**الكلمات المفتاحية:** قيادة استراتيجية، أداء التنظيمي، مؤسسة اقتصادية

## **Abstract:**

This study aims to explore the relationship between strategic leadership and organizational performance in the Sonelgaz distribution directorate in Laghouat. It seeks to validate the following hypotheses:

- There is a relationship between strategic leadership and organizational performance in Sonelgaz Laghouat from the employees' perspective.
- There is a relationship between strategic vision and organizational performance in Sonelgaz Laghouat from the employees' perspective.
- There is a relationship between strategic focus and organizational performance in Sonelgaz Laghouat from the employees' perspective.
- There is a relationship between strategic execution and organizational performance in Sonelgaz Laghouat from the employees' perspective.

This will be achieved using a descriptive approach with a questionnaire distributed randomly to 50 employees of the directorate. The study concludes with the following findings:

- Strategic leadership significantly influences organizational performance.
- The strategic vision of the organization plays a pivotal role in shaping its performance outcomes.
- Strategic focus effectively drives organizational performance.
- Strategic execution plays a crucial role in translating strategic plans into actionable initiatives that yield measurable results.

**Keywords:** Strategic Leadership, Organizational Performance, Economic Institution.

الفهرس

## فهرس المحتويات

| الصفحة                                     | الفهرس                                |
|--------------------------------------------|---------------------------------------|
|                                            | شكر وعرفان                            |
|                                            | إهداء                                 |
|                                            | ملخص الدراسة                          |
|                                            | فهرس المحتويات                        |
|                                            | فهرس الجداول والأشكال                 |
| 1                                          | مقدمة                                 |
| <b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b> |                                       |
| 4                                          | 1-الإشكالية                           |
| 5                                          | 2-الفرضيات                            |
| 6                                          | 3- مبررات اختيار الموضوع              |
| 6                                          | 4-أهداف الدراسة                       |
| 7                                          | 5-أهمية الموضوع                       |
| 7                                          | 6-مفاهيم الدراسة                      |
| 9                                          | 7-الدراسات السابقة                    |
| <b>الفصل الثاني: القيادة الاستراتيجية</b>  |                                       |
| 15                                         | تمهيد                                 |
| 16                                         | 1-ماهية القيادة الاستراتيجية          |
| 19                                         | 2- أهمية القيادة الإستراتيجية         |
| 21                                         | 3-مزايا القيادة الإستراتيجية ووظائفها |
| 23                                         | 4- أنماط القيادة الإستراتيجية         |
| 25                                         | 5-مفهوم القائد الاستراتيجي            |

|                                                  |                                         |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 26                                               | 6-خصائص القائد الإستراتيجي              |
| 27                                               | 7-مهارات القائد الاستراتيجي             |
| 28                                               | 8- ممارسات القائد الاستراتيجي           |
| 31                                               | خلاصة الفصل                             |
| <b>الفصل الثالث: الأداء التنظيمي</b>             |                                         |
| 33                                               | تمهيد                                   |
| 34                                               | 1-ماهية الأداء التنظيمي                 |
| 37                                               | 2-محددات الأداء التنظيمي                |
| 40                                               | 3-أهمية قياس أداء العنصر البشري         |
| 41                                               | 4-ماهية تقييم الأداء                    |
| 41                                               | 5-أهمية تقييم الأداء التنظيمي           |
| 42                                               | 6- أنواع تقييم الأداء                   |
| 43                                               | 7-معايير واتجاهات تقييم الأداء التنظيمي |
| 44                                               | 8-أهداف تقييم الأداء                    |
| 46                                               | 9-نظريات الأداء التنظيمي                |
| 49                                               | خلاصة الفصل                             |
| <b>الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة</b> |                                         |
| 51                                               | تمهيد                                   |
| 52                                               | 1- حدود الدراسة                         |
| 52                                               | 2- منهج الدراسة                         |
| 53                                               | 3-أدوات الدراسة                         |
| 53                                               | 4- الدراسة الاستطلاعية                  |
| 55                                               | 5-الخصائص السكومترية لأداة الدراسة      |

|                                                |                                             |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 58                                             | 6- مجتمع وعينة الدراسة الأساسية             |
| 61                                             | 7- أساليب المعالجة الإحصائية                |
| الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة |                                             |
| 63                                             | تمهيد                                       |
| 64                                             | 1- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى  |
| 65                                             | 2- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية |
| 67                                             | 3- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة |
| 68                                             | 4- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة |
| 69                                             | 5 - الاستنتاج العام                         |
| 71                                             | خاتمة                                       |
|                                                | قائمة المراجع                               |
|                                                | الملاحق                                     |

# فهرس الجداول والأشكال

## فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                                                                                                       | الرقم |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 54     | توزيع العينة الاستطلاعية من حيث الجنس                                                                              | 01    |
| 55     | توزيع العينة الاستطلاعية من حيث الحالة الاجتماعية                                                                  | 02    |
| 55     | توزيع العينة الاستطلاعية من حيث الأقدمية                                                                           | 03    |
| 56     | معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس القيادة الاستراتيجية                                    | 04    |
| 57     | نتائج اختبار (ت) للمقارنة الطرفية بين المجموعة الدنيا والمجموعة العليا في متغيري الدراسة                           | 05    |
| 57     | معامل ثبات المقياس والصدق الذاتي لمقياسي الدراسة.                                                                  | 06    |
| 59     | توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية من حيث الجنس                                                                     | 07    |
| 59     | توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية من حيث السن                                                                      | 08    |
| 60     | توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية من حيث المؤهل العلمي                                                             | 09    |
| 60     | توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية من حيث الوظيفة                                                                   | 10    |
| 64     | العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي لدى عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالأغواط. | 11    |
| 65     | العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية والأداء التنظيمي لدى عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالأغواط.  | 12    |
| 67     | العلاقة بين التركيز الاستراتيجي والأداء التنظيمي لدى عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالأغواط.  | 13    |
| 68     | العلاقة بين التنفيذ الاستراتيجي والأداء التنظيمي لدى عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالأغواط.  | 14    |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                             | الرقم |
|--------|-----------------------------------------|-------|
| 39     | يوضح العوامل البيئية المؤثرة في الأداء. | 01    |

مقدمة

في المشهد المعاصر لإدارة الأعمال، يلعب التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ أدواراً أساسية في تشكيل نجاح واستدامة المنظمات في مختلف القطاعات. حيث تعمل المؤسسات الاقتصادية في إطار ظروف السوق الديناميكية والمتطلبات التنظيمية وتوقعات المستهلكين المتطورة. الإدارة الاستراتيجية التي تشمل القيادة الإستراتيجية، وصياغة الرؤية، وتخصيص الموارد المركزة، والتنفيذ الدقيق، هي بمثابة حجر الزاوية للتغلب على هذه التعقيدات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

تتضمن الإدارة الإستراتيجية في جوهرها التحليل المنهجي للقدرات الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تتماشى مع الأهداف طويلة المدى. تؤثر القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتوجيه القيادة ووضوح الرؤية والتركيز التشغيلي وفعالية التنفيذ بشكل مباشر على كيفية أداء المنظمة في تقديم الخدمات الأساسية وإدارة التكاليف التشغيلية والتكيف مع التقدم التكنولوجي وتلبية متطلبات العملاء.

نهدف من خلال هذه الدراسة لفهم التفاعل الدقيق بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والأداء التنظيمي بين الموظفين في سونلغاز. من خلال دراسة القرارات الإستراتيجية المتخذة داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز التابعة للشركة في الأغواط، يهدف هذا البحث إلى تقديم رؤية شاملة حول كيفية مساهمة القيادة الإستراتيجية، ومواءمة الرؤية، وتخصيص الموارد بشكل مركز، واستراتيجيات التنفيذ الفعالة في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتعزيز مشاركة الموظفين، تحسين رضا العملاء، وفي نهاية المطاف، دفع النمو المستدام في الأسواق التنافسية.

من خلال استكشاف هذه الأبعاد للإدارة الإستراتيجية، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم آثار عملية لتعزيز الفعالية الإستراتيجية والأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية المماثلة

التي تواجه تحديات وفرص مماثلة ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم الدراسة إلى مقدمة وخمسة

فصول وخاتمة.

أما الفصل الأول والذي خصصناه لإشكالية الدراسة واعتباراتها من فرضيات وأهداف وأهمية للدراسة ومجموع الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني والذي تطرقنا فيه إلى القيادة الاستراتيجية من خلال دراسة مفاهيمية لهذا المتغير.

والفصل الثالث والمعنون بالأداء التنظيمي أي تطرقنا إلى هذا المتغير بإسهاب بالتعرف على مفهومه وخصائصه وطرق تقييمه.

أما في الفصل الرابع والذي تطرقنا فيه إلى الإجراءات الميدانية للدراسة من خلال التطرق للمنهج وأدوات الدراسة والدراسة الاستطلاعية ومجتمع وعينة الدراسة.

وفي الأخير الفصل الخامس: تعرضنا فيه إلى عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة وفرضياتها، والاستنتاج العام للدراسة.

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

### 1- الإشكالية:

القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية هي مفهوم متعدد الجوانب حاسم لتحقيق النجاح التنظيمي. إنه يشمل أبعادًا مختلفة تتشابك معًا بشكل دقيق لدفع المؤسسة نحو أهدافها وتعزيز أداء العمل بين موظفيها.

وتعتبر قدرة القادة على صياغة حالة مستقبلية مثيرة وملهمة للمؤسسة. تتضمن البصيرة والإبداع والفهم العميق لديناميات السوق والقدرات الداخلية. القادة الذين يمتلكون رؤية قوية يمكنهم بفعالية التواصل باتجاه واضح يحفز الموظفين ويوحد أصحاب المصلحة ويضع المسرح للمبادرات الاستراتيجية. فالقادة المميزين لهم يتمتعون بقدرات مثل الإبداع والحدس وعقلية موجهة نحو المستقبل تجعلهم متميزين في قيادة العمال لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن لتحديد الأولويات والاستراتيجيات الضرورية لتحقيق المستقبل المتصور. يجب أن يمتلك القادة القدرة على تحديد أهداف، وتخصيص الموارد بكفاءة، والحفاظ على التوجيه التنظيمي بين المطالبات المتنافسة. وتتمثل في عوامل عديدة مثل الحسم والتفكير الاستراتيجي والصمود كأساسية للحفاظ على التركيز في وسط التعقيد وعدم اليقين. فالقادة الذين يظهرون هذه السمات مجهزون بشكل أفضل للتغلب على التحديات واتخاذ القرارات الصعبة وقيادة مؤسساتهم نحو النمو المستدام وتحسين الأداء.

أما التنفيذ فيعد جسراً بين الرؤية والواقع ضمن القيادة الاستراتيجية. إنه يشمل ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى خطوات قابلة للتنفيذ، وتعزيز ثقافة التنفيذ، ومراقبة التقدم نحو الأهداف. يتطلب التنفيذ الفعال سمات قيادية مثل المهارات التنظيمية والقدرة على التكيف والتفكير الإبداعي. ولهذه السمات أهمية كبيرة في تمكين القادة من التغلب على العقبات واستغلال الفرص ودفع التميز التشغيلي. القادة الذين يتفوقون في التنفيذ يمتلكون القدرة على تعبئة الفرق،

والاستفادة من التكنولوجيا والموارد بفعالية، وتعزيز بيئة تشجيع على الابتكار والتحسين المستمر.

فدور القيادة الاستراتيجية في تحسين أداء العمل داخل المؤسسات الاقتصادية يعتمد على قدرتها على استغلال هذه الأبعاد بفعالية. القادة الذين يتجسدون بسمات الرؤية والتركيز والتنفيذ لا يلهمون الثقة فحسب، بل يعززون أيضًا الأهداف والاتجاه بين الموظفين، من خلال صياغة رؤية مثيرة، والحفاظ على تركيز استراتيجي، وتنفيذ الخطط بدقة، يعززون هؤلاء القادة من مناخ الثقة والتعاون. هذا بدوره يعزز مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي، مما يسهم في النجاح التنظيمي الشامل.

رغم أن القيادة الاستراتيجية ضروري لتحسين أداء العمل في المؤسسات الاقتصادية، فإن فعاليتها مرتبطة بشكل معقد بالسمات القيادية، من خلال استغلال هذه السمات بشكل فعال يمكن للقادة أن يتنقلوا في غمار عدم اليقين، ويستفيدوا من الفرص، ويعززوا ثقافة التميز التي تدفع مؤسساتهم نحو النمو المستدام والنجاح في المنظر الاقتصادي الديناميكي.

وعليه نطرح التساؤلات التالي:

- هل توجد علاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط من وجهة نظر الموظفين؟

- هل توجد علاقة بين الرؤية الاستراتيجية والأداء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط من وجهة نظر الموظفين؟

- هل توجد علاقة بين التركيز الاستراتيجي والأداء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط من وجهة نظر الموظفين؟

- هل توجد علاقة بين التنفيذ الاستراتيجي والأداء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط من وجهة نظر الموظفين؟

## 2-الفرضيات:

- توجد علاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط من وجهة نظر الموظفين.
- توجد علاقة بين الرؤية الاستراتيجية والأداء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط من وجهة نظر الموظفين.
- توجد علاقة بين التركيز الاستراتيجي والأداء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط من وجهة نظر الموظفين.
- توجد علاقة بين التنفيذ الاستراتيجي والأداء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط من وجهة نظر الموظفين.

## 3- مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب موضوعية وأخرى ذاتية دفعتنا للبحث في هذا الموضوع أهمها:  
أسباب ذاتية:

- الرغبة في اكتشاف العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء التنظيمي؛
- الميول الشخصي في البحث حول هذا الموضوع .

أسباب موضوعية:

- تم إختيار الموضوع بسبب دور القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي؛
- موضوع الدراسة يتعلق بجانب التخصص المدروس.

## 4-أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

- الوقوف على طبيعة مهارات القيادة الاستراتيجية القائمة بمديرية التوزيع سونلغاز الأغواط وتوضيح مكوناتها وسماتها.

-توضيح ماهية مفهوم الأداء التنظيمي والكشف عن مستواه في مؤسسة سونلغاز الأغواط.  
بناء وإثراء الإطار النظري لمتغيري البحث، وكذلك فيما يتعلق بالتفاعلات والتأثيرات التي توضح العلاقة بين كل من القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.  
-التعرف على اختلاف انعكاس القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي وفقاً للأبعاد الثلاثة: (التركيز، التنفيذ، الرؤية).

### 5- أهمية الموضوع:

تتعلق أهمية الموضوع من أهمية المؤسسة التي طبق فيها البحث ودورها الأساسي في السعي لتخلص من ضعف الأداء التنظيمي التي أصبحت تنتشر بشكل واسع وتحد من قدرتها في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها. والتي تتطلب اشخاص مناسبين لتولي زمام الأمور فيها، وهم القادة الاستراتيجيون اللذين يمتلكون مهارات قيادة متميزة.

ومن أهمية المتغيرين، اذ ركزت أغلب الدراسات والبحوث على أنماط ومهارات القادة وعلى الأداء التنظيمي. وعلى حد علم الباحثة لم تجد دراسات جمعت بين المتغيرين بالجانب الأكاديمي لذلك يمثل هذا البحث محاولة متواضعة للتوليف بين هذين المتغيرين.

### 6- مفاهيم الدراسة:

#### 6-1- مفهوم القيادة الاستراتيجية:

#### \*- اصطلاحاً:

ويعرفها أحمد والفقير (2011): بأنها "قدرة القائد على التوجه الإستراتيجي بالقسم، وبناء رؤية حاملة، وحشد كافة الموارد والإعفاء لتحقيق تلك الرؤية، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للقسم". (السعيد، الفقيه، 2011، ص 146).

يعرفها Mungong&Hitt (2007) بأنها " القدرة على التوقيع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير إستراتيجي كضرورة." (Mungonge, 2007, p5)

### \*-إجرائيا:

القيادة الاستراتيجية في مؤسسة سونلغاز تُعرف كإطار إداري وتنفيذي يتمثل في قدرة القادة على تحديد رؤية مستقبلية ملهمة تنطوي على تحقيق التحولات والأهداف الاستراتيجية للشركة في قطاع الطاقة. تكمن أهمية هذه القيادة في قدرتها على تحديد وتوجيه الاستراتيجيات والأولويات التي تؤدي إلى النمو المستدام والتميز التنافسي في السوق، مع التركيز على تخصيص الموارد بشكل فعال والحفاظ على التوجيه التنظيمي.

تشمل القيادة الاستراتيجية في سونلغاز أيضاً القدرة على ترجمة هذه الرؤية إلى خطط عمل ملموسة وقابلة للتنفيذ، بما في ذلك تعزيز ثقافة التنفيذ والابتكار داخل المؤسسة. يتطلب ذلك من القادة أن يكونوا مجهزين بسمات قيادية مثل القدرة على التكيف، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصعبة، وتعزيز التعاون بين الفرق لتحقيق أهداف مشتركة.

