

MBA Program

College of Business

Administration – COBA

A'Sharqiyah University - Oman

جامعة الشرقية  
A' SHARQIYAH UNIVERSITY



برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

كلية إدارة الأعمال

جامعة الشرقية

سلطنة عمان

أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي

دراسة حالة بلدية ظفار

إعداد

نايف بن إبراهيم محمد العجيلي

الرقم الجامعي: 2110728

إشراف

دكتور : هایل طشطوش

2023

## الملخص

### أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في بلدية ظفار

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في بلدية ظفار، يتكون مجتمع البحث من موظفي بلدية ظفار، وعددهم (510) موظفاً، حيث تم إختيار عينة ميسرة من العاملين مكونة من (350) موظفاً وقد تم توزيع الإستبانات إلكترونياً على أفراد العينة، وقد إسترجع (300) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامجي SPSS V. 25 AMOS V. 24 في تحليل البيانات. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي وتطوير رأس المال البشري والثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية والرقابة التنظيمية المتوازنة) قد جاءت بمستوى أهمية نسبية مرتفعة وأن الأداء الوظيفي قد جاء بمستوى أهمية نسبية مرتفعة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي وتطوير رأس المال البشري والثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية والرقابة التنظيمية المتوازنة) في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار. ومن توصيات الدراسة منح العاملين صلاحيات وتفويض أكبر وذلك للعمل على بناء قيادات الصف الثاني في المؤسسة وإعطاء الموظفين الفرصة لتحمل المسؤولية والعمل على إشراك العاملين في برامج تدريبية متخصصة وأيضاً تدريبهم على رأس العمل لرفع مستويات مهاراتهم في العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية - الأداء الوظيفي.

## **Abstract**

### **The impact of strategic leadership on job performance in Dhofar Municipality**

The study aims to identify the impact of strategic leadership on job performance in Dhofar Municipality. The research community consists of (510) employees of Dhofar Municipality. A soft sample of workers consisting of (350) employees was selected. Questionnaires were distributed electronically to the sample members. And he retrieved (300) valid questionnaires for statistical analysis. The descriptive analytical method and the SPSS V.24 AMOS V.25 program were used in data analysis. Among the most important results that have been reached is that strategic leadership in its dimensions (strategic direction, human capital development, organizational culture, ethical practices, and balanced organizational oversight) has come with a high relative importance level, and that job performance has come with a high relative importance level and there is a statistically significant effect of strategic leadership with its dimensions. Strategic direction, human capital development, organizational culture, ethical practices, and balanced organizational oversight) in job performance in Dhofar Municipality. One of the recommendations of the study is to grant workers greater powers and authorization in order to work on building second-row leaders in the organization and give employees the opportunity to take responsibility and work to involve workers in specialized training programs and also train them on the job to raise their skills levels at work.

**Keywords: strategic leadership – job performance.**

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة:

تواجه المؤسسات العديد من التحديات والصعوبات في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم كنتيجة للتطور العلمي الهائل، وما نتج عنه من التعقيدات في مواكبة هذه التغيرات، وتشكل الإدارة العليا أحد أهم العناصر المؤثرة في إدارة هذه المؤسسات، والتعامل مع التحديات من أجل تحقيق أهدافها، ومما لا شك فيه أن نجاح المؤسسات مرهون بقدرة الإدارة العليا على قيادة المؤسسة وتوجيهها نحو غاياتها بفاعلية وكفاءة، وكذلك بمدى تمتع المديرين بالمهارات القيادية المناسبة لطبيعة الأدوار التي يقومون بها في مختلف المواقع والمستويات التنظيمية (عبد الدليمي، 2017).

أصبح للقيادة دوراً حيوياً واضحاً في المؤسسات وانعكاساتها على المجتمع في شتى مجالاته، حتى أصبح التطرق إليها مدخلاً لدراساتها كتوجهات مستقبلية لا بد من أخذها بعين الاعتبار لتزايد الحاجة إليها، ولمواكبة التغيرات البيئية والتطورات العلمية التي أصبحت جزء لا يتجزأ من حياة الأفراد. وفي ظل هذه التعقيدات تأتي القيادة الاستراتيجية لتكون الاداة التي توجه المؤسسة وتحدد المسار الصحيح الذي يجب أن تسير عليه، فتتضح حاجة المؤسسات لقيادة استراتيجية تمتلك رؤية إستراتيجية واضحة، وقادرة على إستشراف المستقبل ووضع خطط لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، وإحداث التطور المرغوب في المؤسسات، بخبرة فنية وإدارية تعالج الاوضاع الحالية وتحقق التطلعات المستقبلية (نجم، 2011).

#### مشكلة الدراسة:

نتيجة التغييرات التي تشهدها المنظمات في الوقت الحاضر، وسرعة تطور التكنولوجيا والوسائل والادوات والآليات والمعارف التي تستخدمها المنظمات المؤسسات العامة والخاصة في محافظة ظفار والتي تسعى جاهدة للبقاء والنجاح والتفوق والتميز في أدائها ، وكما هو معلوم أنّ القوة الرئيسية لنجاح المنظمات وقدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة يتطلب قيادات قادرة على الأبداع والتميز الاستراتيجي، فالقيادة هي أساس إزدهار أي منظمة فالقيادة المبدعون هم اللذين لديهم قدرة على مواجهة التحديات وإتخاذ القرارات في أصعب الحالات لذا القيادة الاستراتيجية هي مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية، وهناك بعض مديري المؤسسات لا يؤمنون بأهمية والإستفادة التي تحققها مشاركة العاملين فيما يتخذونه من قرارات ويعتقدون أن ذلك من مصادر الخطر الذي يهدد سلطتهم ونفوذهم (جمار، 2019)، كما أن الباحث اطلع على العديد من الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية وأتضح له أنه لا يوجد دراسات في سلطنة عمان تجمع بين الابعاد المذكورة في الدراسة الحالية ويسعى الباحث سد الفجوة في الدراسات السابقة بإجراء هذه الدراسة ولذا تتمثل مشكلة الدراسة في مدى قدرة المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار على التميز في الأداء إعتقادا على ما تمتلك من قدرات إستراتيجية ، فقد تمثل أبعاد القيادة الاستراتيجية مصدرا جوهريا من مصادر بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة، ومدخلا رئيسيا لتطوير المنظمة بما يحقق لها الأداء المميز، لذا يمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

ما أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار ؟

أسئلة الدراسة:

1. ما مدى إستخدام القيادة الاستراتيجية في بلدية ظفار؟

2. ما مستويات الاداء الوظيفي في بلدية ظفار؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار

2. التعرف على مدى إستخدام القيادة الاستراتيجية في بلدية ظفار

3. التعرف على مستويات الاداء الوظيفي في بلدية ظفار

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين هما:

**الأهمية العلمية:** حيث يعد موضوع القيادة الاستراتيجية وأثره على الاداء الوظيفي من الموضوعات

التي تتسم بالحدثة والأهمية النسبية حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتناول هذا

الموضوع في سلطنة عمان وقد تسهم الدراسة في إثراء معلومات الباحثين من خلال توضيح وصياغة

مفاهيم جديدة

**الأهمية العملية:** يأمل الباحث أن تخرج هذه الدراسة بنتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها البيئة

المبحوثة في التعرف على الدور الذي تقوم به القيادة الاستراتيجية في الاداء الوظيفي.

### فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار.

#### الفرضيات الفرعية:

أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار.

ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار.

ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية المؤثرة في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار.

د. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار.