بالإضافة إلى ذلك، تتضمن القيادة الاستراتيجية في سونلغاز القدرة على مراقبة وتقييم تقدم الخطط الاستراتيجية، والتكيف مع المتغيرات في السوق والبيئة التنظيمية، مع التركيز على الابتكار والتحسين المستمر كأساس لتحقيق الأداء المتفوق والريادة في قطاع الطاقة.

### 6-2- مفهوم الأداء:

### \*- اصطلاحا:

ارتبط مفهوم الأداء لدى العديد من الباحثين بالموارد البشري دون الموارد الأخرى لاعتباره أساس بناء أي منظمة، وفي هذا السياق نحاول تقديم أهم التعاريف التي اشتمل عليها مصطلح الأداء وذلك فيما يلي: إن أداء الشخص لعمله يعني قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. (عاشور، 1989، ص33)

ويعرفه بدوي ومصطفى بأنه عبارة عن "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين ويعرفه محمد سعيد سلطان بأنه: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام. (بدوي ومصطفى، 1984، ص 87)

### التعريف الإجرائي:

هو قدرة الفرد العامل بمؤسسة سونلغاز على تحقيق أهداف العمل وإنجازه بصورة تحقق الأهداف المطلوب تحقيقها ويكون قابلاً للملاحظة والتقدير النسبي بدرجات أو مستويات متفاوتة، وفقاً للوقت المحدد للمعايير الآتية ويقاس بمجموع الدرجات التي يحصل عليها الموظف على استبانة الأداء التنظيمي.

### 7- الدراسات السابقة:

#### 7-1- الدراسات المتعلقة بمتغير القيادة الاستراتيجية:

- دراسة القيسي، 2015: هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وتم دراسة مجتمع الدراسة وهم العاملين في الوظائف الإشرافية بالوزارة وقدر عددهم (172) موظفاً حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم تصميم استمارة استبيان. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود دور للقيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها تعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية في وزارة الصحة، وتحفيز الموظفين من خلال طرق مختلفة ومتنوعة والالتزام بمعايير التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات المتميزة والعمل على إعداد بيئة قادة مستقبليين.

- دراسة نور الهدى، 2013: وهدفت إلى توضيح أهمية القيادة الإستراتيجية في المؤسسة وتوضيح أهم السلوكيات داخل المؤسسة فيما بين القادة في المستوى الاستراتيجي والمؤسسي وطبيعة المتغيرات المتحركة في كليهما وإعداد إطار نظري للمعرفة وآليات إنتاجها لإبراز الدور المتزايد للمعرفة باعتبارها مورد لا يتقادم وتأكيد أهميتها وضرورة إدارتها بطريقة منهجية ووضع

تصور كيفية إنتاجها. وقد استخدمت الدراسة مزيجا بين المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري، من خال دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة فرع جنرال كابل، وتم استخدام قائمة الاستبيان لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الإستراتيجية ساهمت بشكل كبير في توليد المعرفة وذلك انطلاقا من مهام القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة واكتشاف الموارد والإمكانات والمحافظة عليها، وتطوير رأس المال البشري والمحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة والتأكيد على الممارسات الأخلاقية وإرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية في عملية توليد المعرفة.

- **بسيس حمزة، 2019/2018:** عنوان المذكرة اثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة، مذكرة شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، هدفت هذه الدراسة الى وتمحورت اشكالياتها كالاتي : ما هو اثر الثقافة التنظيمية على الاداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا tiscoba ؟ ولقد تم اختيار عينة مكونة من 60 عامل والدراسة الميدانية كانت على مستوى مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

- العمل على نشر ثقافة تنظيمية واضحة المعالم بين جميع أعضاء المنظمة من خلال إشراك كافة الفاعلين في ذلك والخروج بدليل للمنظمة يحتوي على شعارها وثقافتها .

- ضرورة تعزيز وتنمية هذه الثقافة من خلال إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار والاستماع لأرائهم ومشاكلهم لإتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرار .

- وضع خطة محكمة للرفع من مستوى الأداء التنظيمي والتي بينت الدراسة من وجوده بدرجة مرتفعة لكن قريب من المتوسط وذلك من خلال تقديم برامج تدريبية كافية للموظفين وبطريقة تتلائم مع مؤهلاتهم ومواصفاتهم الوظيفية .

- **دراسة Lear, 2012:** تناولت القيادة الإستراتيجية ودرجة التوافق مع الأداء العالي للمنظمات. استخدمت الدراسة الأسلوب الكمي لتقييم تأثير القيادة الإستراتيجية على التوافق الاستراتيجي في منظمات الأعمال في جنوب إفريقيا تم استخدام قائمتي استبيان الأولي لتحديد قيمة الإدارة العليا طبقا للمعايير التي تم تحديدها في الدراسة، والثانية لتحديد مستوى التوافق في

المنظمات تحت الدراسة .تكون مجتمع الدراسة من أفضل 200 مؤسسة في مستوى الأداء والتي ظهرت في التقارير المالية لعام ،2007 تم اختيار 6 منظمات منها للمشاركة كعينة لهذه الدراسة .وتم تجميع البيانات إلكترونياً من خلال قاعدة بيانات وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي على التوافق الاستراتيجي وعلى أداء المؤسسات.

### 7-2- الدراسات المتعلقة بالأداء التنظيمي:

-**محمد سليمان البلوي (سنة 2008)**، حول التمكين الإداري وعلاقته بالأداء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، إشكالية الدراسة حول مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالأداء التنظيمي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، هدفت إلى التعرف على تصورات الباحثين باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

قد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبانته الدراسة التي تكونت في صورتها النهائية من (53) فقرة تم التأكد من دلالات صدقها وثباتها، ويتكون مجتمع الدراسة من 372 معلماً ومعلمة وعالج الباحث تلك البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

بحيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي : أن مستوى التمكين الإداري والأداء التنظيمي جاء مرتفعين وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

-**شامي صليحة (سنة 2009)**: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء التنظيمي للعاملين، ارتكزت إشكالية الدراسة على السؤال التالي : ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء التنظيمي للأفراد العاملين ؟، وقام بصياغة الفرضيات التالية : الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو

من مسؤوليات الإدارة العليا في أية منظمة، الأداء التنظيمي ناتج عن عوامل شخصية، تنظيمية، اجتماعية، بيئية، المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء التنظيمي للعاملين .

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة، التعرف على الأداء التنظيمي : مفهومه ومحدداته، التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء التنظيمي للعاملين، تم الاعتماد في الدراسة على وسيلة الاستبيان والمقابلة الشخصية لجمع البيانات، تم القيام بتحديد عينتان أوليتان الأول تتمثل في الموظفين الإداريين البالغ عددهم 48 موظف، والأساتذة البالغ عدد 100 أستاذ، تم استرجاع 38 استبانة من الموظفين الإداريين و85 استبانة من الأساتذة، فيما يخص نتائج الدراسة بالنسبة للموظفين : وجود توجهات ايجابية مرتفعة نحو محور التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، العمل الجماعي، نمط القيادة والاتصال . وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور نمط القيادة، الاتصال، المشاركة في صنع اتخاذ القرارات، الحوافز . وجود توجهات محايدة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي . وجود علاقة بين كل عناصر المناخ التنظيمي .

-دراسة الباحث محمد بوخاري(2010): تحت عنوان فعالية الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الأداء التنظيمي للأستاذ في المدرسة الجزائرية.

ارتكزت إشكالية الدراسة على السؤال الرئيسي التالي : إلى أي مدى تؤثر فاعلية الاتصال التنظيمي في الأداء التنظيمي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية، وقام بصياغة الفرضيات التالية: كلما زاد الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية الإدارية ارتفع الأداء التنظيمي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية، كلما نقص الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية التدعيمية انخفض مستوى الأداء التنظيمي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية

بحيث هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي للأستاذ، التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في المدرسة الجزائرية وانعكاس ذلك على الأداء، استخدم في بحثه المنهج الكمي واعتماد الملاحظة والاستمارة، حيث بلغ عدد الاستمارات مائتان استمارة مع التمكن من استرجاع مائة وثمانية وثمانون استمارة،

وتوصلت إلى النتائج التالية : زيادة الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية الإدارية يؤدي إلى ارتفاع الأداء التنظيمي للأستاذ، زيادة الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية التدرجية يؤدي إلى ارتفاع الأداء التنظيمي للأستاذ .

-دراسة بكوش لامية،(2019): تحت عنوان تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء التنظيمي، إشكالية هذه الدراسة تتمثل في هل يوجد تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية على الأداء التنظيمي لأساتذتها، وقامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية :

-مستوى المناخ التنظيمي السائد بكليات العلوم الاقتصادية بالجامعات محل الدراسة متوسط مع وجود فروق دالة إحصائية في آراء بعض الأساتذة تعزى للجامعة.

-مستوى الأداء التنظيمي لدى أساتذة كليات العلوم الاقتصادية بالجامعة محل الدراسة مرتفع مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء بعض الأساتذة تعزى للجامعة، ولتقلد المنصب الإداري .

هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة ب كلا المتغيرين.

-إضافة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد بكليات الاقتصاد بالجامعات محل الدراسة، والوقوف لدى مستوى الأداء التنظيمي لدى أساتذتها .

-اختبار ما إذا كانت إجابات الأساتذة بكليات الاقتصاد محل الدراسة تختلف في وصفها لمستوى الأداء التنظيمي حسب الجامعة محل العمل .

-الوصول إلى تبيان درجة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في الأداء التنظيمي للأساتذة لكليات العلوم الاقتصادية .

-محاولة الوقوف على العناصر السلبية للمناخ التنظيمي السائد بكليات الاقتصاد محل الدراسة والتي قد تعترض الأساتذة .

-محاولة اقتراح حلول للنقائص الموجودة على مستوى المناخ التنظيمي بكليات الاقتصاد المعنية وتبصير القائمين على هذه الجامعات بنتائج الدراسة المتوصل إليها .

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واتباع أسلوب دراسة الحالة في الجاني التطبيقي باستخدام الاستبيان لجمع البيانات بلغ عدد العينة 384 وتم استرجاع منها 311 عينة .

فيما يخص نتائج الدراسة فالفرضية الأولى لم تتحقق جزئياً لأن مستوى المناخ التنظيمي السائد بكلياتهم منخفض .

أما الفرضية الثانية فقد ثبت تحققها كليا، والفرضية الثالثة فقد ثبت تحققها هي الأخرى.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

عند تحليل الدراسات السابقة مقارنة بالدراسة الحالية حول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بديرية توزيع الكهرباء والغاز في الأغواط، نجد أن كل دراسة من الدراسات السابقة قد ركزت على جوانب متنوعة ومؤسسات مختلفة لفهم تأثير القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، دراسة القيسي (2015) ونور الهدى (2013) على سبيل المثال، تناولت القيادة الاستراتيجية من منظور تأثيرها على تطوير السياسات الإدارية وتوليد المعرفة، مما يبرز دور القيادة في تحفيز الموارد البشرية وتحديد التوجهات الاستراتيجية، وهو ما يدعم فرضيات الدراسة الحالية التي تؤكد دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الرؤية والتركيز والتنفيذ الاستراتيجي، كذلك تظهر هذه الدراسات أهمية القيادة في تشكيل بيئة تنظيمية تدعم الفاعلية وتوفر عوامل النجاح في مختلف قطاعات المؤسسات.

على الجانب الآخر، الدراسات التي تناولت الأداء التنظيمي، مثل دراسة البلوي (2008) ودراسة صليحة (2009)، أظهرت اهتماماً بتحليل المناخ التنظيمي وتأثير الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين، هذه الدراسات تؤكد على تأثير البيئة التنظيمية والعلاقات الداخلية على الأداء، مما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي وجدت أن التركيز على الرؤية والتنفيذ الاستراتيجيين يمكن أن يؤدي إلى تحقيق أداء عال، الدراسة الحالية أظهرت تأثير القيادة الاستراتيجية في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بشكل فعال، مما يتقاطع مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة بضرورة وجود بيئة تنظيمية داعمة واستراتيجيات واضحة لتحقيق أداء متقدم.



## الفصل الثاني

# القيادة الاستراتيجية

### تمهيد:

تدعم القيادة الإستراتيجية التنفيذ الفعال لإستراتيجية الأعمال في المنظمة، وبدون قيادة صحيحة تبقى الاستراتيجيات التنظيمية حبرا على ورق كما أن خلق القيادة الملائمة لتطبيق استراتيجيات الأعمال يحتاج إلى تخطيط واع وجهود متضافرة، وأحيانا يحتاج إلى استثمار متواصل هذا ما يجعل البحث في مجال القيادة الإستراتيجية واسعا ويحتاج إلى الاهتمام به أكثر، وسيتم تناول أهم جوانب هذا الموضوع في هذا الفصل لفهم القيادة الإستراتيجية .

### 1- ماهية القيادة الاستراتيجية:

#### 1-1- مفهوم القيادة:

عرفت الإدارات التي سادت في ظل الحضارات القديمة كثيرا من المبادئ الإدارية فعرفت حكومة الفراعنة مشكلات الأفراد وتمكنت الإدارة الصينية من وضع الحلول لمشكلات المديرين واهتمت الإدارتان اليونانية والرومانية بديمقراطية الإدارة وبعض المبادئ الإدارية الهامة كدورية الوظائف واللامركزية. (كنعان، 2007، ص 25)

وهي في الفكر اليوناني مشتقة من الفعل يبدأ أو يقود أو يحكم وهو يتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود فالقائد هو شخص يملك القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المنشودة كما انه ليس كل قائد مدير وليس كل مدير قائد فالقائد يتميز بصفات وخصائص معينة. (الغزو، 2010، ص 10)

وهي حسب الفريد وبيتي القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي دون إكراه وبالنسبة لبرنارد تشستر تعني السمة التي تميز سلوك الفرد "القائد وبواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية وبالنسبة لتيري فالقائد يعتبر مثال والقوة للآخرين أما كونتز وودونيل فيعرفانها بالقدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من اجل انجاز الأهداف. (نجم، 2011، ص ص 21-22)

وهي ايضا الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الإمكانيات والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدامها. (قنديل، 2011، ص 11)

والقيادة كمفهوم تتضمن السيطرة والتوجيه وتعتمد على مبدأ حيابة واستخدام القوة من اجل السيطرة على الآخرين وتوجيههم وهذا ما يسمى بالقيادة المباشرة أما القيادة غير المباشرة فهي

من خلال إعجاب المرؤوسين بالقائد وسلوكه وهي قيادة فكرية أو ذهنية من خلال مهارة التأثير في الآخرين. (العتيبي، 2002، ص 140)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن إعطاء تعريف خاص على النحو التالي: القيادة هي عبارة عن تصرف أو مجموعة من التصرفات يقوم بها القائد للتأثير أو لدفع الأفراد التابعين لأداء مهام ما وتحقيق الأهداف المطلوب الوصول لها.

### 1-2- مفهوم الإستراتيجية :

يعود مصطلح الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية STRATEGOS والتي تعني فن القيادة العسكرية ومعناها (الجنرال)، وهي مستمدة من العمليات العسكرية. ويمكن تعريفها أيضا على أنها مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب. (الكرخي، 2014، ص 71) يرى الكبيسي (2006) إن دخول مصطلح الإستراتيجية مع بداية عقد الخمسينيات من القرن العشرين إلى الأدب الإداري وعالم الأعمال كان يشير في الغالب إلى الأهداف الكبيرة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها أو إلى القرارات الهامة للقيادات العليا خاصة بعد اشتداد التنافس بين المؤسسات للسيطرة على الأسواق. (الزعبي، 2010، ص 27)

### 1-3- مفهوم القيادة الإستراتيجية:

تباين وجهات نظر المهتمين اتجاه ذلك ويتضح ذلك من خلال التعريفات التالية: عرف هيت القيادة الإستراتيجية بأنها "القدرة على التوقع والتخيل، والمرونة، وتمكين الآخرين على خلق التغيير الإستراتيجي". (Hitt, A.Ireland ,R, 2002, p25.) أيضا عرفها هيت بأنها " عملية تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى ما يريد القائد أن تكون". (Hitt, A.Ireland ,R, 2003, p186)

وعبر عنها ديس بأنها: "مهمة المنظمة بأكملها للتأثير على النتائج الإستراتيجية للمنظمة".

(Dess, 2007, p589)

وعرفها كل من كراو ، وكاربتتر وساندرس بأنها "الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية لها، وإيصالها ، والهام الآخرين نحو الاتجاه الصحيح".

(ثابت، 2013 ، ص 23)

وأشار ماكميلان وتامبو بأنها " عملية تتعمق بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين، وهي

نتائج الإدارة الإستراتيجية " . (ثابت، 2013 ، ص 23)

وعرف بار القيادة الإستراتيجية بأنها القيادة التي تمتلك تصورا للمستقبل المنشود للمنظمة، ومدى قدراتها على توجيهه واستثمار البيئة الداخلية والخارجية نحو تحقيق هذا الهدف أو الرؤية.