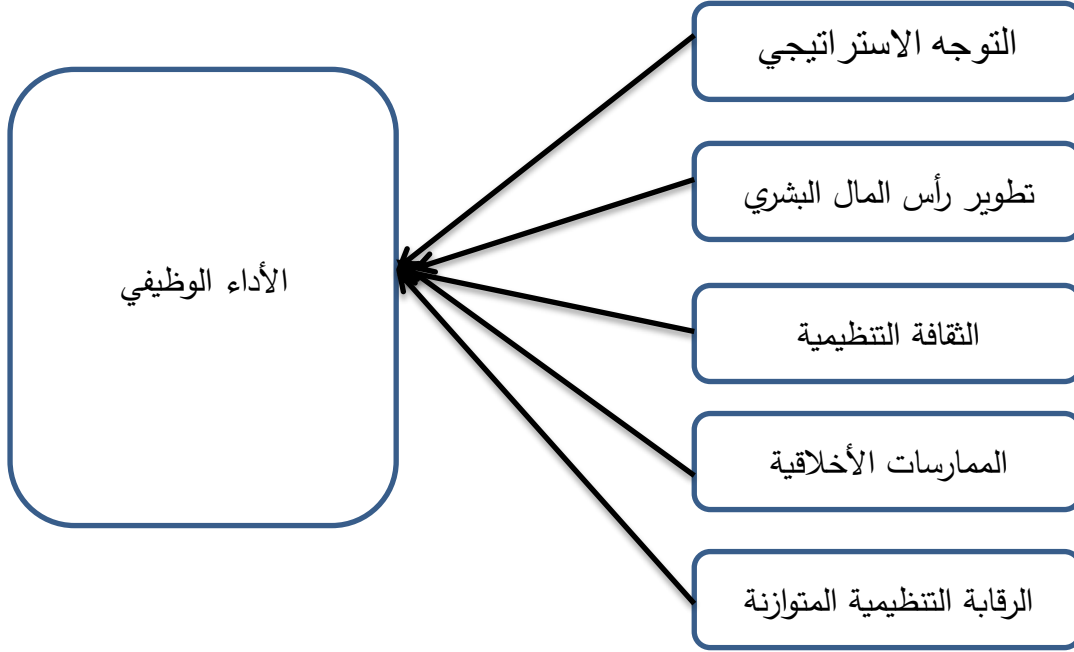
هـ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية المتوازنة في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار.

نموذج الدراسة :

المتغير التابع

المتغير المستقل

القيادة الاستراتيجية



نموذج الدراسة من إعداد الباحث

مصطلحات الدراسة:

**القيادة الإستراتيجية:** هي تلك القيادة التي تقوم باتخاذ قرارات واسعة التأثير في بيئة مختلفة الثقافات

والقادرة على وضع رؤية المنظمة موضع التنفيذ (layoubi et al,2020)

**التوجه الاستراتيجي:** أنه يعبر عن الكيفية التي يتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية (عباس،

وأحمد، 2019).

تطوير رأس المال البشري: هو الاستثمار في الموارد البشرية من أجل زيادة كفاءتها(سويطي، 2020).

الرقابة التنظيمية المتوازنة: بأنها عملية مستمرة ومتجددة ، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح (خمار، 2018)

**الثقافة التنظيمية:** مزيج من القيم والمجموعات والمعتقدات والاتصالات وتبسيط السلوك الذي يعطي التوجيه للناس، وكما هو مفهوم الثقافة عموماً فإن الثقافة التنظيمية تعرف على أنها مزيج من القيم والمعتقدات والمعايير التي قد تؤثر على الطريقة التي يتصرف بها الموظفون ويفكرون ويشعرون بها في المنظمة، ( Woszczyanaa 2015 )

**الممارسات الأخلاقية:** هي الامتثال الواعي لمعيار الأخلاق الذي يوجه الفرد والأعمال لاتباع معايير معينة للسلوك عند التعامل مع الأشخاص داخل وخارج المنظمة. ( Ononogbo, Joel, & Edeja, 2016, 39 )

**الأداء الوظيفي:** هو ذلك النشاط الذي يؤديه العامل من خلال أداء المهام والواجبات والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها في موقعه الوظيفي(ثابت، 2020).

**حدود الدراسة:**

1. الحدود الزمانية: التعرف على آراء عينة الدراسة خلال العام الدراسي 2022 / 2023
2. الحدود المكانية: تم إجراؤها في بلدية ظفار
3. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي دراسة حالة بلدية ظفار

## الفصل الثاني



## الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول

القيادة الاستراتيجية

## مقدمة:

برز مفهوم القيادة الإستراتيجية نتيجة عدد من العوامل منها التحول من المدخل التقليدي الإدارة الى المدخل الإستراتيجي، والتسارع الكبير في العولمة، وتسارع الأحداث بشكل فاق المراحل الزمنية السابقة، وتنامي الاهتمام بإدارة المعرفة وصناع المعرفة، وتنامي الإهتمام بالموجودات الفكرية وبرؤوس الأموال الفكرية التي أصبحت أثمن وأكثر أهمية من الموجودات التقليدية، والتطورات التكنولوجية الكبيرة ، والاعتماد على أساليب تفكير جديدة، وتفكير استراتيجي يكسر قيود أساليب التفكير التقليدية (جمعة، 2019).

تمتاز القيادة الإستراتيجية بالإهتمام الكبير في بيئه اداره الأعمال، اذا انها ذات رؤيه واضحه و شاملة من أجل الإستمرار على المدى الطويل في ظل التحديات حيث المنافسة الشديدة، و تطور التكنولوجيا ومحدودية الموارد والمعرفة بشكل متسارع التي تتطلب جهدا استراتيجيا من القاده تنفيذ الإستراتيجيه ويتطلب منهم تنفيذ مهام ونشاطات لتوفير كافه المتطلبات لتنفيذ الإستراتيجيات بشكل مرن وسلس وتوفر كافة الإتصالات الفاعله ( ابو جمعة والحامدي، 2021) . ومن أهم ما تركز عليه القيادة الإستراتيجية ان تحقيق الأهداف يتم بأقل جهد وأسرع وقت وأقل تكلفة من خلال نظام يدعم العمل والمشاركة في جميع مستويات الإدارة، وترتكز على قدرات العاملين وإدارة رأس المال البشري لتحقيق الرؤية الإستراتيجية وتخصيص الموارد حيث أن العامل الأساسي للقيادة الإستراتيجية هي الإدارة العليا ( جاد الرب، 2012)

وتدعم القيادة الإستراتيجية المنظمات على ممارسة الإدارة الإستراتيجية بشكل صحيح وناجح ويدور دور القيادة حول اثاره الحماس وشحن همة ومهاره التحفيز للمرؤوسين دون تقييد مبادراتهم أو المساس بحريتهم ومقاومة التغيير من اهم المهام التي تواجه القائد كما يتوجب عليه الاهتمام بعمليات التنفيذ الجيد وحشد موارد المنظمة في كافه المستويات

أن القيادة الإستراتيجية هدفها معرفة التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمات ومن ثم الإستجابة لها لهذا بدأت المنظمات الحديثة تفكر جدياً بإيجاد قادة أكثر كفاءه وأكثر ملائمة مع ظروف العمل الإداري المعاصر بعيداً عن القيادة التقليديه، ومن هنا برزت الحاجة إلى القيادة الإستراتيجية التي تعمل وفق رؤى وافكار تمتاز بقدرتها على تغيير الكثير من القضايا والأمور داخل المنظمات الانتاجية والخدمية على حد سواء والتوجه نحو تعزيز أداءها الإستراتيجي كما يطلب ذلك ايجاد طرق اداريه حديثه لتحل محل الطرق والاجراءات التقليديه وتوفير الوسائل المناسبة والمرنة للاستجابة لها (ابو سمرة، 2019)

### مفهوم القيادة الاستراتيجية:

أشار (Irtameh,2018) إلى أن القيادة الإستراتيجية هي القيادة التي تتميز بالفكر والرؤية اللذان يسهمان في إستشراف المستقبل والتهيؤ له بما يوائم متغيرات البيئة الخارجية المختلفة، وذلك عبر الاستثمار الأمثل لكافة القدرات المتاحة المادية والمعنوية مع التركيز على المواهب البشرية والعمل على التطوير المستمر من خلال الابتكار والإبداع وصولاً للأهداف المتجددة التي المنظمة في وضع تميز تنافسي.

حين عرف (Wijayati et al, 2018) القيادة الإستراتيجية على إنها القدرة على التوقع والتنبؤ ببصيرة مستقبلية والمحافظة على ثقافة المنظمة وقيمها وتمكين العاملين من إحداث التغيير الضروري من خلال الاهتمام بتطوير رأس مالها البشري والعمل على تعزيز الممارسات الأخلاقية واستدامة الموارد للبقاء والنمو والازدهار.

وأشار الزهراني (2018) إلى أن القيادة الإستراتيجية عبارة عن تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية، وسبق الأحداث والتخيل والمحافظة على المرونة والتفكير الاستراتيجي، والتعامل مع الآخرين لبدء التغيير الذي يخلق القدرة على إيجاد إمكانيه النمو المستقبلي للمنظمة. ومن منظور العلاقة بين القادة والمرؤوسين.

واعتبر (layoubi et al (2020) أن القيادة الإستراتيجية هي تلك القيادة التي تقوم باتخاذ قرارات واسعة التأثير في بيئة مختلفة الثقافات والقادرة على وضع رؤية المنظمة موضع التنفيذ.

وأيضاً عرّف العجمي (2016) القيادة الإستراتيجية على أنها قدرة القائد على تبني رؤية ورسالة واضحة من خلال التركيز على وضع الأهداف والخطط المستقبلية وإقناع رؤوسه وفرق العمل بها حتى يمكن وضع هذه الأهداف والخطط موضع التنفيذ.

ويرى رحيمة (2012) أن القيادة الإستراتيجية هي القدرة على التنبؤ والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لتنفيذ إستراتيجية التغيير عند الضرورة، والتفكير والتصرف والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية.

ويذكر (المعاينة، 2021) أن القيادة الإستراتيجية هي عبارة عن منهج إداري يمتاز به المديرين في المنظمة والذي يدعم صياغة الرؤية ووضع الخطط بهدف اتخاذ قرارات لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها واستراتيجياتها المستقبلية.

يستنتج الباحث أن القيادة الاستراتيجية هي القدرة على التوقع والتصور للمستقبل مع ابقاء المرونة الكافية مع المرؤوسين مما يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج الإداري إلى أعلى مستوى لتحقيق رؤيه القيادة للمؤسسة وبهذا يتجاوز الجميع المصالح الخاصة إلى المصالح العامة.

### أهمية القيادة الإستراتيجية

يمكن للقادة أن يصبحوا قادة استراتيجيين إذا ما جعلوا أتباعهم قادرين على صناعة مستقبل منظماتهم وفقاً للرؤيا والرسالة والأهداف التي يتفقون عليها، ويتعهدون على تحويلها إلى واقع، فلا يمكن

للمنظمات المعاصرة أن تبقى وتستمر دون أن يكون لها رؤية أو رسالة، وبدون تعلم وإبداع تقوده استراتيجية مستقبلية (الكبيسي، 2012)

تلعب القيادة الإستراتيجية دورًا فعالًا في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، ويرتبط أداء المنظمات بشكل وثيق مع أداء القائد الاستراتيجي، ومع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي ظهرت الحاجة إلى قيادة فعالة يكون لها دور في تحويل هذه المنظمات إلى منظمات قوية ومتميزة (الأكلبي، 2018)

والقيادة الإستراتيجية المسؤولة عن نجاح المنظمات أو فشلها، فالقادة الإستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات، كما أنهم المسؤولون عن التميز والمنافسة ويعود للقيادة الإستراتيجية السبب في تفوق منظمات على أخرى، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة والتوجه للدور الاستراتيجي، فتساعد القيادة الإستراتيجية على فهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعهم الخطر المتوقع (أمينة وبوفلجة، 2018).

وتعود أهمية القيادة الاستراتيجية إلى كونها هي المصدر الرئيسي للابتكار والإبداع، ويتوقف ذلك على القدرات الإبداعية لدى القادة الاستراتيجيين، وتكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في دورها التوفيق بين مختلف الأطراف، حتى لو كانت متعارضة، فالقيادة الاستراتيجية تحرص على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات والحاجات المتقاطعة، كما أن لها دورًا في رسم ملامح الثقافة التنظيمية من خلال الممارسات المتعلقة بالهيكل التنظيمية، وتفويض السلطات وتوزيع المهام، والذي يؤدي بدوره إلى التأثير في القواعد السلوكية الثقافية والقيم داخل المنظمة (المريع والمراد، 2013).

أشار جاد الرب (2012) إلى أن القيادة الاستراتيجية هي القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وبناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة، وبهذا تنبع أهميتها من الآتي:

تعمل على حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي تفرضها البيئة المعقدة. كما تقوم القيادة الاستراتيجية بالتأثير على السلوك الانساني بكفاءة في أي بيئة عمل تتسم بالمخاطرة والتعقيد وعدم التأكد، وكل ذلك من خلال الحوار أو من خلال ممارسات القادة الاستراتيجيين، ومن خلال طموحاتهم اللامحدودة، فهم يعرفون كيف ومتى يؤثرون في الآخرين. إدارة رأس المال البشري بكل ما يتضمنه من عناصر مثل: المعرفة، الخبرة، العقول البشرية المتميزة، الابداع، الأفكار، المعلومات، والعملاء، وهي من أخطر وظائف القائد الاستراتيجي. وبناء المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية اللذان يشجعان على الإنجاز ويخلقان روح التحدي.

وتعتبر القيادة الإستراتيجية في البيئة التنافسية الحالية مصدرا للميزة التنافسية المستدامة للمنظمة وبالتالي ينبغي في رعايتها وتطويرها بعنايه(Irtaimeh,2018).

حيث يشير الدوري(2019) على أنها حلقة الربط بين العاملين وبين خطط المنظمة لما لها من اهمية في المنظمات وللقادة الاستراتيجيون الذين يقدون المناصب العليا فيها وتوكل لهم المهام الاستراتيجية في صياغة الرؤية الإستراتيجية وتصميم الهياكل التنظيمية واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي من شأنها أن تعدل أو تغير من شكل طبيعه المنظمة وفي بيئتها الخارجية بهدف التحسين المستمر في تحقيق أهداف المنظمة (حسون، 2016)

ويذكر (ابو جمعة والحامدي، 2021) أن اهمية القيادة الإستراتيجية تتمثل في :

1. تكوين ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة قادرة على مواجهه التفكير وادارته وتوجيهي نحو تحقيق الأهداف.

2. تعمل كحلقة اتصال بين داخل وخارج المنظمة وذلك من خلال قدرتها على التعامل مع شرائح مختلفه من الأفراد.

3. تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الامكان .

4. مواكبه التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمه المنظمة.

5. تعمل على تحسين الأداء المنظمي في ظل تعقيدات البيئة التنافسية.

6. صياغة وفهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة للوضوح، ورسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدني تكلفة.

7. إستقطاب وتعيين الكفاءات المبدعة والعمل على تنميه قدراتهم وتشجيع التفكير الابداعي لمواجهه التحديات المستقبلية مما يساعد المنظمات على تطوير اهدافها والعمل على نموها وانتشارها.

8. العمل على التوفيق بين حاجات الاطراف المختلفة من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات مع هذه المهام الأمر الذي يؤكد أهميه العلاقة التبادلية بين أي منظمة ومحيطها الاجتماعي.