(نفس المرجع، ص 23)

وعرفها جيلوت القيادة الإستراتيجية بأنها " قدرة القائد ذي الخبرة وصاحب الحكمة والرؤية على ابتكار وتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات الناجمة عن ذلك في بيئة إستراتيجية غامضة ومتقلبة

ومعقدة". (ثابت، مرجع سابق ، ص 23)

وعرف لي و شين القيادة الإستراتيجية بأنها "قدرة الشخص على التوقع والتصور، وتمكين العاملين، وإبقاء المرونة، والتفكير بشكل إستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي

ستخلق مستقبلا قابلا للنمو والازدهار للمنظمة". (نفس المرجع ، ص 23)

ويعرفها بيسابيا بأنها "القدرة على صناعة القرارات المنطقية حول الغايات، والأفعال، في

بيئات الغموض أو عدم التأكد " . (نفس المرجع، ص 23)

ويعرفها (أحمد والفقيه) بأنها "قدرة القائد على التوجه الإستراتيجي بالقسم، وبناء رؤية حاملة، وحشد كافة الموارد والإعفاء لتحقيق تلك الرؤية، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للقسم". (أحمد والفقيه، 2011، ص 146)

يعرفها هيت بأنها " القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير إستراتيجي كضرورة. " (Hitt, A.Ireland ,R, 2003, op cit, p187)

### 2- أهمية القيادة الإستراتيجية:

بعد تناولنا لمفهوم القيادة الإستراتيجية نرى من الضروري توضيح أهمية القيادة الإستراتيجية ونتناول في هذا الجانب النقاط التالية:

- تعزيز الالتزام والمشاركة وتأكيد النموذج الأخلاقي في العلاقات المنظمة الداخلية وكما أنها بمثابة الممثل للمنظمة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والبيئات والمنظمات الخارجية ذات الصلة. (Dess, Opc cit , p594)

- تسهم القيادة الإستراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على التغيير لتحقيق أهداف المنظمة، حيث توجد علاقة ايجابية وتبادلية بين تبني القيادة الإستراتيجية وبين تنفيذ أعمال المنظمات وأهدافها.

- القيادة الإستراتيجية ترسم الثقافة التنظيمية في المنظمة بجانب المتغيرات الأخرى، حيث أن القائد الإستراتيجي قد يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادة المنظمة، وأسلوبها الإداري وطريقة تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطات، وتقسيم وتوزيع المهام مما يؤثر في القواعد السلوكية والثقافية والقيم التي تنشأ داخل المنظمة.

(شارلز، تر: رفاعي، عبد المتعال ، 2001 ، ص ص 654-655)

- زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة، إذ تسعى القيادة الإستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفايات الجوهرية وتنمية رأس المال الإجتماعي من خلال تعزيز المناخ المنظمي وتفعيل الشركات الفردية والجماعية والمنظمية، وتهيئة السبل للإبداع وصولاً للميزة التنافسية المستمرة". (أحمد والفقيه، مرجع سابق، ص 149).

- تتبع أهمية القيادة الإستراتيجية من خلال ثلاث منطلقات هي طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة، وطبيعة البيئة التنافسية، وطبيعة الأدوار والقدرات والممارسات القيادية، ومما لا شك فيه أن هذه المنطلقات الثلاثة تركز بشكل كبير على بعضها البعض، في ظل وجود بيئة متغيرة ومعقدة فإنها تحتاج لقيادة من نوع جديد ذات رؤية إستراتيجية وتمتلك مهارات وخصائص غير تقليدية بحيث تستطيع تخطي الواقع برؤية استشرافية طموحة وقدرة تنفيذية لتحقيق الأهداف المرجوة. (الدوري، 2009، ص 27)

- القيادة الإستراتيجية السبب في تفوق المنظمات على الأخرى، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة والتوجه للدور الإستراتيجي الذي يتطلع إلى الأفق، ويملك القائد الرؤية كطبعة مميزة و القيادة الإستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون مواجهة الخطر المتوقع.

- تسهم القيادة الإستراتيجية في تحقيق استدامة الجودة الشاملة في المنظمة، وتأتي أهمية القيادة الإستراتيجية في منظمات الجودة الشاملة كونها التحدي الأبرز والأكثر أهمية وأنها عنصر التغيير التنظيمي المهم المستخدم لتصميم نموذج الجودة الشاملة. (الركابي، 2004، ص 93)

- القيادة الإستراتيجية مصدر الابتكارات والإبداع وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية الإبداعية للقيادة الإستراتيجية، وما تملكه من رؤية مستقبلية.

- تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها التوافقي بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة، حيث تحرص القيادة الإستراتيجية صاحبة القدرات والمؤهلات على تحقيق التوازن الإستراتيجي للتطلعات والحاجات المتقاطعة.

- تلعب القيادة الإستراتيجية دورا مؤثرا في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال القيادية. (صالح، 2008، ص 370)

- القيادة الإستراتيجية كونها هيكلية فهي تتكامل من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الإستراتيجي للمنظمة ككل، ولذلك يعد مجلس الإدارة في المنظمات هو القائد الإستراتيجي الذي يحمي حقوق المالكين في مجال الشركات المساهمة أو يحمي حقوق المجتمع في حالة الملكية العامة لوسائل الإنتاج.

- تحرص القيادة الإستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية تأخذ في حسابها التغيرات المحيطة بما يمنح المنظمات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية ومجالات نموها وانتشارها.

- إن أهمية القيادة الإستراتيجية تكمن في دورها في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام. (الزعبي، مرجع سابق، ص 27)

### 3-مزايا القيادة الإستراتيجية ووظائفها:

#### 3-1-مزايا القيادة الاستراتيجية

للقيادة الإستراتيجية عدد من المزايا منها: (هيوز، تر: الإمام، 2006، ص ص 36-41)

- القيادة الإستراتيجية واسعة المدى تأثيرها يتعدى محيط المنظمة.
- تأثير القيادة الإستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة، وأهدافه بعيدة المدى، ولكنه يوازن بين المنظورين القريب والبعيد في عمل المنظمة.
- القيادة الإستراتيجية تشمل غالباً تغييراً منظماً جوهرياً.
- تعزز القيادة الإستراتيجية عملية التعلم التنظيمي بشكل مستمر، بحيث يصبح محركات التعليم مستمرة.
- تتمثل القيادة الإستراتيجية في مستوى القمة بالمنظمة.
- تركز على العمل التنفيذي ليس فقط نشاطاً علائقي وإنما كنشاط إستراتيجي

### 3-2- وظائف القيادة الإستراتيجية

للقيادة الإستراتيجيين طريقة تفكير خاصة بهم تختلف عن القادة العاديين إذ إنهم ينظرون لوظائفهم بوظائف إستراتيجية تختص بالإدارة العليا للمنظمة، ومن تلك الوظائف (جدولة الأعمال وتطوير الأفراد وتنفيذ الأهداف وتحقيق النتائج):

أ- التخطيط:

يعد التخطيط أولى وظائف القيادة الإستراتيجية، حيث يمثل التفكير المسبق قبل التصرف أو اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ مهام معينة أو مشروع ما، ولذا فإن التخطيط يمثل حجر الزاوية ونقطة البداية أمام القيادة الإستراتيجية.

### ب- التنظيم:

حتى يمكن إنجاز أهداف المنظمة بفاعلية ونجاح ينبغي تصميم الأعمال والمهام وتوزيع المسؤوليات على المشاركين في هذه الأعمال على أسس موضوعية وعلمية، وتأتي وظيفة التنظيم للقيادة الإستراتيجية في مرحلة تالية لوظيفة التخطيط، حيث تقوم بتنظيم وتحقيق الأهداف التي تم تقريرها في عملية التخطيط عن طريق توزيع المهام والواجبات بين كافة العاملين بطريقة تضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من التنسيق والكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة. (مصطفى، 2011، ص116)

### - الرقابة:

تقوم القيادة الإستراتيجية بعملية الرقابة والمتابعة المستمرة للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعية والبرامج المخططة والبرامج المعدة وفي حدود القوانين والتعميمات المعمول بها. (مصطفى، مرجع سابق، ص116)

### - تقييم وتقويم الأداء:

إن دور القادة الإستراتيجيين في متابعة وتقويم الأداء ينبع من بعدين: الأول يتعلق بالرقابة الإستراتيجية قبل وأثناء وبعد عملية التنفيذ وعمل التعديلات اللازمة وفقاً للظروف والمتغيرات التي تواجهها المنظمة، أما الثاني فيتمثل في رقابة التنفيذ الفعلي للمستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية ومتابعة اكتشاف الانحرافات الواضحة وعلاجها في أقصر وقت ممكن.

(خميس، 1997، ص1)

### 4- أنماط القيادة الإستراتيجية

يعرف النمط القيادي بأنه شكل من أشكال التوافق السلوكي الموقفي، ويشير إلى الطريقة التي يتفاعل بها المدير مع مرؤوسيه كما يعرف بأنه الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين.

وقد تطرقت إلى هذه الأنماط الكثير من الدراسات والبحوث، أما النمط القيادي الاستراتيجي فقد ظهر من قبل هامبرك ميلر، ويلاحظ أن هناك قلة بالمصادر التي تطرقت إلى هذا المفهوم بالشرح والتفصيل، وعرفت بأنها مجموعة من السمات الذاتية والمهارات المكتسبة التي يمتلكها فرد ما، والتي تحدد أسلوبه في ممارسة القيادة الإستراتيجية، وما يترتب عليها من مهام وقرارات تتباين من فرد لآخر.

سنحاول التعرض لتصنيف نومان (1999) للقيادة الاستراتيجية حيث صنفها كالتالي (سلمي، 2012، ص ص، 254-255):

- **النمط المتكامل:** يمتلك المهارات الثلاثة الأساسية بشكل عال، وهو قادر على استعمالها بشكل متساوٍ من أجل تحقيق نجاح المنظمة، عبر تكامل مهاراته الإستراتيجية.
- **النمط المتقوِّب:** يمتلك مهارة عالية في تشكيل الرؤية وفي دعم تنفيذها، وهذا النمط قادر على تشخيص الفرص البيئية بشكل كبير واستغلالها في صياغة الرؤية، ولكنه يفتقر إلى القدرة أو المهارة المطلوبة في التواصل مع العاملين.
- **النمط المركز على الرؤية:** يقوم بصياغة الرؤية بشكل فاعل وتوجيه المنظمة باتجاه تحقيق تلك الرؤية، ولكنه يفتقر إلى المهارات التنفيذية.
- **النمط المركز على التنفيذ:** وهذا النمط يمتلك ضعفاً في تشكيل الرؤية واختيارها، ولكنه يمتلك قدرات عالية في توجيه المنظمة نحو الرؤية وتنفيذها.

- **النمط المشخص للأولويات**: هذا النمط يمتاز بامتلاكه قدرات منخفضة في تشكيل الرؤية وفي التنفيذ، ولكنه يمتلك قدرات عالية في توجيه المنظمة.
  - **النمط الحالم**: يمتاز بامتلاكه قدرة عالية على تشكيل الرؤية، ولكنه يمتلك قدرات تنفيذية وتوجيهية منخفضة.
  - **النمط المنفذ**: هذا يمتلك ضعفاً في تشكيل الرؤية الإستراتيجية وفي مهارات التوجيه، ومهارات عالية في التنفيذ الاستراتيجي.
  - **النمط المحافظ**: هذا النمط يمتاز بامتلاكه لمهارات منخفضة في تشكيل الرؤية، وفي التوجيه وفي التنفيذ، ومثل هكذا قائد لا يستطيع الاستمرار إلا في بيئة مستقرة بشكل عال. وهناك من أضاف ثلاث أنماط أخرى والتي تتحدد فيما يلي:
- \* نمط القيادة الإستراتيجية المشاركة (شريف، 2002، ص4):**

يركز على مشاركة العاملين في المنظمة في صنع مستقبل المنظمة، مع الاعتماد على مجهوداتهم وتصوراتهم ومهاراتهم ورؤيتهم لأساليب تطوير الأداء ومواجهة المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرار، وهي تناسب البيئات المستقرة والمتغيرة.

**\* نمط القيادة الإستراتيجية التحويلية: (نفس المرجع، ص ص، 4-5)**

وهي تركز على التجربة والعمل في نظام مفتوح مع الأخذ في الاعتبار محاولة التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، تعتبر التجربة الخطأ مصدر من مصادر التعلم، حيث تركز على إجراء التجارب والمجازفة والتغيير المقطع والبدايل المتعددة وهي تناسب البيئات سريعة ودائمة التغيير.

**\* نمط القيادة الإستراتيجية التنفيذية : (فيرداوسيا، 2005، ص ص، 381-382)**

وهي تركز على المنطق المسبق والتغيير التدريجي المتصاعد، مع الاهتمام بتغيرات البيئة الداخلية، ومنح الأولوية للجوانب التنفيذية، وهي تركز أيضا على الكفاءة والسلامة والاستمرارية وهي تناسب البيئات المستقرة قليلة التغيير.

وبصفة عامة لكل نمط مميزاته التي تتفق وطبيعة عمل كل منظمة، ويلاحظ مما سبق وجود تباين بين أنماط القيادة الإستراتيجية، إلا أن جميعها تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من منطلقات مختلفة.

ولهذا من الضروري الأخذ بعين الاعتبار النمط القيادي المختار للإدارة الإستراتيجية قيد التنفيذ، ذلك أنه من الصعوبة إنكار دور القيادة والنمط القيادي في إكمال تنفيذ الإستراتيجية. إن عدم فهم جوهر ومعنى القيادة الإستراتيجية مع إغفال توظيف النمط القيادي الصحيح يؤدي إلى فشل وهدم الإستراتيجية المختارة في فترة التنفيذ.

### 5- مفهوم القائد الاستراتيجي

تحتاج القيادة الإستراتيجية إلى قادة استراتيجيين يبادرون بعمليات للتأكد من تشخيص المحيط التنظيمي والحفاظ على الوعي للتطورات الاجتماعية والاقتصادية .

يعرف القائد الاستراتيجي "هو ذلك الشخص القادر على سبق الأحداث، والتخيل، والمحافظة على المرونة، والتغيير الاستراتيجي، والتعامل مع الآخرين لبدء التغيير الذي يخلق القدرة على إيجاد إمكانية النمو المستقبلي للمنظمة " .

القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي له القدرة على التشارك، له رؤية، يحافظ على المرونة، يملك تفكيراً استراتيجياً".

القادة الإستراتيجيون يستخدمون الرؤية المشتركة لتحفيز الأفراد في حين يرى المغربي أن القادة الإستراتيجيون هم الذين يتولون عملية التحسين المستمر المتواصل لجميع الوظائف

المحورية الخدماتية لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين ويصيغون رؤية واستراتيجيات عملية وهيكلية سياسة العمل، ولذلك يدرّبون الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية النابعة من العمل، ويحملون على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج، من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، وإدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يناسب طبيعة عملها الحالي والمستقبلي، ودعم خطط الاتصال بين أجزاءها بهدف زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. (المغربي، 1999، ص 20)

ولذلك يمكن القول بأن القادة الإستراتيجيون هم الرؤساء والقادة في المراكز الإدارية العليا الذين يتولون صياغة الرؤى الإستراتيجية لمنظماتهم، وتصميم هيكلها التنظيمية وفق أغراضه وأهدافها وطبيعة أعمالها ومواردها، واتخاذ القرارات الإستراتيجية لهدف التحسين المستمر لتحقيق أهداف المنظمة.

### 6- خصائص القائد الإستراتيجي

ومن خصائص القادة الإستراتيجيون ما يلي وبعض الخصائص المشتركة بينهم (نفس المرجع، ص 25):

- يجب أن تكون له رؤية واضحة لما يريد أن يفعله ولتحقيق ذلك يتم استخدام جرعة من الحدس، والتحليل العقلاني أي التحسس والحدس والاستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات، وهو دور لا يمكن تفويضه للمخططين أو الخبراء.
- مشاركة الآخرين في صياغة الرؤية والأهداف المستقبلية للمنظمة بالتواصل وطرح الخيارات الإستراتيجية التي يتم إجراؤها وهذا ما يسمح للجميع الذهاب في نفس الاتجاه وهكذا لا يساهم فقط على تنفيذ الإستراتيجية التي وضعت بل أيضا إلى ظهور استراتيجيات جديدة. إضافة إلى ما ذكره بعض الباحثين ما يأتي:

• **نفاذ البصيرة:** من خلال استخدام الإلهام إلى جانب ثلاثي الذكاء العاطفي، والثقة بالنفس، والوعي الذاتي والتقصص الوجداني في حسن توجيه المرؤوسين وتغيير اتجاههم لتحقيق أهداف المنظمة؛

• القدرة على المخاطرة والمجازفة المحسوبة وامتلاك روح المبادرة وظهور قدراته القيادية في المواقف السانحة لتحقيق منافع وفوائد بعيدة المدى للمنظمة؛

• التجاوب والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية؛

• الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.