### خصائص القادة الاستراتيجيين:

يتميز القائد الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من القادة التقليديين، ويمكن إيجاز هذه الخصائص كما أوردها (أبو سمرة، 2019)

1. الرؤية المتميزة : امتلاك القائد رؤية ذات قاعدة للعمل المسبق في التعامل مع الأحداث وليس الاستجابة لها، وأن تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم.

2. التفكير الاستراتيجي الذي يعمل على حفز الآخرين، فمنهج القائد في التفكير العميق العقلاني، والإبداعي هو الذي يشجع الفريق على تقبل التغيير الجذري.

3. الحقيقة الواقعية : أن يكون القائد واقعياً ويستجيب للوقائع، ويتجنب الأمانى التي تبتعد عن الواقع.

4. القيادة الأخلاقية والالتزام: أن يتسم القائد بأخلاق عالية، ويتمتع بالإحساس بالآخرين، القائد الاستراتيجي يبرهن التزامه إتجاه رؤيته الخاصة، مدعماً ذلك بالمثل والقُدوة
5. الشجاعة والعزم والمثابرة : أي تمتع القائد بالشجاعة، وبيادر ويتحمل المسؤولية، ويديم في مرؤوسيه روح المبادرة للعمل، وأن يكون لديه تصميم كاف لدفع العمل وإستمراريته إلى النهاية.
6. القدرة على الابتكار الإداري: الإتيان بالجديد الإداري، أي أنه يعمل على التوصل إلى المفاهيم الإدارية الحديثة وتحويلها إلى سياسات داخلية قابلة قادرة على تحقيق التميز المؤسسي.
7. القدرة على تحقيق التوافق : قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق توافق جميع سياسات وخطط المؤسسة مع الرؤية الاستراتيجية بما يحقق وحدة الاتجاه في عمل المؤسسة.
8. إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير: بما يخدم تطلعات المؤسسة، وخياراتها المستقبلية التي تحدث بدورها شبكة من العلاقات.
9. إحساس عال بالبيئة والمبادرة والمرونة ومواكبة التغيير: قدرة القائد الاستراتيجي على الإحساس بالتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والسعي إلى التحسين والتطوير.
10. القدرة على التحفيز وبناء فريق العمل : الاهتمام بحفز العاملين، وتدريبهم، وتنميتهم، وجعل ذلك أولى الأولويات لديه.

### أنماط القيادة الإستراتيجية

القيادة تستلزم تحفيز الأفراد لعمل ما هو أكثر من المتوقع وإغناء قدراتهم بشكل مستمر، ووضع مصلحة المنظمة فوق مصالحهم الخاصة والقادة الاستراتيجيون يطورون وينقلون الرؤية للمنظمة ويضعون استراتيجية لتحقيق هذه الرؤية، فهم يجعلون الأفراد يدركون الحاجة لتحقيق مخرجات تنظيمية ذات قيمة عالية، وهم يشجعون العاملين للنضال من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الإنجاز، إن الاختلاف



بين الأدوار بين القيادات الاستراتيجية يخلق العديد من أنماط القيادة الاستراتيجية ومنها (دهش، 2017):

1. نمط الإدارة بالمشاركة: وفيه يمارس أعضاء الإدارة العليا ومساعدوهم مهام الاستراتيجية على أفضل وجه ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

2. نمط الإدارة التشريعية وهنا يسيطر أعضاء الإدارة العليا على كافة الأمور ويتخذون القرارات الاستراتيجية دون الرجوع إلى المستويات الأخرى والمساعدين ؛ نظراً لما يتمتع به أعضاء الإدارة من وضع قانوني.

3. نمط الإدارة التنفيذي: وهنا يكون خلاف الإدارة التشريعية فنجد اهتمام أعضاء الجهاز الإداري التنفيذي وعدم اهتمام أعضاء الإدارة العليا بالاستراتيجية، أي بمعنى أن الرئيس الأعلى للإدارة يتخذ كافة القرارات الاستراتيجية. مع مساعديه.

4. نمط الإدارة الفوضوية وهنا يلاحظ عدم اهتمام الجميع من الرئيس ومساعديه وأعضاء الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ، حيث لا أحد يهتم بالاستراتيجية في المنظمة.

### أبعاد القيادة الإستراتيجية

هناك إختلاف بين الباحثين حول أبعاد القيادة الإستراتيجية حسب طبيعة مجتمع الدراسة وأهدافها، ومن أهم هذه الابعاد (المعايطة، 2021):

### أولاً: التوجه الاستراتيجي:

إن تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة يشير إلى وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للغرض الاستراتيجي التي وجدت المنظمة من أجله، والرؤية طويلة الأجل هذه توضح رؤية المنظمة من لعدد من السنوات مستقبلاً، وكفلسفة موجهة بالأهداف فإن هذه الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المنظمة إلى بنائها مستقبلاً (جاد الرب، 2012)

تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا، وهي عملية تحديد صورة وشخصية المنظمة وأهدافها وخط عملها ونشاطاتها المستقبلية بهدف التأقلم مع ظروف التغييرات البيئية مثل الفرص والتهديدات التي يتوقعها القادة الاستراتيجيين على المدى المتوسط والبعيد (نادر وجاسم، 2019)

يعتمد تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة على تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد للقصد الاستراتيجي الذي أنشأت من أجله المؤسسة، والذي يعكس بدوره وجهة النظر الشخصية للقائد الاستراتيجي، فإذا ما استطاع القائد شرح وجهة نظره الشخصية للمرؤوسين، وأشركهم فيها فإنه سيحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية، وهذا سيجعل الهدف الاستراتيجي مشتركاً ومفهوماً للجميع (عيد 2016).

إن التوجه الاستراتيجي يمثل المسار الذي تسترشد به المنظمات في تحقيق أهدافها المستقبلية (قطامين 2014)

أنه يعبر عن الكيفية التي يتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية (عباس، وأحمد، 2019).

#### ثانياً: تطوير رأس المال البشري:

أشار أبو الجدائل (2012) إلى أن رأس المال البشري هو "عبارة عن مخزون المهارات والمعارف المتجسدة في القدرة على أداء العمل، ومن ثم إنتاج القيمة الاقتصادية وهي المهارات والمعارف المكتسبة من قبل الموظفين بواسطة التعلم والتدريب والخبرات."

ويعتبر رأس المال البشري من المصادر المهمة والفريدة التي تؤثر في الأداء، لأن ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات وخبرات وتعليم وقدرات أو كفاءات وغير ذلك، تؤثر بشكل مباشر في أداء المنظمات وإنتاجيتها، لأن المنظمة التي تمتلك رأس مال بشري غني يمكنها أن تتنافس وتبقى وتتمو وتتطور بفعل ما سيضيفه العاملون من إبداعات وابتكارات جديدة حيث يساهم رأس المال البشري في خلق وابتكار وإنشاء معارف جديدة يتم استخدامها وتوظيفها في تطوير وزيادة كفاءة عمل المنظمة، ويساعد رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فالتنافس الحالي بين المنظمات يقوم

على أساس الإبداع في تقديم المنتجات الجديدة وبالسعة الممكنة، وهذا لا يمكن للمنظمة تحقيقه بدون رأس مال بشري غني ليتمكنوا من تعزيز وتطوير الميزة التنافسية لمنظماتهم، هذا بالإضافة إلى مساعدته في زيادة كفاءة استخدام الأصول الأخرى وتحقيق إنتاجية أعلى، فالشخص الذي يمتلك تدريباً وتأهيلاً سيكون أكثر قدرة على استخدام أصول المنظمة المختلفة بكفاءة عالية (سويطي، 2020).

ويعتبر تطوير الموارد البشرية من أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق القيادة الإستراتيجية المنظمة، والتي تشمل تدريب الموارد البشرية فيها والعمل على إخضاعهم لبرامج تعليمية مختلفة ومتخصصة بهدف العمل على رفع مستوى معارفهم وخبراتهم وصقل مهاراتهم (نادر وجاسم، 2019).

وعرف رأس المال البشري على أنه الاستثمار في الموارد البشرية من أجل زيادة كفاءتها (سويطي، 2020).

عرفه (Pasban & Nojedeh, 2016) على أنه المعرفة والمهارة والإبداع وصحة الفرد، فهو ليس رأسمال مادي ولا مالي

عرف (الطوره، 2021) رأس المال البشري هو مجموعة من العوامل التي يمتلكها القوى العاملة الجماعية للشركة ، وقد تشتمل على الصفات الشخصية والمعارف والمهارات ، والقدرة التقنية، والالتزام والموثوقية والقدرة على التعلم ، بما في ذلك الخيال والكفاءة والإبداع والرغبة في تبادل المعلومات والمشاركة في الفريق والتركيز على أهداف المنظمة.

### ثالثاً: الثقافة التنظيمية المؤثرة:

الثقافة التنظيمية هي منظومة فاعلة من المعاني والقيم والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن لتصبح سمة خاصة بالمنظمة، بحيث تخلق فهماً مشتركاً بين العاملين حول ماهيتها والسلوك

المتوقع منهم فيها، فهي نمط من المعتقدات والتوقعات التي تعد بمثابة المعايير التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة (نادر وجاسم، 2019)

وعليه فإن اعتماد تشكيل ثقافة تنظيمية مركزية سليمة يقع على عاتق القيادة الاستراتيجية، ويعد تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة من الأمور الصعبة جداً، والتي تضاهي في صعوبتها محاولات المؤسسة المحافظة على بقائها واستمراريتها، إلا أن القادة الاستراتيجيين الفاعلين يدركون تماماً الوقت المناسب للتغيير، وفي كثير من الأحيان يتم الاعتماد بشكل أساسي على تغيير ثقافة المؤسسة عند تنفيذ استراتيجيتها، وغالبا ما يتم تصميم التغييرات الجذرية بالشكل الذي يتيح للمنشأة إمكانية دعم الخيارات الاستراتيجية الجديدة والتي تختلف عن الخيارات التي نفذتها المؤسسة سابقاً (Lear, 2012).

#### رابعاً: الممارسات الأخلاقية:

الممارسات الأخلاقية هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري، وتمثل خطوط توجيهية للمديرين في صنع القرار وإنشاء البديل الأخلاقي من بين البدائل المتاحة والذي يرضي كافة أصحاب المصالح (نادر وجاسم، 2019)

وتزداد كفاءة تنفيذ العمليات الاستراتيجية عندما تتم في إطار الممارسات الأخلاقية، فالمؤسسات تشجع العاملين في كل المستويات التنظيمية أن يلتزموا بقواعد الممارسات الأخلاقية، ففي المؤسسات الأخلاقية تشكل الممارسات الأخلاقية إطار لعمليات اتخاذ القرارات، وحيث إنها تعد مكملاً للثقافة التنظيمية إلا أنها تعمل كمصفاة لتنقية الأفعال وتقييمها (جاد الرب، 2012)

هنا يتضح دور القادة الاستراتيجيين من أصحاب الاستقامة والشرف، الذين يرغبون بفعل الأشياء الصحيحة، مما يدفع العاملين نحو تطوير ودعم الثقافة التنظيمية التي تعد فيها الممارسات الأخلاقية معايير سلوكية متوقعة، وبالتالي فإن القادة الاستراتيجيين يواجهون ضغوطاً تتمثل بضرورة ابداء تصرفات تزيد من احتمالية ظهور الثقافة التنظيمية في منظماتهم ، وإحدى وسائل تحقيق ذلك، والتي

لاقت قبولاً واسعاً في المنشآت هي إيجاد واستحداث برنامج رسمي لإدارة الأخلاقيات في المنظمة (عيد، 2016)

#### خامساً: الرقابة التنظيمية المتوازنة

ويقصد بها عمليات الرقابة والتقييم على الإدارة الاستراتيجية للتأكد من أن العمليات تجري وفق الأسس الصحيحة، بهذا فهي تعطي مؤشرات عامة عن سير العمل دون الخوض في التفاصيل التي تعتمد في الأنواع الأخرى من الرقابة، فهي تركز على مخرجات العملية التخطيطية ضمن عمليات الإدارة الاستراتيجية والمطابقة لما يراد لها، ومسيطرة عليها بطريقة تعطي ضماناً للنجاح (عيد، 2016).

الرقابة التنظيمية المتوازنة هي مجموعة السياسات والإجراءات الهادفة للتأكد من نشاطات المنظمة والتحقق من مخرجاتها المطلوبة، ونجاح تنفيذ الإستراتيجيات الموضوعة، والعمل على تحديد الانحرافات إن وجدت والسعي لتصحيحها ووضع التعديلات اللازمة لعملية التنفيذ (Dahri, 2019)

إن الرقابة التنظيمية المتوازنة تعد عنصراً هاماً وجزءاً أساسياً من عملية تنفيذ الاستراتيجية، فالرقابة ضرورية أيضاً في المساعدة على التأكيد في أن المنظمة تحقق العوائد المرغوبة من التنافس الاستراتيجي ومعدلات العائد المحددة (جاد الرب، 2012).

#### عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية:

يوجد عدة عوامل تساعد على نجاح القيادة الاستراتيجية من أهمها التي نكرها كل من (2018) (Irtameh,

1. إمتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمر المؤسسة والعاملين.

2. طاقة التمكين وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها للحظة المطلوبة كلما لزم الأمر.
3. تنوع المعارف وسعتها وما يترتب عليها من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية دون إهمال أحد جوانبها.
4. الاستخدام الأفضل للوقت والإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
5. العقيدة الصحيحة التي تمثل المثل الأعلى الذي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها.
6. الفطنة والشجاعة والقدرة على حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحازمة عند الضرورة.
7. الإلمام بأصول الإدارة الحديثة والقدرة على أداء المهام دون ملل.
8. الشخصية النافذة، والقدرة على تحسين صورته النفسية والأخلاقية بين الآخرين.

#### خلاصة:

القيادة الإستراتيجية هي شكل معقد من اشكال القيادة في المنظمة، حيث يجب أن يكون القائد لديه القدرة على الإدارة من خلال الآخرين و يتطلب من القائد الاستراتيجي المقدرة على التوقع والتصوير والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغييرات إستراتيجية حسب الحاجه، كما أنها تتمثل

بالدور الرئيسي للقائد الاستراتيجي في الحفاظ على الموارد والقدرات التنظيمية اثناء البحث عن موارد اخرى تدعم أهداف المنظمة.