إن اختلاف الاستراتيجيين (القادة) عن بعضهم يعود إلى فلسفتهم الشخصية التي تستند إلى اتجاهاتهم، قيمهم، أخلاقياتهم القبول بالمخاطرة، المسؤولية الاجتماعية، الربحية، الأهداف قصيرة الأمد مقابل الأهداف بعيدة الأمد.

### 7- مهارات القائد الاستراتيجي

تمثل المهارات جميع المعارف، القدرات، المواقف التي تمكن القائد من أداء مهامه المطلوبة ومع أنه عادة ما ترتبط المهارات بالسمات والقابليات الفطرية، لكن يمكن تطوير هذه المهارات الموجودة لدى الأفراد.

ويعتقد غرانس أن مهارات القائد الاستراتيجي لا تختلف كثيرا عن مهارات القائد في أي مستوى إداري، مع أن بعض المهارات قد تختلف نوعيا؛ فمثلا القائد الاستراتيجي لا يحتاج إلى مهارات إقناع الآخرين فحسب، بل يحتاج كذلك إلى القدرة على دفعهم نحو رؤية مستقبلية، ويحتاج إلى تطبيق مهارات تفكيرية متكاملة وقد قسم وونج وآخرون مهارات القائد الاستراتيجي إلى مهارات تصويرية، مهارات شخصية، ومهارات نفسية.

أ-المهارات التصويرية: وتشمل:

- التصوّر وتوقع المستقبل، تفكيراً وقائياً، ممارسات إبداعية، تفكيراً عاكساً؛
- تطوير مرجعية وتشكيلها، ويتضمن نظم الفهم وأنماط التمييز؛
- إدارة المشاكل القدرة على التمييز وتجاهل القضايا التي لا علاقة لها بالمشكل؛
- نقد الذات واختبار النفس.

- الفعالية في ظل محيط معقد.

- مهارات صياغة الغايات، الأهداف، والوسائل.

### ب-المهارات الشخصية: وتشمل:

- الاتصال، التفاوض، نظم المعلومات، وبناء أصحاب مصالح متنوعين؛
- إلهام الآخرين بالعمل؛

-تمثيل المنظمة والجمهور الداخلي والخارجي (أصحاب المصالح)؛

-مهارات تنسيق الغايات، الأهداف والوسائل.

### ج-المهارات النفسية: وتشمل:

-نظم الفهم، وسياسة القوى الإدارية، اقتصادها، ثقافتها وقوانينها؛

-تحديد المتغيرات المتتابة في النظم، والقرارات، والمنظمات، وفهمها؛

-مهارات تطبيق الغايات والأهداف والوسائل. (فيرداوسيا، مرجع سابق، ص385)

كذلك صنف غرانس مهارات القيادة إلى مهارات تصويرية، تقنية، وشخصية، حيث تتضمن المهارات التصويرية كل مهارات التفكير المطلوبة، والتعامل مع عالم استراتيجي معقد وغامض، أما المهارات التقنية فتتضمن معرفة السياسات الخارجية الاقتصادية، والنظم الثقافية المؤثرة على

المنظمة، وأما المهارات الشخصية فتشمل بناء الجماعات داخل المنظمة وخارجها، والقدرة على الاتصال الفعال.

### 8- ممارسات القائد الاستراتيجي:

إن مصطلح ممارسات القائد الاستراتيجي ترجم في عدة أشكال مثل أعمال، مهام، أدوار، مسؤوليات... الخ ويؤدي القائد الاستراتيجي عدة ممارسات، وهي كالتالي (جوهرة، 2014، ص 27):

أ- تطوير وإيصال الرؤية (تحديد تصور استراتيجي): على القائد تطوير رؤية وإيصالها إلى أعضاء المنظمة، وهذا يسمح بصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق الرؤية، ويعد هذا أمرا مهما لتوجيهها لمنظمة نحو النمو، تطوير أنواع المنتجات/الخدمات، التركيز على السوق، وتحقيق الغايات المرغوبة.

ب- بناء الكفاءات المحورية الديناميكية: وتمثل الكفاءات المحورية أهم القدرات لأداء المهام بشكل أفضل، وتقديم مساهمة قيمة في الميزة التنافسية للمنظمة، بينما يقصد بالكفاءات المحورية الديناميكية استمرارية تطوير المنظمة للكفاءات وتجديدها، بحيث تصبح هي القائدة أو المتفوقة في هذه القدرات، كما يقصد بها تطوير كفاءات جديدة لتحل محل الكفاءات الموجودة، بغرض الحفاظ على الميزة التنافسية و/أو بناء ميزة جديدة.

ج- الاهتمام برأس المال البشري وتفعيله: ويقصد بذلك أنه على القائد الاستراتيجي أن يجذب ويحافظ على أفضل مواهب الموظفين المتوفرة، والاستمرار في تطوير مهارات الموظف وقدراته (من خلال التدريب، ومكافأة المهارات المتطورة، واستغلال المواهب بأحسن بالطرق).

د- الاستثمار في تطوير تكنولوجيات جديدة: إن القائد الاستراتيجي الفعال يتخذ الإجراءات الضرورية لإبقاء المنظمة متفوقة في تبني التكنولوجيات الجديدة أو تطويرها داخليا، كما يجب عليه أن يستغل التكنولوجيا لتأكيد فعالية العمل في المنظمة.

هـ- **الاعتماد على استراتيجيات قيمة:** إن الاعتماد على استراتيجيات جيدة يفرض على القائد الاستراتيجي استغلال فرص الأسواق العالمية الجديدة، الاعتماد على استراتيجيات تعاونية مناسبة، وقبل ذلك يجب إتباع إستراتيجية التميز في التكلفة.

و- **بناء ثقافة تنظيمية فعالة والحفاظ عليها:** يعد من أولويات عمل القائد الاستراتيجي التركيز على القيم المحورية للابتكار، التعلم وتثمين رأس المال البشري وممارسات فريق العمل.

ز- **تطوير رقابة متوازنة وتطبيقها:** وفيها نوعان: رقابة مالية وأخرى إستراتيجية، فنظم الرقابة المالية تساعد المنظمة على إدارة رأسمالها المالي والتحكم في ممارساتها، كما أن القائد الاستراتيجي الفعال يؤسس رقابة إستراتيجية تسهل المرونة، وتشجع السلوكيات الابتكارية، لمساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

ح- **الالتزام بالممارسات الأخلاقية:** يلعب القائد الاستراتيجي دورا مهما في بناء ممارسات أخلاقية داخل المنظمة، بحيث يركز على الصدق، الثقة، والنزاهة في عملية اتخاذ القرارات وفي تطبيقها، فهذه القيم لا بد أن ترسخ لدى المدراء والموظفين في كل المنظمة.

(جوهره، مرجع سابق، ص ص، 27-28)

وقد تبنت هذه الممارسات العديد من الدراسات مثل دراستي (Boal& Schultz, Ali).

; (et al) حيث أن القائد الاستراتيجي يقوم بعدة مهام هي:

- اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- خلق الرؤيا المستقبلية وإيصالها؛
- تطوير القدرات والكفاءات الرئيسية؛
- إدارة الدوائر الانتخابية المتعددة، تطوير الهياكل؛
- الرقابة والعمليات التنظيمية؛
- اختيار الجيل القادم للقيادة وتطويره ؛

- الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة،

- نشر نظام القيم الأخلاقية في ثقافة المنظمة. (نفس المرجع ، ص 28)

كما أشار Ali et al إلى أن أهم مسؤوليات القيادة الإستراتيجية تتمثل في:

- تحديد التوجه التسويقي للمنظمة، والذي يتطلب تطوير رؤية طويلة الأجل تبرر القصد الاستراتيجي للمنظمة (stategic intent).
- الإدارة الفعالة لمحفظة موارد المنظمة.
- تطوير ثقافة تنظيمية مدعمة للفعالية.
- الاهتمام والتركيز على الممارسات الأخلاقية؛ ويتضمن: إنشاء معايير أخلاقية، نشر المبادئ الأخلاقية على جميع أصحاب المصالح، تحديد المعايير وفقا للتغذية الراجعة، تطوير طرق وإجراءات لتحقيق المعايير الأخلاقية وتطبيقها، وإنشاء نظام تعويض لتشجيع الأفراد على تبني المعايير الأخلاقية، وخلق مناخ عمل يتعامل فيه الأفراد بكل احترام وكرامة.
- تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة، والتأكد من تحقيق الأداء المرغوب. (جوهرة، مرجع سابق، ص 28-29)

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم الجوانب المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية التي تمثل متغيرا مستقلا، إلى المفاهيم المقاربة ومفهوم القيادة الإستراتيجية، الأهمية، المزايا، الوظائف، أنماط القيادة الإستراتيجية، وكذلك تطرقنا إلى القائد الاستراتيجي والخصائص التي يتصف بها عن غيره و الممارسات والمهارات التي يجب أن يتمتع بها من مهارات شخصية وتنظيمية، وهنا يمكن القول أن المهارات بتنوعها وتعددتها من الصعب أن تكون موجودة في القائد الاستراتيجي إلا أنه من المهم توفر أغلب المهارات خصوصا وأننا نتحدث عن القيادة الإستراتيجية التي تعد من العوامل المهمة ذات الدور الكبير والأثر البالغ على الفرد والمنظمة على حد سواء.

# الفصل الثالث

## الأداء التنظيمي

**تمهيد :**

سنترك في هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء التنظيمي في محاولة للإمام بهذا المتغير، إلى جانب التطرق لعملية تقييم الأداء نظرا لأهميتها في تسيير الموارد البشرية وكذا الطرق الحديثة في تقييم الأداء التنظيمي في المنظمات.

## 1- ماهية الأداء التنظيمي:

## 1-1- المفهوم العام للأداء التنظيمي :

يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى " عمل أو إنجاز أو تنفيذ، وهو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، فالأداء نتاج جهد معين قام ببذله شخص أو مجموعة أشخاص لإنجاز عمل أو عدة أعمال " ويعرف أيضا على أنه " السلوك الإنساني في مجال العمل، أي الإنجاز المتحقق نتيجة بذل الفرد لجهد سواء كان بدنيا أو ذهنيا" ( عشوش، 1996، ص 837 ).

كما يعرف السلمي الأداء التنظيمي على أنه " الإنجاز الذي يتحقق نتيجة لما يبذله الفرد في عمله من مجهود ذهني وبدني وبالتالي فهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته" ( سميع، 2010، ص 90 ).

كما يشير الأداء التنظيمي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، بينما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ( راوية، 2001، ص 209 ).

والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة ( عكاشة، 2008 ، ص 33 ).

ومن منظور أوسع يرى Campebel (1996) أن التعريفات الشائعة للأداء التنظيمي في حقيقتها ما هي إلا وصف مرادف للإنتاجية، حيث تصفه بأنه المحصلة النهائية الناتجة عن الجهد المبذول، وفي واقع الأمر أن مفهوم الأداء التنظيمي يحمل وصفا أعم وأشمل من ذلك، فأداء الفرد يشير إلى التفاعل بين مجموعة السلوكيات المولدة للإنتاج التي يظهرها الفرد عند أداء عمله وبين مدى إنجازه للمهام الوظيفية الموكلة إليه، ولكي تتسنى الإحاطة بهذا المفهوم بشكل مبسط يمكن صياغة الأداء التنظيمي كنظام يحتوي على ثلاثة عناصر هي :

- المدخلات : وتشمل موارد الفرد الملموسة وغير الملموسة من شخصية وقدرات ومعارف ومهارات.

- الطاقة الإنتاجية للفرد : وتشمل الأنشطة التي من شأنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وبالأخص سلوكيات الفرد أثناء أداء العمل والجهد المرتبط بالعمل.

- المخرجات : وتشمل كمية ما ينتجه الفرد من المنتجات والخدمات في الوقت المحدد ووفقا للمعايير المحددة.

### 1-2- عناصر الأداء التنظيمي :

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها ( الحسيني، 1994، ص 72 )

-المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

-نوعية العمل :وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

-كمية العمل المنجز :أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

-المثابرة والثوق :وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

### 1-3- أنماط الأداء التنظيمي:

شهدت نظريات نماذج الأداء التنظيمي تطورا مطردا منذ ظهورها، فبعد اقتصارها في البداية على الأبعاد التقليدية المعبرة عن الأنشطة التي من شأنها تعظيم كمية وجودة المخرجات (القدرة، الكمية، الأداء، الكفاءة ) إتسع نطاق أبعادها ليشمل الأبعاد السلوكية المرتبطة بالأداء والأبعاد

المرتبطة بالأداء السياقي، وكذلك الأبعاد المرتبطة بالأداء في ظل بيئة سريعة التغير ( سميع، مرجع سابق، ص 91 ).

ومن خلال الإطلاع على عدة دراسات حديثة والتي هدفت إلى وضع تصنيفات للأداء التنظيمي والتطرق إلى مختلف أبعاده وعلى وجه الخصوص دراسة كل من Veswesvaran وآخرون سنة 2005 ودراسة Schmidt وآخرون سنة 2008، يتبين أن أنماط الأداء التنظيمي تتدرج تحت التصنيفات التالية: ( سميع، مرجع سابق، ص ص 92-93 ).

#### -أداء المهمة :

تعتبر نماذج أداء المهمة تعبيراً عن أبعاد الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته، ويحتوي هذا النموذج على الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء، الإتقان، الكفاءة، الوقت المحدد للإنجاز، وقد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبؤها بأداء الفرد في القطاع السلعي، أما في المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل، لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى، تساعد أكثر في التنبؤ بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي، وتتمثل هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة، الإبداع والإبتكار في أداء الوظيفة، وحسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

وما يميز هذا النمط هو اعتماده من قبل المنظمة من خلال قائمة وصف الوظائف ومتطلباتها، كما أن للفروق الفردية والقدرات والمهارات النصيب الأكبر في التنبؤ بأبعاد أداء المهمة.

#### -الأداء السياقي :

يسمى بعض المفكرين أنماط الأداء السياقي بأنماط الأداء خارج الدور ( Extra- role Performance ) وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء، وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة. وتشير هذه الأبعاد إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون - في سياق العمل وبشكل غير مباشر - في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية. وتصنف بعض الدراسات الأداء

السياقي إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى عددا من الأبعاد من شأنها تعزيز وتكريس أداء المهام المحددة (العمل الشاق - التطوع - الانتماء للمنظمة وتأييد الأهداف التنظيمية)، في حين تضم المجموعة الثانية عددا من الأبعاد التي تسهل التفاعل بين الأفراد (التعاون - مساعدة الآخرين).

#### -الأداء السلبي:

يشير إلى السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب ( Withdrawal Intention ) وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤا بالأداء السلبي، حيث يبدأ الفرد مع هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والنأي بنفسه عن وظيفته، عندما يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون عذر ، وغياب الاتقان في أدائه وانخفاض إنتاجيته.

#### -الأداء المتكيف :

أصبح الأداء المتكيف أكثر حضورا في ظل التغير السريع في متطلبات العمل، الناجم عن الابتكارات التكنولوجية، الاندماج وإعادة الهيكلة وكذا تقليص حجم المنظمات، الذي يتطلب قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادرا على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويشير الأداء المتكيف إلى " ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر "، وقد ذكرت الدراسات أن أهم أبعاد القدرة على التكيف تتمثل في القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية، التغلب على الإجهاد في العمل، التكيف الثقافي التعامل مع المشاكل بشكل خلاق.

#### 2-محددات الأداء التنظيمي:

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى للمنظمة إدارة الأفراد بكفاءة لا بد من فهم أهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه

الفرد عند أدائه لمهامه الوظيفية، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة وعلم النفس الصناعي إلى تحديد أهم تلك المحددات، وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما تبينه المعادلة التالية :

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{الدعم التنظيمي.}$$

حيث أن أداء الفرد لا يتحدد نتيجة توافر أو عدم توافر أحد هذه المحددات، وإنما كنتيجة لتفاعلها مع بعضها وسنتناول بشيء من التفصيل هذه المحددات:

-**الدافعية** : يشير مصطلح الإدارة في معناه العام إلى النشاط الذي يمكن من خلاله تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله المنظمة، وذلك من خلال تحفيز الأفراد والجماعات على بذل أقصى ما لديهم من الجهود والطاقات، وإخراج أفضل ما لديهم من المهارات والقدرات، وبناء على هذا التعريف فإن الهدف الحقيقي للإدارة يكمن في تحقيق الدافعية لدى الأفراد، وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة غير فعالة إلى قوة محرّكة تدفع سلوك العاملين في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة. وتعرف أيضا على أنها " مجموع العمليات التي تؤثر على مستوى الإثارة والاتجاه والحفاظ على السلوكيات ذات العلاقة بأماكن العمل " ( الدليمي وعلي، 2009، ص 77 ).

-**القدرة** :يعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء على مدى التفاعل والاتساق بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، بمعنى أن جهود دفع وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز تكون غير مجدية ما لم تتوفر لديهم القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام الوظيفة، وتشير القدرات إلى " كل ما يستطيع الفرد أدائه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب " ( سميع، مرجع سابق، ص 99 ).

وتصنف القدرات إلى قدرات عقلية وأخرى بدنية، وتعتبر القدرات العقلية الأكثر استخداما في قياس أداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي، وتتطوي القدرات العقلية بشكل عام على مهارة التفكير المنطقي، والتخطيط وحل المشكلات وتحليل الأفكار المعقدة وسرعة التعلم.

- **الدعم التنظيمي** : يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي يتكرس من خلال إهتمام القيم التنظيمية السائدة بالعاملين ومساعدتهم والاهتمام بصحتهم، وتتضح فعالية المنظمة في استمرارية العناية بهم مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم. ويستمد الدعم التنظيمي أهميته من خلال قدرته على التأثير المباشر على أداء العاملين، فهو يعد أحد أهم مساهمات المنظمة المؤثرة في سلوكهم بشكل يعمل على تحقيق الدافعية لديهم. وتحدد فعالية الدعم التنظيمي على مدى إدراك العاملين للعناصر المحددة له الذي يشير إلى اعتقاد الأفراد بإهتمام المنظمة بهم وتقديرها لأفكارهم، مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء للمنظمة، ويقومون بالتعبير عن ذلك من خلال سلوكياتهم الداعمة للأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة الدافعية للإنجاز. وينطوي الدعم التنظيمي على جملة من المحددات أهمها مدى اقتناع العاملين بوجود عدالة تنظيمية، ودعم القيادة لجهودهم وكذا توافر درجات من الحرية والاستقلالية لديهم.

- **العوامل البيئية المؤثرة على الأداء التنظيمي** : هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء التنظيمي ( راوية، 2001، ص 212 ).

شكل رقم ( 01 ) يوضح العوامل البيئية المؤثرة في الأداء .



المصدر: (محمد راوية، مرجع سابق ، 206 )

### 3- أهمية قياس أداء العنصر البشري :

يمكن بيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء، والتي يمكن تلخيصها بما يلي :

-**الترقية والنقل** : إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.

-**تقييم المشرفين والمديرين** : حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

-**إجراء تعديلات في الرواتب والأجور** : حيث أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

-**مقياس أو معيار** : إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً، في تقييم سياسات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المنظمة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

-تقديم المشورة : إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المنظمة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.

-يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، حيث أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن مقيمهـ.

-اكتشاف الاحتياجات التدريبية : إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

#### 4- ماهية تقييم الأداء :

تتجه وظائف إدارة الأفراد وسياساتها وقراراتها نحو تحقيق أداء فعال وإنتاجية عمل مرتفعة، فتخطيط القوى العاملة وتصميم برامج الاختيار والتوظيف والتدريب والتنمية وسياسات الأجور والحوافز وتعزيز دور القيادة والإشراف، وتهيئة طرق ووسائل الاتصال الملائمة، كلها فعاليات تنفيذية تختص بها إدارة شؤون الأفراد بالمنظمة.

ولذلك تقتضي ضرورات المصلحة العامة بأن يعهد بتلك الوظائف إلى الكفاءات القادرة على النهوض بأعبائها والارتقاء بمسؤولياتها، وفي نفس الوقت لا بد من التأكد من صحة وسلامة أدائهم لوظائفهم وتتبع نتائج الأداء حرصاً على استخدام أمثل للموارد البشرية المتاحة ومنع كل أسباب الهدر في طاقاتها، ومن ثم كان من الطبيعي وجود مقاييس أو معايير لتقييم نتائج أداء الأفراد المحققة كما نوعاً ومقارنتها مع مستويات الأداء المطلوبة.

ويعني تقييم الأداء الحكم على مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم ومعرفة مدى صلاحيته في النهوض بأعباء الوظيفة التي يشغلها وتحمله للمسؤولية ومدى ما يكسبه من فرص النمو والتقدم الوظيفي. (بوسنينة والفارسي، 2003، ص ص، 375-376 )

على هذا النحو ينطوي تحت مفهوم تقييم الأداء عمليتين أساسيتين هما :

- قياس الأداء الفعلي للأفراد.

- الحكم على مستوى الأداء الفعلي من خلال مقارنة نتائج هذا الأداء مع معايير الأداء المطلوبة لتقدير مدى نجاح الفرد في أدائه لعمله وإمكانية تقدمه في المستقبل.

### 5- أهمية تقييم الأداء التنظيمي : (نفس المرجع، ص ص 376-377 )

يعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة ومنظمة وتحقق فوائد عديدة سواء للمنظمة أو للعاملين أنفسهم وأهمها :

-يعتبر تقييم الأداء أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للأجور والمكافآت والحوافز، بشكل يحقق مبدأ العدالة النسبية في عوائد الأفراد، كما تعتبر نتائج التقييم أساسا موضوعية لسياسات الترقية والنقل.

-يعتبر تقييم الأداء مرشدا لتحديد هيكل العمالة في المنظمة وفي التخطيط لبرامج وسياسات الاختيار والتعيين، وفي تقدير مدى صلاحية اختبارات التوظيف.

-يسهم في تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية على أساس جوانب الضعف في الأداء.

-يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد من أجل استغلالها وتوظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي.

-تشير نتائج تقييم الأداء إلى مدى نجاح أنماط القيادة والإشراف المستخدمة وبالتالي ترشيد قرارات الإدارة المستقبلية بشأن تطوير جو العمل على أساس أساليب أكثر فعالية في القيادة، تساهم في إزالة مشاعر الاستياء لدى العاملين.

-يعتبر تقييم الأداء أساسا لعملية التطوير الإداري سواء ما تعلق منها بالجوانب التنظيمية للمنظمة أو بجوانب العمل نفسه.

-يكفل تقييم الأداء استمرار الرقابة على أداء العاملين، وبالتالي فهو يعتبر أساسا في تقييم مدى قدرة الرؤساء على توجيه مرؤوسيهم والإشراف عليهم وتوجيههم.

-يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد وخلق مناخ تنظيمي تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية وذلك نتيجة شعور العاملين بأن مختلف سياسات وإجراءات التوظيف والتدريب والتحفيز والترقية تقوم على أسس موضوعية وعادلة مما يوطد العلاقة بينهم وبين الإدارة.

### 6- أنواع تقييم الأداء :

يتفق معظم المختصين على وجود نوعين من تقييم الأداء هما : التقييم الرسمي، والتقييم غير الرسمي، إذ يقصد بالتقييم الرسمي ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري. أما التقييم غير الرسمي فهو ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثال ذلك إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائماً إلى مستوى المعايير الموضوعية أو يتجاوزها، فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي ( العزاوي و جواد، 2010، ص ص 368-369 ).

### 7-معايير واتجاهات تقييم الأداء التنظيمي:

#### 7-1-معايير تقييم الأداء التنظيمي:

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، ويعتبر تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم فيها الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة ( الهيبي 2003 ، ص 203 ).

ويشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار كذلك إذا تميز بالخصائص الآتية: ( مرجع سابق، ص 204 ).

-صدق المقياس : أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

-ثبات المقياس : أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، كما أنه عند اختلاف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه، فهو أمر طبيعي.

-التمييز : ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

-سهولة استخدام المقياس : ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

## 7-2-الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء التنظيمي :

هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

-الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.

- الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.

-إزدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصارها على المشرف المباشر فقط.

ومن الطرق الحديثة أيضاً في قياس أداء العاملين والتي تأخذ في الاعتبار الاتجاهات الحديثة السابقة، تلك التي يمكن أن يطلق عليها طريقة التقييم المشترك، وأساس تلك الطريقة، هو أن يتم تقييم الفرد بطريقة الاقتراع السري بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل الذين يعملون

معه دون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن قياس الفرد يتم بمعرفة زملائه، زملاءه، ورؤسائه ومرؤوسيه.

أما أهم الصفات الأساسية لطريقة التقييم المشترك فهي :

- اشتراك الرؤساء، والمرؤوسين، والزملاء في عملية التقييم.

- الاقتراع السري.

- يتم اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين بالتقييم.

- إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

( سالم، 2006، ص ص 53-54 )

8- أهداف تقييم الأداء: تحقق عملية تقييم الأداء أهدافا عديدة وذلك وفق ثلاث مستويات هي

المنظم ، المديرين والمرؤوسين كما يلي :

**\*على مستوى المنظمة:**

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

**\*على مستوى المديرين:**

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد لأجل الحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة كونها تتميز

بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم

الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

**\*على مستوى الفرد:**

إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقربوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليهم معنويا ومكافأتهم ماديا.

إضافة إلى أن لتقييم الأداء مزايا عدة منها:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة.
- إشعار العاملين بمسؤوليتهم تجاه وظائفهم.
- وسيلة لضمان عدالة معاملة المسؤولين لموظفيهم.
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب.
- وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل و تخطيط المسار الوظيفي للأفراد.

**9-نظريات الأداء التنظيمي :**

اختلفت النظريات في تحديد مفهوم الأداء التنظيمي والتطرق لمختلف أبعاده وانكبت الدراسات والنظريات حول دراسة الكيفيات التي تؤدي إلى الرفع من الأداء التنظيمي للوصول لتحقيق أهداف المنظمة. وفيما يلي أهم النظريات التي تطرقت لمفهوم للأداء التنظيمي :

#### \* نظرية العلاقات الإنسانية :

ترى نظرية العلاقات الإنسانية لكيرت لوين ( 1940 ) أنه يمكن الوصول بالعامل إلى أفضل إنتاج من خلال الاهتمام بالجوانب النفسية والمعنوية المؤثرة فيه كونه إنسان انفعالي وجداني ومنطقي، وركزت هذه النظرية على العلاقة بين أعضاء المؤسسة الواحدة من عاملين ومديرين من حيث فهم سلوكيات العاملين واهتماماتهم ورغباتهم بغرض خلق جو من التعاون والتفاهم المشترك داخل المنظمة ( العزاوي، 2012، ص 87).

#### \* نظرية الدوافع :

هذه النظرية تم وضعها من طرف أبراهام ماسلو ( 1930 )، ويرى أن السلوك الإنساني يتأثر بعدد من الحاجات وتندرج في خمس فئات هي:

- **الحاجة الفسيولوجية :** وتمثل الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان وهي أساس إشباع الحاجات الأخرى فالعمل الذي يحقق هذه الحاجات إلى قدر معين يكون موضوع رضا قبول من طرف العاملين.

- **الحاجة إلى الأمن :** حيث يسعى العامل لتحقيق الأمن والطمأنينة لنفسه ولأفراد أسرته من خلال تأمين الدخل وحماية نفسه من الأخطار الناجمة عن العمل.

- **الحاجة الاجتماعية :** وتتحقق هذه الحاجة من خلال تكوين العامل لعلاقات صداقة وود مع زملائه وهذا يؤدي إلى حصول توازن نفسي بين العاملين وزيادة القدرة والرغبة بالعمل.

- **الحاجة إلى التقدير :** تأتي هذه الحاجة من شعور العامل بالثقة والاحترام والتقدير من الآخرين بما لديه من قدرات وإمكانيات تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- الحاجة إلى تحقيق الذات : أي تحقيق طموحات الفرد العليا كإنسان، ويتم التعبير عن هذه الحاجة من خلال نظرة الفرد إلى الاستقلال في عمله وتمتعه بالحرية في تنفيذ الأعمال واستغلال طاقاته ومواهبه الفردية.

### \* نظرية هيرزبيرج للحاجات :

وضع هيرزبيرج (1957) هذه النظرية التي تمثل تطبيقاً عملياً لنظرية ماسلو للحاجات

في العمل واستخلص فئتين من العوامل هما ( إبراهيم، 2019، ص 264-265) :

- عوامل تتعلق بالفرد نفسه : وهي دوافع لأداء الفرد لعمله وتتمثل في إنجاز العمل وتحمل المسؤولية وفرص الترقية لوظيفة أعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى إثارة حماس الفرد في أدائه لعمله الذي يتفق مع أهدافه ويحقق طموحاته.

- عوامل تتعلق بظروف العمل : وهي العوامل التي ترتبط بظروف العمل كالإدارة والإشراف وعلاقة الموظف بزملائه ومرؤوسيه، فضلاً عن الحوافز المادية والمعنوية وتقدير الآخرين له وأساليب الرقابة والإشراف. كل هذه العوامل إما أن تلعب دوراً في تحفيز الفرد على العمل أو تثير استياءه وتؤدي به إلى أداء غير مقبول.

### \* نظرية عدالة العائد :

مؤسس هذه النظرية هو آدامز ( 1963 ) ويرى أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يشتغل فيها، فالموظف يقدم جهده مقابل الحصول على عوائد كالراتب والترقية والتأمين الصحي. ويقوم الموظف بالموازنة بين معدل عائده إلى ما يقدمه للمنظمة وبين معدل عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه للمنظمة فإذا تساوى المعدلان شعر بأن أدائه يوازي ما يحصل عليه من أجر في العمل، أما إذا وجد اختلال حسب وجه نظره شعر بالظلم وهذا ما يؤثر على أدائه الوظيفي ومردوديته.

### \* نظرية التوقع :

يرى أيرك فروم ( 1964 ) صاحب هذه النظرية أن التفاعل بين نوع الرغبة والتوقع يعمل على تحفيز العامل بمعنى أن تقدير الفرد بأن جهده سيؤدي إلى إنجاز وأداء حسن. هذه النظرية تربط بين ما يقدمه العامل من جهد وبين ما يحصل عليه من مكاسب في حالة بلوغه مستوى مناسب من الأداء. وتقوم هذه النظرية على الأسس التالية:

- تحدد سلوك الفرد عوامل داخلية وبيئية، و يتخذ العاملون قرارات تتعلق بالسلوك في المنظمة.
- اختلاف الأفراد في سلوكهم وأهدافهم وحاجاتهم يؤدي إلى اختلافهم بشأن ما يريدون من المنظمة.
- يسلك الأفراد سلوكيات تتفق مع نتائج يطمحون إليها ويتجنبون سلوكيات لا تؤدي إلى ما يرغبون به.

## خلاصة الفصل

لقد ارتبط ظهور مفهوم الأداء التنظيمي بتطور دراسات المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة ودراسات الإدارة بصفة خاصة، وتعددت النظريات حول محدداته أو بالأحرى السبل الكفيلة للارتقاء به، فجاء الفكر الكلاسيكي مركزاً على جانب التنظيم كأهم محدد لأداء المؤسسات، وقد تبلور هذا التوجه في مختلف النظريات التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية ابتداءً من مدرسة الإدارة العلمية مروراً بمدرسة الإدارة وأخيراً بحركة البيروقراطية، ثم الفكر الاجتماعي مركزاً على العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، ثم باقي التوجهات التنظيرية التي عرضناها سابقاً، والتي كل منها قدمت وجهة نظر خاصة بها حول كيفية الوصول بالمنظمة إلى تحقيق الأداء الأمثل الذي يضمن لها البقاء في السوق وهذا طبعاً في ظل بيئة اقتصادية تمتاز بالمنافسة الشديدة والصراعات القوية.

## الفصل الرابع

# الإجراءات الميدانية للدراسة

## تمهيد:

تستلزم البحوث الميدانية إتباع إجراءات منهجية متفق عليها والتي تعد السبيل الذي ينتهجه الباحث لتحقيق الأهداف البحثية التي تم تسطيرها والمتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي تتحدد على ضوءها آليات المعالجة المنهجية لموضوع الدراسة بكافة مراحلها المختلفة، وهذا بإعطاء نظرة تكاملية عن مجريات الدراسة الميدانية سعياً منه لفك رموز الإشكالية المطروحة، واختبار الأطر النظرية ضمن سياق إمبريقي.

فسيتم من خلال هذا الفصل إعطاء الهيكل العام للمعالجة المنهجية لموضوع الدراسة من خلال توضيح النقاط التالية:

الدراسة الاستطلاعية، المنهج المستخدم والتقنيات المساعدة له، مجالات الدراسة، عرض خصائص مجتمع الدراسة والعينة ومبررات اختيارها، حجمها وكيفية اختيارها وكذا خصائص أفرادها، الأدوات التي تم الاستعانة بها لجمع البيانات الميدانية وإجراءات تطبيقها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها لاختبار فرضيات البحث.