وتسعى كل منظمة بالرغم من اختلاف في حجمها وانشطتها واهدافها وطبيعة عملها إلى البقاء على والاستمرار والنمو وهذه الأهداف لا يمكن تحقيقها بمعزل عن وجود قياده استراتيجيه قادره على تحقيق طموحات المنظمة فالمنظمات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الإستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للمنظمة

**المبحث الثاني**

**الأداء الوظيفي**

**مقدمة:**

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها التنمية لما لديه من قدره على الابتكار والتجديد تمكنه من التغلب على ندرة الموارد بمختلف أنواعها. والمؤسسات المتميزة تسعى لامتلاك موارد بشرية وقوى عاملة مؤهلة تمتاز بالمرونة وأن يكون لها قاعدة بيانات واسعة من المعارف والمهارات لمواكبة عجلة التطور والمنافسة في سوق العمل وتحقيق حاجات المجتمع. الاهتمام بوظائف ادارة الموارد البشرية يساهم في رفع معدلات الأداء الوظيفي ومن ثم زيادة الانتاج والانتاجية إن أداء الموظفين الجيد ضروري جدا للمنظمة، حيث يعد المورد البشري أحد عناصر الإنتاج الهامة التي يركز عليها نجاح المنظمات، لذلك جاء الاهتمام بالأفراد والعمل على تحقيق متطلباتهم، والبحث عن الطرق والأساليب التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي لهم، فقد يسهم ذلك في تحقيق الإستقرار في الاقتصاد التنظيمي من خلال تحسين مستويات المعيشة وارتفاع الرواتب، حيث تعتبر الموارد البشرية في الوقت الحالي مصدراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات. & Nguyen, (2021) Dang لذلك نلاحظ ان تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتطويره يعد من الأولويات والاهداف التي تسعى منظمات الاعمال بمختلف مجالاتها الى تحقيقه عن طريق دراسة وفهم العوامل المؤثرة به لكي تتمكن من استخدامها والاستفادة منها بالصورة الأمثل.

### مفهوم الأداء الوظيفي:

عرفه (Zuheir, 2018) بأنه الإجراءات التي يقوم بها الموظفون بناءً على خبراتهم ومهاراتهم في الإعدادات التنظيمية، وهو النتيجة المتراكمة لمهارات وجهود وقدرات جميع الموظفين لتحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

وأشار إليه (ثابت، 2020) هو ذلك النشاط الذي يؤديه العامل من خلال أداء المهام والواجبات والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها في موقعه الوظيفي.



ويعرف (معتز، 2020) الأداء الوظيفي بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام.

يستنتج الباحث أن الاداء الوظيفي هو مجموعة العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال كالإنتاجية والتنمية المهنية للعاملين والنتائج المالية والروح المعنوية للعاملين وتخطيط العمليات والتخطيط الاستراتيجي

### أهمية الأداء الوظيفي :

يأخذ الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كونه الناتج النهائي لمحصلة أي نشاط داخل المنظمة على مستوى الفرد أو المنظمة ذاتها، فالأداء الوظيفي المتميز يحقق استقرار واستمرار أكثر لعمل المنظمة، وتتمثل أهمية الأداء الوظيفي في التالي(غضبان وعريف، 2018)

1. يؤدي الأداء الوظيفي لنجاح خطط التنمية الاقتصادية في البلد.
2. يعتبر مقياساً لقدرة الموظف على أداء عمله في الوقت الحالي وأي عمل آخر في المستقبل.
3. يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
4. يساعد على رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية.
5. خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في العمل.
6. تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف طموحات ومهارات ومعارف العاملين.

7. تحديد مدى نجاح سياسات إدارة الموارد البشرية.

حدد (مهدي، 2017) أهمية الاداء الوظيفي في:

1. قياس الأداء الوظيفي احد الاسس التي يركز عليها المشرفين والمدراء في تخطيط الموارد البشرية لاسيما أن المنظمة تعتمد مقاييس الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجيتها الفعلية للقوى البشرية في السوق ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السلمية لعملية التقييم أداء الأفراد العاملين (Rashid et al.2020).

2. من خلال التقييم يتم تحديد احتياجات الموظفين من التدريب ومن ثم قياس فاعلية البرامج التدريبية. إذ أن قياس الأداء من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة. وفي ضوء ذلك يتقرر مدى حاجتهم إلى التدريب ونوع البرنامج التدريبي الذي يلائمهم ومدته ومكانه. إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطوره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا بالمؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين بها، لذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يؤدي إلى تطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

### معايير الأداء الوظيفي:

تتمثل أهم المعايير الأداء فيما يلي (بوشقيف وبوطريق، 2020):

1. الجودة : هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على الأداء من حيث مدى الاتقان والجودة في الإنتاج، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى هذه الجودة والامكانيات المتوفرة وهذا مايتطلب وجود معيار للرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الحاجة فضلا عن الاتفاق على درجة الجودة المرغوبة في أداء العمل.

2. الوقت : ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير المتجددة أو القابلة للتعويض، فهو رأسمال وليس دخلاً مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة . فالوقت لا يقدر بثمن

3. الكمية : يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يتجاوز قدرات وإمكانات الموظفين، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطيء الأداء . مما يصيب الموظفين بالالتزام وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل .

4. الإجراءات : وهي الخطوات التي يتم فيها أداء العمل، أو بعبارة أخرى، بيان توقف للخطوات والإجراءات اللازمة التي يجب اتباعها لإنجاز المهام  
**إجراءات تحسين الأداء الوظيفي :**

تسعى إدارة المنظمات بشكل عام لتحسين أداء الموظفين لما لذلك من آثار إيجابية على الأداء بشكل عام، ويمكن أن يتم تحسين الأداء الوظيفي عبر الخطوات الآتية: (بده ومزيو، 2018)

1. تحديد العوامل الرئيسية لظهور مشاكل في الأداء: من الضروري تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري، وتحديد تلك الانحرافات مهم لكل من الإدارة والموظفين في تحديد طريقة تقويم الأداء الملائمة، كما يسهم ذلك بتخفيض التصارع بين الإدارة والموظفين من خلال تحديد الدوافع والأسباب لأي أداء في بيئة العمل، والأسباب التي أدت لنشوء أي خلل أو انحراف وقد تتعلق تلك الدوافع بالعوامل الاقتصادية أو لغايات شخصية اجتماعية، أو قد تتعلق أيضاً بعوامل تنظيمية أو تسويقية بالتالي من الممكن أن تؤثر بشكل سلبي أو إيجابي على الأداء الوظيفي، بالتالي فإن تلك العوامل قد تسهم بإضعاف الأداء، لذلك يتوجب معرفة الأسباب أو العوامل الرئيسية التي أدت للانحراف بمستوى الأداء عن المستوى المطلوب.

2. رسم خطة عمل متطورة لإيجاد حلول: تبني خطة العمل للحد من مشاكل الأداء، بالتالي لا بد من وجود تعاون بين الإدارة والموظفين، وبين الإدارة والمتخصصين بمجال تطوير الأداء وتحسينه من ناحية ثانية. فوجود لقاءات مباشرة بين الإدارة والموظفين وفتح مجال لتقديم الآراء والمقترحات، ومناقشة العقبات وعدم إخفاء الحقائق حول الأداء، ذلك من شأنه أن يساهم بإيجاد حلول مرضية للموظفين وتحسين الأداء والقضاء على المشاكل.

3. الاتصال المباشر: من الضروري تحديد محتوى الاتصال المناسب بين المشرف والموظف لتحسين أداءه.