**1- حدود الدراسة :**

تتمثل حدود الدراسة الحالية كما يلي :

**1-1- الحدود الزمانية :** استغرقت الدراسة الحالية حوالي 08 اشهر ممتدة من شهر ديسمبر الى نهاية شهر جويلية 2024، حيث انقسمت الى مرحلتين كما يلي:

**المرحلة الاولى :** امتدت هذه الفترة ثلاث اشهر الاولى وانتهت في اواخر شهر مارس 2024، حيث قمنا تم جمع اكبر قدر من المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة واعداد الجانب النظري للدراسة وتحضير مقياس القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، ثم الدراسة الاستطلاعية وبعدها توزيع واسترجاع ادوات الدراسة على عينة الدراسة المتواجدة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط

**المرحلة الثانية :** امتدت هذه الفترة من بداية شهر جوان الى نهاية شهر جويلية 2024 حيث تم تحضير افراز البيانات في البرنامج الاحصائي SPSS ثم تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالعينة المختارة.

**1-2- الحدود المكانية :** اجريت هذه الدراسة مع موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط.

**2- منهج الدراسة:**

يمثل المنهج: "الطريقة المنظمة لاكتشاف الحقائق وأثرها، والعلاقات التي تتصل بها وتفسرها، والقوانين التي تحكمها" (عمار بوحوش ، 1985 ، ص19)

وباعتبار المنهج من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها الباحث ويوظفها في دراسته بغية الوصول إلى حقائق علمية لذلك إرتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي لانه يتناسب مع دراستنا .

يعرف **المنهج الوصفي** بأنه: "يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها ،يتم ذلك وفقا خطة بحثية معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها" (سرحان، 2019 ، ص 46)

## 3- أدوات الدراسة :

تمثل التقنية وسيلة جمع المعلومات الخاصة بالبحث العلمي حيث تعددت التقنيات حسب الغرض الذي تؤديه كل منها، كما ترتبط التقنية بطبيعة الموضوع مدروس لهذا استخدمنا تقنية الاستمارة.

وبعد قراءة مختلف الأدبيات من الكتب، الدراسات العلمية، والرسائل الجامعية، والبحوث في مجال الدراسة الحالية، ومن ثم الإطلاع على عدد من الاستبيانات في هذا المجال والاستفادة من آراء الخبراء والمتخصصين:

ليقع اختيارنا على أداة الاستبيان: "وهي أداة للبحث العلمي، تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين للوصول إلى الحقائق عن الموضوع المدروس أو التأكد من المعلومات المتعارف عليها ومن الأحسن أن تملأ بحضور الباحث. (غريب، 1994، ص ص 401-404).

قمنا بالاعتماد على الاستبيان الذي تم إعداده إعدادا جيدا حتى يغطي مختلف جوانب الموضوع من خلال التنوع والتعدد في الأسئلة وبناءا على هذه المؤشرات وضعت عبارات استبياننا المتكون من مقياسين، مقياس للقيادة الاستراتيجية ومقياس للأداء التنظيمي بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية وهي: الجنس، السن، المؤهل الوظيفي، الأقدمية بالإضافة إلى ذلك تتكون من مقياسين:

أما المقياس الأول: الخاص بالقيادة الاستراتيجية ويتكون من ثلاثة أبعاد:

البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية ويتكون من 5 عبارات.

البعد الثاني: التركيز الاستراتيجي ويتكون من 5 عبارات.

البعد الثالث: التنفيذ الاستراتيجي ويتكون من 5 عبارات.

أما المقياس الثاني: والخاص بمتغير الأداء التنظيمي ويتكون من 18 عبارة.

## 4- الدراسة الاستطلاعية:

## 4-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسة الاستطلاعية أو الأولية مرحلة هامة من مراحل البحث العلمي، وهي دراسة يقوم بها الباحث على عينة صغيرة، يتعين أن تتسجم خصائصها مع خصائص المجتمع الأصلي للبحث وهذا للقيام ببحث هو اعتماد فرضياته، وبهدف اختبار أساليب البحث وأدواته. (شحاتة وآخرون، 2003، ص 180)

مع استطلاع الميدان ما يسمح بالتأكد من سلامة الخطة الموضوعية، وتحديد مشكلة البحث من خلال اكتشاف نقطة غامضة أو مشكلة، كما تساعد في تحديد الوقت المستغرق للدراسة الميدانية. (أحمد بن مرسل، 2005، ص ص 105-106).

فتعد بذلك الدراسة الاستطلاعية مرحلة قبلية هامة وممهدة لإجرائنا للدراسة الأساسية. ونسعى من خلال الدراسة الاستطلاعية في هذا البحث إلى:

أ-الكشف عن أهم الظروف التي سوف يجرى فيها البحث، بغرض التخطيط الجيد للدراسة الأساسية.

ب-التعرف على متغيرات الدراسة ميدانيا من خلال إجراء مقابلات مع مسؤولي المصالح.

ج-التأكد من مدى صلاحية الاستبيانات التي سوف يتم استخدامها في الدراسة الأساسية بقياس صدقها وتبائها. ولقد تم انجاز الدراسة الاستطلاعية خلال الفترة الزمنية الممتدة ما بين 22 جوان 2024 إلى غاية 26 جوان 2024 .

## 4-2- عينة الدراسة الاستطلاعية:

تمثلت عينة الدراسة الاستطلاعية في مجموعة 35 موظف من موظفي المديرية والذين يتمتعون بمجموعة من الخصائص يمكن إيضاحها من خلال الجدول الموالي:

## \*- خصائص العينة الاستطلاعية:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع العينة الاستطلاعية من حيث الجنس:

| النسبة | التكرار | الجنس   |
|--------|---------|---------|
| 74,3%  | 26      | ذكر     |
| 25,7%  | 9       | أنثى    |
| 100,0% | 35      | المجموع |

من خلال النتائج السابقة نلاحظ أنه العينة تتوزع ما بين 26 ذكر بنسبة 74.3%، 9 إناث بنسبة 25.7%.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع العينة الاستطلاعية من حيث الحالة الاجتماعية:

| النسبة | التكرار | الحالة الاجتماعية |
|--------|---------|-------------------|
| 91,4%  | 32      | متزوج             |
| 8,6%   | 3       | أعزب              |
| 100,0% | 35      | المجموع           |

من خلال النتائج السابقة نلاحظ أنه العينة تتوزع ما بين 32 متزوج بنسبة 91.4%، و3 عزاب بنسبة 8.6%.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع العينة الاستطلاعية من حيث الأقدمية:

| النسبة | التكرار | الأقدمية     |
|--------|---------|--------------|
| 8,6%   | 3       | 5 سنوات فأقل |
| 14,3%  | 5       | 6-10 سنوات   |
| 77,1%  | 27      | 11 سنة فأكثر |
| 100,0% | 35      | المجموع      |

من خلال النتائج السابقة نجد أن أغلب الموظفين لديهم أقدمية من 11 سنة فأكثر حيث قدر عددهم بـ 27 موظف بنسبة 77.1% من إجمالي العينة لتليه فئة الموظفين الذين لديهم أقدمية ما بين 6 إلى 10 سنوات حيث قدروا بـ 5 موظفين بنسبة 14.3% أما الموظفين الذين أقدميتهم 5 سنوات فأقل فقدروا بـ 3 موظفين بنسبة 8.6% من العينة.

#### 4-3- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

ساعدتنا الدراسة الاستطلاعية في:

- تحديد وضبط المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
- تحديد أهم المؤشرات الخاصة بالقيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، وهو ما ساعدنا على بناء أدوات جمع البيانات الخاصة بالدراسة الأساسية، وما تطلب منا قبل القيام بتطبيقها في الدراسة الأساسية قمنا بقياس خصائصها السيكومترية.

#### 5- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

### 5-1- الصدق الظاهري:

-عني بالصدق الظاهري أن الاختبار صادق في صورته الظاهرة، أي أنه صادق علمياً وإحصائياً، ويدل المظهر العام لعباراته على أنه مناسب للمختبرين، وذلك بوضوح تعليماته وعباراته ومستويات الصعوبة في الاختبار، حيث قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وبعد عرضه عليهم من أجل إبداء رأيه محول مدى ملائمة بنود الاستبيان من حيث الصياغة والملائمة لقياس متغير البحث، قدموا لنا عدة اقتراحات وكذا تعديلات تتعلق بعدد البنود، محتوى البنود، وكذا الصياغة اللغوية لبعض البنود، وعملاً بآراء المحكمين قمنا بالتعديلات اللازمة لأداة الدراسة.

### 5-2- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

الجدول رقم (04): ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس القيادة الاستراتيجية:

| الرقم | البعد               | معامل الارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية Sig |
|-------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| 01    | الرؤية الاستراتيجية | 0.911**               | 0,000                 |
| 02    | التركيز الاستراتيجي | 0.905**               | 0,000                 |
| 03    | التنفيذ الاستراتيجي | 0.930**               | 0,000                 |

بين جدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع أبعاد المقياس صادقه لما وضعت لقياسه.

### 5-3- الصدق التمييزي:

يقصد بصدق الاختبار التمييزي مدى صلاحية القياس ما وضع لقياسه، وقد تم حساب صدق المقياسين بطريقة الصدق التمييزي، حيث كان عدد الأفراد في كل منها 07 بعد ذلك

تم حساب الإحصائي (ت) لمعرفة الفروق بين المجموعتين وهو متاح على النظام الإحصائي (SPSS) والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم (05): يوضح نتائج اختبار (ت) للمقارنة الطرفية بين المجموعة الدنيا والمجموعة العليا في متغيري الدراسة:

| المتغير المقياس      | مجموعة المقاربة | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|----------------------|-----------------|-------|---------|-------------------|-------------|----------|---------------|
| القيادة الاستراتيجية | المجموعة الدنيا | 7     | 1,27    | 0,17              | 12          | 4,508    | 0,000         |
|                      | المجموعة العليا | 7     | 1,72    | 0,19              |             |          |               |
| الأداء التنظيمي      | المجموعة الدنيا | 7     | 1,45    | 0,06              | 12          | 3,065    | 0,000         |
|                      | المجموعة العليا | 7     | 1,73    | 0,23              |             |          |               |

واضح من النتائج الموضحة في جدول أن قيمة ت لصدق المقارنة الطرفين في المقياسين قدرت ب 4.508 هذا بالنسبة لمقياس القيادة الاستراتيجية، بينما قدرت ب 3.065 بالنسبة لمقياس الأداء التنظيمي، عند مستوى الدلالة يساوي 0.000 أي أقل من 0.05 وهذا يعني أنه دال احصائياً وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج.

4-5- معامل الثبات والصدق الذاتي لأداة الدراسة:

الجدول رقم (06): معامل ثبات المقياس والصدق الذاتي لمقياسي الدراسة.

| الرقم | البعد                | عدد الفقرات | معامل الثبات ألفا كرونباخ | الصدق الذاتي |
|-------|----------------------|-------------|---------------------------|--------------|
| 01    | الرؤية الاستراتيجية  | 05          | 0,784                     | 0,885        |
| 02    | التركيز الاستراتيجي  | 05          | 0,797                     | 0,892        |
| 03    | التنفيذ الاستراتيجي  | 05          | 0,859                     | 0,926        |
| 04    | القيادة الاستراتيجية | 15          | 0,927                     | 0,962        |
| 05    | الأداء التنظيمي      | 18          | 0,920                     | 0,959        |

واضح من النتائج الموضحة في جدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق الذاتي مرتفعة في كل الأبعاد: حيث وصلت قيمة الثبات إلى 0.784 بالنسبة إلى بعد الرؤية

الاستراتيجية بينما وصل معدل الصدق الذاتي إلى 0.885. ووصلت قيمة الثبات إلى 0.859 بالنسبة إلى بعد التركيز الاستراتيجي بينما وصل معدل الصدق الذاتي إلى 0.926. ووصلت قيمة الثبات إلى 0.859 بالنسبة إلى بعد التنفيذ الاستراتيجي بينما وصل معدل الصدق الذاتي إلى 0.926. في حين جاءت قيمة ثبات ألفا كرومباخ للمقياس ككل القيادة الاستراتيجية مقدرة ب 0.927 ومعدل الصدق الذاتي ب 0.962، وبالنسبة لمقياس الأداء التنظيمي فقد جاء معامل الثبات ب 0.920 و 0.959 بالنسبة لمعامل الصدق الذاتي، ويلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمجالات مجتمعة أكبر من قيمة المعامل لكل فقرة ويرجع ذلك إلى طبيعة معامل ألفا كرونباخ الإحصائية فزيادة عدد الفقرات يؤدي إلى زيادة الثبات وبالتالي زيادة معامل ألفا كرونباخ، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال احصائياً وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج.

#### 6- مجتمع وعينة الدراسة الأساسية:

##### 6-1- مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة المعني بدراستنا يتشكل من عمال مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط والمتكونة من 252 موظف حسبما صرح به لنا مسؤول الموارد البشرية بهاته المديرية.

##### 6-2- عينة الدراسة:

#### \*- العينة وطريقة اختيارها:

هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع البحث يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كل مجتمع الدراسة الأصلي. (زرواتي، مرجع سابق، ص 181)

وهي تقنية تسهل عملية البحث والدراسة لأن إجراء البحث على كامل المجتمع يكون صعب ويكاد يستحيل، واختيار العينة يقدم نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم وأيضا العينة توفر الجهد العضلي، وتوفر الوقت والتكلفة المالية خاصة في المجتمعات الكبيرة والمتباعدة جغرافيا، "يستخدم أسلوب البحث بالعينة عندما لا يمكن للباحث القيام بأسلوب المسح الاجتماعي الكامل" وهي أنواع ولا يمكن تقضيل طريقة على أخرى لأن الباحث يختار التي تخدم بحثه ويجب على الباحث مراعاة الخطوات التالية :

تحديد وحدة العينة والإطار الذي تؤخذ منه وحجمها وطريقة اختيارها ولدينا نوعان العينة العشوائية الاحتمالية والعينة العشوائية غير احتمالية حيث يتفرع النوع الأول إلى العينة البسيطة والمنظمة والعنقودية أما الثاني الغير احتمالية إلى عمدية أو قصدية أو الحصصية وعينة كرة الثلج .

وما يخدم بحثنا هو العينة العشوائية البسيطة وهي التي يتم انتقاء لأفرادها بشكل عشوائي على شكل طبقات غير احتماليا من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكن تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة وأيضا هي العينة التي نعتقد أنها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا، حيث تكونت عينة الدراسة البالغ عددهم (50) ممثلة كما يلي حيث قمنا باختيار نسبة 20% من أجمالي أفراد المجتمع:

\*-خصائص العينة:

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية من حيث الجنس:

| النسبة | التكرار | الجنس   |
|--------|---------|---------|
| 62,0%  | 31      | ذكر     |
| 38,0   | 19      | أنثى    |
| 100,0% | 50      | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الذكور هو الغالب بين أفراد العينة حيث قدر عددهم ب 31 موظف بنسبة 62% مقابل 19 أنثى بنسبة 38%

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية من حيث السن:

| النسبة | التكرار | السن          |
|--------|---------|---------------|
| 16,0   | 8       | أقل من 30 سنة |
| 52,0   | 26      | 31-40 سنة     |
| 32,0   | 16      | 40 سنة فأكثر  |
| 100,0% | 50      | المجموع       |

يتضح من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العمال الذين أعمارهم ما بين 31 سنة إلى 40 سنة هم الفئة الغالبة حيث قدروا ب 26 موظف بنسبة 52% مقابل 16 موظف أعمارهم 40

سنة فما فوق بنسبة 32% وتليها في الأخير فئة العمال الذين أعمارهم أقل من 30 سنة وهم 8 موظفين بنسبة 16%.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية من حيث المؤهل العلمي:

| النسبة | التكرار | المؤهل العلمي |
|--------|---------|---------------|
| 28,0   | 14      | ثانوي فأقل    |
| 62,0   | 31      | جامعي         |
| 10,0   | 5       | دراسات عليا   |
| %100,0 | 50      | المجموع       |

يتضح من خلال الجدول السابق أن عدد الموظفين الذين لديهم المؤهل الجامعي ليسانس أو ماستر هم الفئة الغالبة حيث قدروا ب 31 موظف بنسبة 62% مقابل 14 موظف لديهم مستوى ثانوي أو أقل وهم مقدرين ب 14 موظف بنسبة 28% بينما في الأخير جاء الموظفون ذوي مستوى الدراسات العليا وهم 5 موظفين بنسبة 10%.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية من حيث الوظيفة:

| النسبة | التكرار | الوظيفة   |
|--------|---------|-----------|
| 20,0   | 10      | عون تنفيذ |
| 26,0   | 13      | عون تحكم  |
| 54,0   | 27      | إطار      |
| %100,0 | 50      | المجموع   |

يتضح من خلال الجدول السابق أن عدد الموظفين الإطار هي الفئة الأكثر بين أفراد العينة إذ قدروا ب 27 موظف إطار بنسبة 54% تليها فئة أعوان التحكم ب 13 موظف بنسبة 26%، وتليها في الأخير فئة الأعوان التنفيذيين والمقدرين ب 10 موظفين بنسبة 20% .