### أبعاد الأداء الوظيفي

من أهم أبعاد الاداء الوظيفي هي أداء المهام والأداء السياقي (القرالة، 2018)

1. أداء المهام: تشير إلى نشاطات أداء العمل التي تساهم في الجوهر الفني للمنظمة إما بشكل مباشر عن طريق استخدامها في العملية التكنولوجية للمنظمة أو بشكل غير مباشر عن طريق صيانة أو خدمة المتطلبات الفنية للمنظمة أو قابلية الافراد لأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم أو السلوكيات التي تساهم في نشاطات الصيانة والتحويل الجوهرية في المنظمة Dalal et al,2020)

فإن أداء المهمة يتكون من سلوكيات وظيفية متخصصة تتضمن المسؤوليات الوظيفية الأساسية عندما يتأتى للعاملين استخدام مهاراتهم الفنية ومعارفهم لإنتاج السلع والخدمات، أو عندما ينجزون مهام معينة تدعم الوظائف التنظيمية (عليان، 2016)

وتشير إلى الأنشطة التي تؤثر على النواة الفنية للمنظمة كتنفيذ العمليات الفنية والتقنية (الوالي، 2019)

2. الأداء السياقي: فيقصد به السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة مثلما تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها والتي تجرى فيها العمليات الفنية والنشاطات التي تساهم بفاعلية المنظمة من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة والتي تعتبر كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة

### خلاصة:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد المكلف بها بموجب الوصف الوظيفي لتلك الوظيفة وهو يعكس الطريقة أو الكيفية التي تتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفي حيث يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية للمؤسسات من خلال الاستغلال الامثل لمواردها البشرية لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع التغيرات التي تظراً خلال إنجاز الاعمال

### المبحث الثالث

## الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة التي تعلق بموضوع الدراسة والتي تتناول متغيرات الدراسة

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

دراسة عبد (2016) بعنوان أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة

استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (الثقافة التنظيمية الفاعلة، رأس المال البشري، التوجه الاستراتيجي، نظام الرقابة التنظيمية المتوازن) في تحقيق ريادة الأعمال الإجراءات الاستباقية، وتحمل المخاطر، والابداع، وانتهاز الفرص). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمعها من المديرين ورؤساء الأقسام في المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف في العراق. وتم جمع بياناتها بواسطة استبانة وزعت على عينة اشتملت على (32) مشاركاً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (24) استبانة. وبعد تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار ، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة الثقافة التنظيمية الفاعلة، رأس المال البشري، والتوجه الاستراتيجي، ونظام الرقابة التنظيمية (المتوازن في ريادة الأعمال، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل ممارسة من ممارسات القيادة الاستراتيجية في ريادة الأعمال باستثناء ممارسة نظام الرقابة التنظيمية المتوازن. وتمثلت توصيات الدراسة بضرورة دعم الأفكار الإبداعية لدى العاملين، وبناء ثقافة التفكير الريادي، والمحافظة على العاملين ذوي الكفاءة، وتطوير القدرات القيادية لدى العاملين.

دراسة الهنداوي (2018) بعنوان القيادة الاستراتيجية وأثرها في تميز الأداء المنظمي: الدور الوسيط

للتحسين المستمر دراسة ميدانية في مجموعة شركات المناصير في الأردن.

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الاداء المنظمي في مجموعة شركات المناصير في الاردن وبيان دور التحسين المستمر كمتغير وسيط. يتكون مجتمع الدراسة من (20) شركة، وإعتمدت الدراسة على الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث شملت العينة جميع المدراء في المستويات الثلاثة (العليا الوسطى، والدنيا في كافة شركات مجموعة المهندس زياد المناصير في الأردن وبالغ عددهم (207) فردا. ولتحقيق أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها، فقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد جمعت البيانات عن طريق أداة الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم عرضها على عدد من الأساتذة والباحثين في مجال الدراسة وتم إقرارها بعد إجراء التعديلات المقترحة من المحكمين، وشملت الأداة على ثلاثة متغيرات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد الرؤية المستقبلية والتوجه الإستراتيجي، استكشاف الجدارات الجوهرية والمحافظة عليها، الاستثمار في رأس المال البشري، تعزيز ثقافة تنظيمية للتفوق، تمكين الرقابة والتحكم المنظمي المتوازن ) وتميز الأداء المنظمي وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية وأثرها في تميز الأداء المنظمي: الدور الوسيط للتحسين المستمر "دراسة ميدانية" في مجموعة شركات المناصير في الأردن.

#### دراسة الزهراني (2018) بعنوان "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (البعد الإداري، والبعد التحويلي، والبعد السياسي، والبعد الأخلاقي)، وتحدد درجة توافر قدرات التعلم التكيفي والتعلم التوليدي، بالإضافة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية والقيادات الأكاديمية فيها. وتم جمع بياناتها بواسطة استبانة وزعت على عينة تكونت من (384) مشاركاً. وقد اعتمدت الدراسة اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات القيادة

الاستراتيجية في قدرات التعلم التنظيمي. وقد أظهرت نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في التعلم التنظيمي. وقد كان البعد التحويلي من أبعاد القيادة الاستراتيجية هو الأكثر تأثيراً في تطوير قدرات التعلم التنظيمي. ومن بين توصيات الدراسة ضرورة اهتمام الجامعة بقدرات التعلم التنظيمي وتحقيق التوازن بين التعلم التكميلي والتعلم التوليدي، والعمل على تطوير قدرات القيادة الاستراتيجية لدى قيادات الجامعة والتركيز على البعد التحويلي باعتباره البعد الأكثر تأثيراً في التعلم التنظيمي.

**دراسة الدوري ( 2019 ) بعنوان أثر القيادة الإستراتيجية في التميز التسويقي: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية في الاردن.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأبعاد المكونة للقيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي، وذلك من خلال دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من البنوك الإسلامية في الأردن وعددها أربع بنوك هي: البنك الإسلامي الأردني، البنك العربي الإسلامي الدولي، بنك الأردن دبي الإسلامي، مصرف الراجحي، أما العينة فتكونت من (93) مستجيباً اتبعت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على نوعين من مصادر المعلومات هما البيانات الثانوية والأولية واتبع الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي في تحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإستراتيجية المتمثلة بـ (تطوير الرؤية المستقبلية، امتلاك التوجهات الإبداعية، القدرة على تنفيذ الإستراتيجية، الإشراف والرقابة الإستراتيجية) في تميز الأداء التسويقي في البنوك الإسلامية في "الأردن". وقد جاءت المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الإستراتيجية بمستوى مرتفع من الأهمية من وجهة نظر العينة.



دراسة(عبد الحفيظ وآخرون، 2019) بعنوان "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي".

هدفت الدراسة للتعرف على أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي، تكون مجتمع الدراسة من العاملين بديوان بلدية بنغازي والبالغ (100) عامل، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لتجميع البيانات، بينت الدراسة أن أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين مرتبة بشكل تنازلي هي: التمكين، وضوح المسؤولية، الثقافة التنظيمية، الحوافز، الاتصالات، التدريب، القيادة الإدارية. وأظهرت النتائج أن هناك أثر موجب ذو دلالة معنوية للعوامل المؤثرة على الأداء مجتمعة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي، وأن هناك أثر موجب ذو دلالة معنوية للتمكين ووضوح المسؤولية والثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

دراسة مؤنس (2020) بعنوان أثر القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي، والفروق تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية (النوع - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة- البلدية) على القيادة الإستراتيجية وإدارة التغيير التنظيمي في بلديات محافظة الوسطى، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق أداتي الدراسة وهما: (استبانة للقيادة الإستراتيجية، واستبانة إدارة التغيير التنظيمي) على جميع العاملين فيها من حملة درجة (دبلوم فأعلى) والبالغ عددهم (156) عاملاً وعاملة. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية وإدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة.

دراسة أبو جمعة والحامدي (2020) بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية/الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، والممارسات الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتصنيفها. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بشركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن، واشتملت وحدة المعاينة على الموظفين في الإدارتين العليا والوسطى والبالغ عددهم (150) موظفاً، إضافة إلى (11) موظفاً من الإدارة الدنيا والذين لديهم خبرة عملية تتجاوز 10 سنوات. اعتمدت الدراسة على تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات وتحقيق أهدافها. وأشارت النتائج إلى وجود أثر للقيادة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية.