7- أساليب المعالجة الإحصائية: لأجل استخراج النتائج أدخلت إجابات أفراد العينة إلى الحاسوب وعولجت بواسطة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS المستخدمة في العلوم الاجتماعية، وExcel وقد استخدمت مجموعة من العمليات والقوانين الإحصائية مثل النسب المئوية غير ذلك مما يفى بأغراض الإجابة عن سؤال البحث واختبار فرضياته. وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- اختبار ألفا كرونباخ

- معامل ارتباط بيرسون.

# الفصل الخامس

عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

**تمهيد:**

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من دراسة استطلاعية ومنهج وأداة الدراسة إلى الخصائص السيكومترية للاستبيان وخصائص العينة، سنقوم في هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة وفرضياتها ومناقشتها وتفسيرها.

1- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي لدى عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالأغواط.

| القرار       | قيمة sig | قيمة R بيرسون | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتغيرات            |
|--------------|----------|---------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| دال عند 0.05 | 0.000    | 0.557         | 4,54              | 33,5            | القيادة الاستراتيجية |
|              |          |               | 3,56              | 39,5            | الأداء التنظيمي      |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة "R" بيرسون بلغت (0.557) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي قيمة أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي تحققت الفرضية التي تقول بوجود العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي لدى عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالأغواط.

وتشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الإستراتيجية والأداء التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسونلغاز بالأغواط. ويشير هذا إلى أن القيادة الإستراتيجية الفعالة، والتي تتضمن وضع رؤية واضحة، وصنع القرار، وتحفيز الموظفين، تعزز الأداء التنظيمي بشكل كبير. من الناحية العملية، من المرجح أن يشعر الموظفون بمزيد من التوافق مع أهداف الشركة وأكثر انخراطاً في عملهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة. وهذا يؤكد أهمية الحفاظ على ممارسات القيادة الإستراتيجية وتحسينها للحفاظ على الأداء التنظيمي وتعزيزه، على الرغم من أي تحديات تفرضها قيود الموارد أو ظروف السوق.

يمكن أن تؤدي هذه المواءمة إلى زيادة مشاركة الموظفين وتحفيزهم وإنتاجيتهم، مما يساهم في تحسين الأداء بشكل عام. يعني ذلك أن الموظفين ينظرون إلى قاداتهم على أنهم قادرين وفعالون، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز بيئة عمل مواتية للأداء العالي. يشير التصور الإيجابي للقيادة الإستراتيجية بين الموظفين إلى أنهم يشعرون بالدعم والتوجيه نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية. وقد يعود ذلك إلى ممارسات الإدارة مثل التخطيط الاستراتيجي المنتظم، وبرامج التدريب على القيادة، وتقييم الأداء، والتي تساهم في تطوير ثقافة قيادية قوية. وفي حين أن العلاقة المهمة تسلط الضوء على نجاح ممارسات القيادة الحالية، فإنها

تشير أيضاً إلى مجالات التحسين المحتملة، مثل تعزيز برامج تنمية المهارات القيادية وضمان التواصل المستمر للأهداف الاستراتيجية. وعلى الرغم من التحديات مثل القيود المفروضة على الموارد وظروف السوق، فإن التركيز على القيادة الاستراتيجية يمكن أن يحول العقبات المحتملة إلى فرص للنمو. ولذلك تؤكد النتائج على أهمية القيادة الاستراتيجية في تحقيق واستدامة الأداء التنظيمي العالي.

فالممارسات القيادية الحالية للمديرية ناجحة، ولكنها تسلط الضوء أيضاً على المجالات التي تحتاج إلى تحسين محتمل. إن تعزيز برامج تطوير القيادة، وضمان التواصل المستمر للأهداف الاستراتيجية، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر يمكن أن يزيد من تعزيز هذه العلاقة. ومن خلال القيام بذلك، يمكن للمديرية تعزيز نتائجها التنظيمية، مما يؤدي إلى توزيع أكثر كفاءة وفعالية للكهرباء والغاز.

وعلى الرغم من التحديات مثل القيود المفروضة على الموارد، وظروف السوق، والتغيرات التنظيمية، فإن التركيز على القيادة الاستراتيجية يوفر إطاراً لتحويل العقبات المحتملة إلى فرص للنمو والتحسين. إن التعرف على هذه التحديات ومعالجتها من خلال القيادة الاستراتيجية يضمن بقاء المنظمة مرنة ومتكيفة مع الظروف المتغيرة.

## 2- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية والأداء التنظيمي لدى عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالأغواط.

| القرار       | قيمة sig | قيمة R بيرسون | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتغيرات           |
|--------------|----------|---------------|-------------------|-----------------|---------------------|
| دال عند 0.05 | 0.049    | 0.289         | 2,26              | 12,5            | الرؤية الاستراتيجية |
|              |          |               | 3,56              | 39,5            | الأداء التنظيمي     |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة "R" بيرسون بلغت (0.289) عند مستوى الدلالة (0.049) وهي قيمة أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي تحققت الفرضية

التي نقول بوجود العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية والأداء التنظيمي لدى عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالأغواط.

وتوضح نتائج الجدول وجود علاقة إيجابية بين الرؤية الإستراتيجية والأداء التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسونلغاز بالأغواط. وتؤكد هذه العلاقة على الدور الأساسي الذي تلعبه الرؤية الإستراتيجية الواضحة والمقنعة في تعزيز الأداء التنظيمي.

حيث تعمل الرؤية الإستراتيجية داخل المنظمة كعامل إرشادي، حيث توفر التوجيه والغرض للموظفين. وهو يشمل الأهداف والتطلعات طويلة المدى للمنظمة، ويضع خارطة طريق للمستقبل. عندما يتماشى الموظفون مع هذه الرؤية، فمن المرجح أن يفهموا أدوارهم وكيف يساهمون في تحقيق الأهداف الأكبر للمنظمة. يمكن لهذا الشعور بالمواءمة والغرض أن يعزز بشكل كبير التحفيز والمشاركة بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

فإن وجود رؤية استراتيجية من المحتمل أن يخلق بيئة عمل متماسكة ومركزة. عندما يدرك الموظفون الأهداف الإستراتيجية، يمكنهم توجيه جهودهم بشكل أكثر فعالية نحو تحقيق هذه الأهداف. لا تعزز هذه المواءمة الشعور بالانتماء والالتزام فحسب، بل تعزز أيضاً التنسيق والتعاون بين الأقسام والفرق المختلفة.

كما يمكن للرؤية الإستراتيجية الواضحة أن تلهم الموظفين وتمكنهم، وتعزز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر. عندما يرى الموظفون الصورة الأكبر ويفهمون كيف يؤثر عملهم على نجاح المنظمة، فإنهم أكثر ميلاً إلى أخذ زمام المبادرة واقتراح أفكار جديدة والمضي قدماً لتحقيق التميز. ويساهم هذا السلوك الاستباقي في رفع الأداء التنظيمي، حيث لا يعمل الموظفون في مهام فورية فحسب، بل يسعون أيضاً لتحقيق أهداف طويلة المدى.

من المحتمل أن يتأثر الأداء التنظيمي لشركة سونلغاز بتصور الموظفين للرؤية الإستراتيجية. عندما تكون الرؤية واضحة وواقعية وقابلة للتحقيق، يمكنها بناء الثقة بين القوى العاملة. من المرجح أن يشعر الموظفون بالأمان والتفاؤل بشأن مستقبل المنظمة، مما قد يقلل من التوتر ويعزز الرضا الوظيفي. إن القوة العاملة الراضية والواثقة هي قوة منتجة، مما يؤدي إلى نتائج أداء أفضل. ويمكن للرؤية الإستراتيجية أن تكون بمثابة معيار لقياس التقدم والنجاح. من خلال تحديد أهداف واضحة، يمكن للمنظمة تتبع إنجازاتها وتحديد مجالات التحسين. تعتبر

حلقة التقييم والتعليقات المستمرة هذه ضرورية للحفاظ على الأداء العالي والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.

### 3- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين التركيز الاستراتيجي والأداء التنظيمي لدى عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالأغواط.

| القرار       | قيمة sig | قيمة R بيرسون | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتغيرات           |
|--------------|----------|---------------|-------------------|-----------------|---------------------|
| دال عند 0.05 | 0.009    | 0.365         | 3,72              | 13,5            | التركيز الاستراتيجي |
|              |          |               | 3,56              | 39,5            | الأداء التنظيمي     |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة "R" بيرسون بلغت (0.365) عند مستوى الدلالة (0.009) وهي قيمة أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي تحققت الفرضية التي تقول بوجود العلاقة بين التركيز الاستراتيجي والأداء التنظيمي لدى عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالأغواط.

وتشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز الاستراتيجي والأداء التنظيمي لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالأغواط. ومن الناحية العملية، فإن هذا يعني أن التركيز الاستراتيجي المحدد جيداً والمتواصل باستمرار له تأثير إيجابي ملموس على أداء المنظمة. عندما تكون الأهداف الإستراتيجية واضحة، يفهم الموظفون الاتجاه الذي تتجه إليه المنظمة ودورهم في تحقيق هذه الأهداف. ويؤدي هذا الوضوح إلى تحسين مواعمة الجهود الفردية والجماعية مع الأهداف العامة للمنظمة.

ويتجلى هذا التوافق في تحسين الكفاءة والفعالية التشغيلية. الموظفون الذين يدركون الأهداف الإستراتيجية هم أكثر عرضة لاتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات التي تدعم هذه الأهداف. ويؤدي هذا إلى استخدام أفضل للموارد، حيث تتركز الجهود على الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في الأولويات الإستراتيجية للمنظمة. علاوة على ذلك، يساعد التركيز الاستراتيجي

الواضح في تحديد الأولويات، وهو أمر بالغ الأهمية في بيئة ذات موارد محدودة ومتطلبات متنافسة.

كما تشير العلاقة بين التركيز الاستراتيجي والأداء التنظيمي إلى أن الموظفين يكونون أكثر تحفيزاً ومشاركة عندما يرون صلة مباشرة بين عملهم ونجاح المنظمة. وهذا يمكن أن يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام، وتقليل معدلات الدوران وتعزيز قوة عاملة مستقرة. وفي قطاع ديناميكي وتنافسي مثل توزيع الكهرباء والغاز، يعد هذا الاستقرار والتحفيز ضروريين للحفاظ على الأداء العالي وتحقيق الأهداف طويلة المدى.

وتؤكد العلاقة المهمة التي تمت ملاحظتها على أهمية ممارسات الإدارة الإستراتيجية داخل شركة سونلغاز بالأغواط. ويسلط الضوء على أن التركيز الاستراتيجي ليس مجرد مفهوم نظري ولكنه أداة عملية يمكن أن تؤدي، عند تنفيذها بفعالية، إلى تحسينات كبيرة في الأداء التنظيمي. يعزز هذا الواقع الميداني الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي المستمر والتواصل لضمان توافق جميع الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها، مما يؤدي في النهاية إلى النجاح المستدام والقدرة التنافسية في الصناعة.

#### 4- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين التنفيذ الاستراتيجي والأداء التنظيمي لدى عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالأغواط.

| القرار       | قيمة sig | قيمة R بيرسون | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتغيرات           |
|--------------|----------|---------------|-------------------|-----------------|---------------------|
| دال عند 0.05 | 0.040    | 0.292         | 3,05              | 12,5            | التنفيذ الاستراتيجي |
|              |          |               | 3,56              | 39,5            | الأداء التنظيمي     |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة "R" بيرسون بلغت (0.292) عند مستوى الدلالة (0.040) وهي قيمة أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي تحققت الفرضية التي تقول بوجود علاقة بين التنفيذ الاستراتيجي والأداء التنظيمي لدى عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالأغواط.

تشير نتائج الدراسة التي أجريت على العاملين بمديرية التوزيع لشركة سونلغاز بالأغواط إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الاستراتيجي والأداء التنظيمي. تشير هذه النتيجة إلى أن الطريقة التي يتم بها وضع الخطط الإستراتيجية موضع التنفيذ تؤثر بشكل مباشر على مدى جودة عمل المنظمة وتحقيق أهدافها.

هذا يعني أنه عندما تنفذ سونلغاز مبادراتها الإستراتيجية بشكل فعال، فمن المحتمل حدوث العديد من النتائج الإيجابية. على سبيل المثال، يمكن أن تكون هناك تحسينات في الكفاءة التشغيلية، أو فعالية التكلفة في تقديم الخدمات، أو الاستخدام الأفضل للموارد مثل القوى العاملة والبنية التحتية. وتساهم هذه التحسينات في تعزيز مقاييس الأداء العام للمنظمة، مما قد يؤدي إلى زيادة مستويات رضا العملاء وتحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة.

إن فهم هذه العلاقة والاستفادة منها يمكن أن يكون له آثار عميقة. إنه يسלט الضوء على أهمية ليس فقط صياغة الأهداف الإستراتيجية ولكن أيضاً التخطيط الدقيق وتنفيذ الخطوات اللازمة لتحقيقها. ومن خلال ضمان المواءمة بين الأهداف الإستراتيجية والأنشطة التشغيلية، تستطيع سونلغاز تعزيز ثقافة المساءلة والتحسين المستمر في جميع أنحاء المنظمة.

تؤكد النتائج على الأهمية الاستراتيجية لممارسات القيادة والإدارة داخل سونلغاز. تعد القيادة الفعالة التي تدعم المبادرات الإستراتيجية وتدفعها للأمام أمراً بالغ الأهمية للتغلب على التحديات وتعظيم فوائد التنفيذ الاستراتيجي. يمكن أن يساعد هذا النهج سونلغاز على الحفاظ على قدرتها التنافسية في قطاعي الكهرباء والغاز الديناميين، والتكيف مع تغيرات السوق، والحفاظ على النمو والربحية على المدى الطويل.

توفر هذه النتائج دليلاً تجريبياً على أن التنفيذ الاستراتيجي يؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي في سونلغاز. ويؤكدون على أهمية ممارسات الإدارة الإستراتيجية والحاجة إلى نهج منظم لتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق النجاح المستدام وتلبية الاحتياجات المتطورة لأصحاب المصلحة والعملاء على حد سواء.

## 5 - الاستنتاج العام:

في تحليل العلاقة بين مختلف جوانب الإدارة الإستراتيجية والأداء التنظيمي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسونلغاز بالأغواط، تبرز عدة رؤى رئيسية تعتبر حاسمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

- ثبت أن القيادة الإستراتيجية تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي. القيادة الفعالة التي توجه الموظفين وتلهمهم نحو الأهداف المشتركة لا تعزز الكفاءة التشغيلية فحسب، بل تعزز أيضاً ثقافة تنظيمية متماسكة تدعم الابتكار والتكيف.

- تلعب الرؤية الإستراتيجية للمنظمة دوراً محورياً في تشكيل نتائج أداؤها. توفر الرؤية الإستراتيجية الواضحة والمحددة جيداً للموظفين إحساساً بالاتجاه والغرض، ومواءمة جهودهم نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى. تعمل هذه الرؤية بمثابة خريطة طريق لاتخاذ القرار وتخصيص الموارد، مما يضمن تنسيق الأنشطة التنظيمية وتركيزها على النمو المستدام والقدرة التنافسية.

- التركيز الاستراتيجي له دور فعال في دفع الأداء التنظيمي. عندما تقوم منظمة ما بتحديد الأولويات وتخصيص الموارد بناءً على الأولويات الإستراتيجية، فإنها تعزز الكفاءة والفعالية في تقديم المنتجات أو الخدمات. يمكن هذا النهج المستهدف المنظمة من الاستفادة من نقاط قوتها، وتخفيف المخاطر، واغتنام الفرص في السوق، وبالتالي تعزيز مقاييس الأداء العام.

- يلعب التنفيذ الاستراتيجي دوراً حاسماً في ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى مبادرات قابلة للتنفيذ تسفر عن نتائج قابلة للقياس. لا يقتصر التنفيذ الفعال على تنفيذ الخطط فحسب، بل يشمل أيضاً مراقبة التقدم والتكيف مع الظروف المتغيرة وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. وهذا يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الوقت المناسب وبطريقة فعالة، مما يساهم في النجاح التنظيمي المستدام.

وتؤكد النتائج على أهمية ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية مثل سونلغاز. ومن خلال التركيز على القيادة الإستراتيجية والرؤية والتركيز والتنفيذ، يمكن للمؤسسات تعزيز كفاءتها التشغيلية وقدرتها على التكيف وميزتها التنافسية في بيئات السوق الديناميكية. توفر هذه الأفكار إرشادات قيمة للمؤسسات الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق النمو المستدام وتقديم القيمة لأصحاب المصلحة والعملاء على حد سواء.



خاتمة

وفي الأخير من خلال دراستنا حول تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز الأغواط، يتضح أن العلاقة بين الرؤية، التركيز، والتنفيذ تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التفوق المؤسسي وتعزيز الأداء المستدام. تعكس الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة قدراتها على استشراف المستقبل وتوجيه طموحاتها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. إن وضوح الرؤية يُعد بمثابة البوصلة التي توجه جميع الأنشطة والسياسات، مما يساعد على تحقيق التناغم بين مختلف مستويات المؤسسة.

أما التركيز الاستراتيجي، فيرتبط بقدرة المؤسسة على تحديد الأولويات بذكاء وتوجيه الموارد إلى المجالات الأكثر تأثيراً وفعالية. هذا التركيز يساهم في تحسين كفاءة العمليات وتقليل التشتت، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام. في سونلغاز الأغواط، يُعتبر تحديد الأولويات والتفكير الاستراتيجي محورين في استجابة المؤسسة للتحديات الاقتصادية والمتغيرات السوقية.

من ناحية أخرى، يشكل التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية جوهر النجاح التنظيمي. يتطلب التنفيذ الناجح تكاملاً بين التخطيط الاستراتيجي والتطبيق الفعلي، مع ضمان الرقابة المستمرة والتقييم لتحسين الأداء. في هذا السياق، تلعب عمليات الرصد والتقييم دوراً مهماً في ضمان أن الخطط الاستراتيجية تُترجم إلى نتائج ملموسة تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

بالإضافة إلى ذلك، يتطلب تحسين الأداء التنظيمي في سونلغاز الأغواط استمرارية في تقييم فعالية القيادة الاستراتيجية ومرونتها في التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية. إن الاستثمار في تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية وبناء ثقافة تنظيمية تتسم بالابتكار والتكيف يعد أمراً حاسماً لضمان استدامة الأداء وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

يمكن القول إن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في سونلغاز الأغواط هي علاقة تفاعلية ومعقدة، حيث تتداخل الرؤية، التركيز، والتنفيذ لتشكيل إطار متكامل يساهم في تحقيق النجاح المؤسسي، تأكيد هذه العلاقة يتطلب التزاماً مستداماً من القيادة بمتابعة الاستراتيجيات وتحديثها بناء على التغيرات والتحديات، مما يعزز قدرة المؤسسة على التفوق والابتكار في السوق.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولاً- القواميس والمعاجم

1-حسن شحاته، زينب النجار، حامد عمار(2003)،معجم المصطلحات التربوية والنفسية (عربي - انجليزي، انجليزي - عربي)، القاهرة،الدار المصرية اللبنانية.

### ثانياً-الكتب:

2-أحمد بن مرسلي (2005)، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال،الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية.

3-بوسنينة، الصديق منصور والفراسي، سليمان. ( 2003 ). الموارد البشرية : أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها. طرابلس : أكاديمية الدراسات العليا.

4-جلاب إحسان دهش (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار النشر للتوزيع، عمان، الأردن.

5-الدليمي، أحمد محمد و علي، كريم ناصر. ( 2009 ). علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل. عمان : دار وائل.

6-الدوري زكريا مطلق (2009)، إدارة التمكين والإقتصاديات الثقة في منظمة الأعمال الألفية الثالثة، اليازوري، الطبعة العربية، عمان، الأردن.

7-راوية، محمد. (2001). إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية. القاهرة : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

8-رشيد صالح عبد الرضا، جلاب إحسان دهش (2008)، الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

9-الركابي كاظم نزار (2004)، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع.

10-شارلزهل جونز جاريت (2001)، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ.

11-العتيبي صبحي (2002)، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

- 12-العزاوي، نجم عبد الله وجواد عباس حسين. ( 2010 ) الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. (ط.1). عمان : دار اليازوري العلمية.
- 13-عمار بوحوش ومحمد الذنبيات (1995)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 14-غريب سيد أحمد (1994)، تصميم البحث الاجتماعي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 15-الغزو فاتن عوض (2010)، القيادة والإشراف الإداري، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 16-قنديل علاء محمد سيد (2011)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 17-الكرخي مجيد (2014)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، قطر، مطبعة الريان.
- 18-كنعان نواف سالم (2007)، القيادة الإدارية عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 19-محمد سرحان علي المحمودي (2019)، مناهج البحث العلمي، صنعاء، دار الكتب.
- 20-مصطفى أحمد السيد (2011)، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، دارالنهضة العربية، القاهرة.
- 21-المغربي عبد الحميد عبد الفتاح (1999)، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- 22-نجم عبود نجم (2011)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 23-الهيبي، خالد. ( 2003 ). إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي. عمان : دار وائل للنشر.
- 24-هيوز ريتشارد، بيتي كاترين (2006)، كيف تصبح قائدا إستراتيجيا .ترجمة معين الإمام، الرياض، مكتبة العبيكان.
- 25-يونس طارق شريف (2002)، الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة، المنظمة العربي للتنمية الإدارية.

### ثالثاً-الرسائل والاطروحات:

26-أقطي جوهره (2014)، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم تسيير- كلية علوم الإقتصادية والتجارية قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة -

27-ثابت رائد حماد (2013)، درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعة الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

28-الحسيني، أحمد بن عبد الله. ( 1994 ). علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية - الرياض. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

29-الزعيبي محمد موسى (2010)، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الامنية جامعة نايف العربية للعلوم الامنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية.

30-سالم، إلياس. ( 2006 ). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة. رسالة ماجستير. جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

31-سميع، زيد صالح. ( 2010 ). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير. جامعة حلوان، القاهرة.

32-عكاشة، أسعد أحمد محمد. ( 2008 ). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، غزة.

### رابعاً-المجلات العلمية والندوات:

33-أحمد أشرف السعيد والفقيه، محمد هادي (2011)، "القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران" مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء 1، العدد146.

- 34-خميس محمد عبد المنعم (1997)، الرقابة، مفهوما، وأبعادها، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثالث.
- 35- سلمى حتيتة رحيمة (2012)، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد4، العدد9.
- 36- عشوش، محمد أيمن عبد اللطيف. ( 1996 ). الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. ( 01 )، 819-920.
- 37-فيرادوسيا وكروسن ماري (2005)، القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، الرياض، عدد 45.

#### خامسا-المراجع باللغة الأجنبية:

- 38-Dess, Gregory Gregory Glum pin (2007), strategic Management، Creating Compleitive Advantages McGrawHill M New York, USA.
- 39-Hitt, Michael, A.Ireland, R.Duane (2002), The Essence of Stategic Leadership ،Managing Human and Social Capital. Journal of leadership &Organaizational Studies, Vol.9, No.1.
- 40-Hitt, MichedA.Irelend R.D &Hockessin, Robert, E, (2003) Strategic management competitiveness and Globalization South –Western, 5thed USA.

ملاحق

جامعة عمار ثليجي الأغواط



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأطفونيا

استبيان

في إطار البحث العلمي:

نحن بصدد اعداد مذكرة تخرج ماستر علم النفس تنظيم وعمل تحت عنوان "القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء التنظيمي" نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة على أسئلة الاستبيان ونحيطكم علما ان هذه المعلومات للأغراض العلمية فقط

تقبلوا منا فائق الإحترام و التقدير

تحت اشراف الدكتورة:

د. نعيمة مرزوق

من إعداد الطالبة:

- حوواط نادية

السنة الجامعية 2023 - 2024

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر  أنثى
- العمر: أقل من 30 سنة  من 31 إلى 41 سنة  من 41 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا
- الوظيفة: عون تنفيذ  عون تحكم  إطار

| الرقم                       | العبارة                                                                                              | موافق | محايد | غير موافق |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| <b>الرؤية الاستراتيجية:</b> |                                                                                                      |       |       |           |
| 01                          | يضع على الدوام مستقبل التربية أمامه كغاية يسعى للوصول إليها.                                         |       |       |           |
| 02                          | يرغب باستمرار في تغيير وضع التربية الحالي.                                                           |       |       |           |
| 03                          | يحاول جاهداً إن يرى مستقبل التربية وكيف ستكون عليه.                                                  |       |       |           |
| 04                          | يسعى لتحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لتطوير التربية وتحسين رؤيتها للمجتمع.                   |       |       |           |
| 05                          | لا يهتم بوضع رسالة أو رؤية بعيدة الأمد للمحافظة.                                                     |       |       |           |
| <b>التركيز الاستراتيجي:</b> |                                                                                                      |       |       |           |
| 06                          | يسعى بكل قدراته لجعل المرؤوسين يؤمنوا بذات القيم والمعتقدات التي أومن بها والتي تصب في صالح التربية. |       |       |           |
| 07                          | يفكر دائماً في حث المرؤوسين على العمل الجماعي المشترك والتماسك.                                      |       |       |           |
| 08                          | يعيد تنظيم العمل ويرتب أولوياته. سعياً مني لتحقيق أهداف التربية.                                     |       |       |           |
| 09                          | يحقق نجاحات متواصلة في بناء فرق العمل المناسبة لتنفيذ خطط التربية وبرامجها.                          |       |       |           |
| 10                          | يعتقد إن النهج الفردي الذي أنتهجه في العمل أفضل بكثير مما لو توجه نحو العمل الجماعي.                 |       |       |           |
| <b>التنفيذ الاستراتيجي</b>  |                                                                                                      |       |       |           |
| 11                          | يملك قدرة على تشجيع زملائه والعاملين معه على وضع خطط العمل موضع التنفيذ.                             |       |       |           |
| 12                          | يستشير العاملين معه في عملية التنفيذ عند ربط أهدافهم بأهداف التربية.                                 |       |       |           |
| 13                          | يبذل كل ما بوسعه لإزالة معوقات عملية التنفيذ حتى لو تطلب الأمر تخويل صلاحياته للغير.                 |       |       |           |
| 14                          | يقدم ما يطلب منه من معلومات وآراء لزملائه في العمل عنده مواجهة المشكلات ومعالجة الارتباك في العمل.   |       |       |           |
| 15                          | يواجه عقبات في عملية التنفيذ لأسباب متعددة.                                                          |       |       |           |

### ثالثاً: الأداء التنظيمي:

| الرقم | السؤال                                                                                              | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| 01    | يقوم الموظفون بتأدية مهامهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة                                             |       |       |           |
| 02    | يبدل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد                                            |       |       |           |
| 03    | توجد جاهزية لدى الموظفين للعمل خارج أوقات العمل الرسمية من أجل تحقيق مستوى الأداء التنظيمي المطلوب  |       |       |           |
| 04    | يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه لمهامه                                   |       |       |           |
| 05    | هناك معرفة وإلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم                                         |       |       |           |
| 06    | تقدم الإدارة برامج تدريبية للموظفين لتحسين مستواهم للقيام بالمهام بالكفاءة المطلوبة                 |       |       |           |
| 07    | تمنح الإدارة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار جديدة تساهم في تطوير وتنمية طرق العمل      |       |       |           |
| 08    | يوجد اهتمام من قبل المسؤولين بالمقترحات التي يقدمها الموظفون لتحسين الأداء التنظيمي                 |       |       |           |
| 09    | توجد متابعة وتوجيه مستمر من قبل المسؤولين للموظفين لإنجاز المهام بما يتلاءم مع النظم والقوانين      |       |       |           |
| 10    | تساهم الأنظمة والإجراءات المعتمدة من قبل الإدارة في تطوير الأداء التنظيمي                           |       |       |           |
| 11    | تؤثر الأنماط السلوكية للموظفين على مستوى الأداء التنظيمي                                            |       |       |           |
| 12    | تؤثر القيم السائدة بالإدارة على مستوى الأداء التنظيمي                                               |       |       |           |
| 13    | تساعد الاتجاهات الحديثة للإدارة في تنمية وتطوير الأداء التنظيمي                                     |       |       |           |
| 14    | تؤثر التوقعات التنظيمية للإدارة والموظف في مستوى الأداء التنظيمي                                    |       |       |           |
| 15    | يشتمل نظام تقييم الأداء على معايير موضوعية تمكن من قياس مهارات وقدرات الموظفين بالفعالية المطلوبة   |       |       |           |
| 16    | يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لديه          |       |       |           |
| 17    | يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة لتحسين مستوى الموظفين |       |       |           |
| 18    | تعمل الإدارة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء السنوي للمساهمة في التطوير الإداري.     |       |       |           |

|         |                     | القيادة |
|---------|---------------------|---------|
| الروية  | Pearson Correlation | ,911**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | ,000    |
|         | N                   | 50      |
| التركيز | Pearson Correlation | ,905**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | ,000    |
|         | N                   | 50      |
| التنفيذ | Pearson Correlation | ,930**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | ,000    |
|         | N                   | 50      |
| القيادة | Pearson Correlation | 1       |
|         | Sig. (2-tailed)     |         |
|         | N                   | 50      |

#### Group Statistics

|  | VAR00048 | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--|----------|---|------|----------------|-----------------|
|  | 1,00     | 7 | 1.27 | 0.17           | 0,23249         |
|  | 2,00     | 7 | 1.72 | 0.19           | 0,70034         |

#### Independent Samples Test

|         | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |       |                 |                 |                       |                                           |           |
|---------|-----------------------------------------|------|------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|-----------|
|         | F                                       | Sig. | t                            | df    | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |           |
|         |                                         |      |                              |       |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper     |
| القيادة | 9,565                                   | ,009 | 4.508                        | 12    | ,000            | -60,42857       | 3,65242               | -68,38650                                 | -52,47064 |
|         |                                         |      | 4.508                        | 9,084 | ,000            | -60,42857       | 3,65242               | -68,67925                                 | -52,17789 |

**Group Statistics**

|  | VAR00048 | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--|----------|---|------|----------------|-----------------|
|  | 1,00     | 7 | 1.45 | 0.06           | 0,23249         |
|  | 2,00     | 7 | 1.73 | 0.23           | 0,70034         |

**Independent Samples Test**

|        | Levene's Test for Equality of Variances |       | t-test for Equality of Means |       |                 |                 |                       |                                           |           |           |
|--------|-----------------------------------------|-------|------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|-----------|-----------|
|        | F                                       | Sig.  | t                            | df    | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |           |           |
|        |                                         |       |                              |       |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper     |           |
| الأداء | Equal variances assumed                 | 9,565 | ,009                         | 3.065 | 12              | ,000            | -60,42857             | 3,65242                                   | -68,38650 | -52,47064 |
|        | Equal variances not assumed             |       |                              | 3.065 | 9,084           | ,000            | -60,42857             | 3,65242                                   | -68,67925 | -52,17789 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 784,             | 05         |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 797,             | 05         |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 859,             | 05         |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 927,             | 15         |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 920,             | 18         |

**الجنس**

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| ذكر        | 31        | 62,0    | 62,0          | 62,0               |
| Valid أنثى | 19        | 38,0    | 38,0          | 100,0              |
| Total      | 50        | 100,0   | 100,0         |                    |

**السن**

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| أقل من 30 سنة   | 8         | 16,0    | 16,0          | 16,0               |
| Valid 31-40 سنة | 26        | 52,0    | 52,0          | 68,0               |
| 40 سنة فأكثر    | 16        | 32,0    | 32,0          | 100,0              |
| Total           | 50        | 100,0   | 100,0         |                    |

**المؤهل**

|             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| ثانوي فأقل  | 14        | 28,0    | 28,0          | 28,0               |
| Valid جامعي | 31        | 62,0    | 62,0          | 90,0               |
| دراسات عليا | 5         | 10,0    | 10,0          | 100,0              |
| Total       | 50        | 100,0   | 100,0         |                    |

الوظيفة

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid     |           |         |               |                    |
| عون تنفيذ | 10        | 20,0    | 20,0          | 20,0               |
| عون تحكم  | 13        | 26,0    | 26,0          | 46,0               |
| إطار      | 27        | 54,0    | 54,0          | 100,0              |
| Total     | 50        | 100,0   | 100,0         |                    |

Correlations

|                         | الرؤية  | التركيز | التنفيذ | القيادة | الأداء |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|--------|
| Pearson Correlation     | 1       | -,401** | -,313*  | ,269    | 98,2   |
| الرؤية Sig. (2-tailed)  |         | ,004    | ,027    | ,059    | 9*4,0  |
| N                       | 50      | 50      | 50      | 50      | 50     |
| Pearson Correlation     | -,401** | 1       | -,273   | ,365**  | ,365** |
| التركيز Sig. (2-tailed) | ,004    |         | ,055    | ,009    | ,009   |
| N                       | 50      | 50      | 50      | 50      | 50     |
| Pearson Correlation     | -,313*  | -,273   | 1       | ,292*   | ,292*  |
| التنفيذ Sig. (2-tailed) | ,027    | ,055    |         | ,040    | ,040   |
| N                       | 50      | 50      | 50      | 50      | 50     |
| Pearson Correlation     | ,269    | ,365**  | ,292*   | 1       | ,557** |
| القيادة Sig. (2-tailed) | ,059    | ,009    | ,040    |         | ,000   |
| N                       | 50      | 50      | 50      | 50      | 50     |
| Pearson Correlation     | ,269    | ,365**  | ,292*   | 1,000** | 1      |
| الأداء Sig. (2-tailed)  | ,059    | ,009    | ,040    | ,000    |        |
| N                       | 50      | 50      | 50      | 50      | 50     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).