دراسة (القحطاني، 2021) بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي : الدور الوسيط للانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي من خلال الانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية. تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة المالية القطرية والبالغ عددهم (420) موظفاً، وتمثلت ابعاد القيادة الاستراتيجية بالقيادة التحويلية والقيادة الاجرائية ، ولتحقيق اهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم جمع البيانات باستخدام أسلوب الحصر الشامل وتبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (339) استبانة، ومن ثم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية كأسلوب احصائي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء الوظيفي والانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية كان متوسطاً، كما تبين أن القيادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية) تؤثر في كل

من الأداء الوظيفي بأبعاده (أداء المهمة والأداء السياقي والانغماس الوظيفي بأبعاده الحماس، والتفاني، والاستيعاب)، وأن الانغماس الوظيفي يلعب دور وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء الوظيفي. بناء عليه، تم اقتراح مجموعة من التوصيات للمدراء وصانعي القرار في وزارة المالية القطرية من أبرزها: دعم العاملين لتحسين كفاءة أداء المهام والأداء السياقي من خلال التدريب والتطوير المهني، وتفويض الصلاحيات، وتطوير القيادات، وتشجيع العاملين على تنفيذ مهام العمل الرسمية وغير الرسمية من أجل تطوير الأداء الوظيفي ببعديه أداء المهام والأداء السياقي.

**دراسة (المعاينة، 2021) بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية على الرشاقة التنظيمية : دراسة حالة: بنك القاهرة عمان.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها (التوجه الإستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية المؤثرة، والممارسات الأخلاقية، والرقابة التنظيمية المتوازنة) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار والمرونة والسرعة، والكفاءة) في بنك القاهرة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت الباحثة بتطوير إستبانة مكونة من (55) فقرة، حيث إتمدت أسلوب المسح الشامل لسحب عينة الدراسة بتوزيع (177) استبانة، وأظهرت النتائج أن كل من القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية قد جاءا بمستوى تقييم مرتفع في بنك القاهرة عمان، وأظهرت أيضاً النتائج وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (التوجه الإستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية المؤثرة، والممارسات الأخلاقية، والرقابة التنظيمية المتوازنة) على الرشاقة التنظيمية في بنك القاهرة عمان أوصت الدراسة بضرورة تبني المديرين في بنك القاهرة عمان أحدث الأساليب العلمية في تحليل بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، من أجل رفع كفاءة القرارات المتخذة وزيادة قدرة البنك ومرونته على التكيف مع الظروف المحيطة.

## دراسة (الوادي، 2021) بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية في الابداع الإداري في المصارف التجارية الأردنية.

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية (التصور الاستراتيجي، المواهب، اليقظة الاستراتيجية، إدارة (التغيير) في عناصر الابداع الاداري (الاصالة، الطلاقة، المرونة في المصارف التجارية الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعتماد المنهج الوصفي الكمي التحليلي، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة من المدراء البالغ عددهم (135)، في الإدارة العليا في فروع المصارف التجارية الأردنية في إقليم الوسط. توصلت نتائج الدراسة الى أن مستوى الأهمية النسبية للقيادة الاستراتيجية كانت مرتفعة، والابداع الاداري كانت بمستوى متوسطة، وأظهرت وجود أثر للقيادة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (التصور الاستراتيجي، المواهب، اليقظة الاستراتيجية، إدارة التغيير في عناصر الابداع الاداري (الاصالة، الطلاقة، المرونة في المصارف التجارية الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتصور الاستراتيجي من خلال وضع خطة تشغيلية تتناسب مع استراتيجيتها لتسهم في السياسات التي تضعها ادارة المصرف، وتحسين أدائها ويجاد بدائل استراتيجية للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة، والحرص على الأعمال والحلول الإبداعية المقدمة من قبل الاداريين، ومشاركتهم في وضع الأهداف التنظيمية، واستغلال الخبرات العملية المتوافرة لديهم.

## دراسة (العلوان، 2022) بعنوان: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق والمتمثلة ب (العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التسويقية)، حيث تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في كافة المستويات الإدارية بالقطاع المصرفي العراقي الأهلي،

تم الاعتماد على الاستبانة التي صمّمت وطورت لجمع البيانات بهدف تحقيق الهدف من هذه الدراسة، وقام الباحث بالاعتماد على أسلوب العينة الميسرة، حيث تم توزيع (500) استبيان بشكل إلكتروني على العاملين في العديد من المصارف الأهلية العاملة بالعراق والذي بلغ عددهم (5600) موظف موزعين على (69) مصرف والتي أبدت استعدادها لتنفيذ هذه الدراسة وهي من المصارف (الإسلامية والتجارية المحلية، والتجارية الإسلامية الأجنبية) وتعد عينة ممثلة لمجتمعها ويمكن الاعتماد على نتائجها بالتعميم على ذات المجتمع، حيث تم توزيع الاستبانات وفق لنسبتها في القطاع، توصل الباحث إلى عدة نتائج، أهمها: أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن العوامل البيئية بأبعادها (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التسويقية) كانت مرتفعة، كما بينت النتائج فيما يتعلق بفقرات الاستبانة لمتغير الأداء الوظيفي أنها كانت جميعها مرتفعة. وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التسويقية) على الترتيب من حيث الأهمية على الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع المصرفي الأهلي في العراق.

ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية:

دراسة ( Gakenia at el2017 ) بعنوان:

### **Influence of Strategic Leadership Style on Academic Performance of National Schools in Kenya.**

تأثير أسلوب القيادة الإستراتيجية على الأداء الأكاديمي للمدارس الوطنية في كينيا. هدف الدراسة التعرف إلى تأثير أسلوب القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، إنشاء ضوابط تنظيمية متوازنة، تنمية رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، الممارسات الأخلاقية ) في الأداء الأكاديمي للمدارس الوطنية في كينيا، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث وزع استبانة الدراسة بواقع (93) على عينة الدراسة المكونة

من مدير مدرسة ثانوية وتم استعادة (87) استبانة صالحة للدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموع من النتائج كان أهمها: وجود تأثير فعال بين أسلوب القيادة الاستراتيجية والأداء الأكاديمي بشكل مرتفع

دراسة 2018 ( Rahman et al ) بعنوان

### **Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy''**

أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي، والتوجه الاستراتيجي والاستراتيجية التشغيلية. هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الاستراتيجية (الأفعال الاستراتيجية المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي، والقدرات الجوهرية والترابط المتمثل بالمحافظة على القدرات الجوهرية وتطوير رأس المال البشري، والنظام المتمثل في بناء إجراءات الرقابة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية الفاعلة في الأداء التنظيمي القيادة التكيفية والاستقلالية والاتصالات، والمعرفة والقيم)، والتوجه الاستراتيجي (تطوير الاستراتيجية وصياغتها وتنفيذها) والاستراتيجية التشغيلية (إدارة التكاليف وتنوع المنتجات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من المديرين التنفيذيين، ونوابهم وأعضاء الفرق التنفيذية في قطاع صناعة السيارات في ماليزيا، وتكونت عينة الدراسة من (400) فرداً. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (400) استبانة وتم استرداد (48) استبانة فقط بنسبة استجابة بلغت (24%). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في كل من التوجه الاستراتيجي، والتميز التشغيلي، والأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة لأنها تمكن الشركات من تحسين أدائها ومقدرتها على المنافسة في بيئات الأعمال المضطربة.

دراسة (Dahri, A., Amin, S., & Waseem2019) بعنوان:

### **'Effect of Strategic Leadership on Organizational Performance through Knowledge Management'**

أثر القيادة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة.

هدفت الدراسة إلى تقييم القيادة الاستراتيجية التي تؤثر على الأداء التنظيمي في البنوك الباكستانية من خلال إدارة المعرفة من قبل مدراء الفروع في مدينة كراتشي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانته وتوزيعها على عينة الدراسة العشوائية على (129) مديراً ومديرة فرع أظهرت هذه الدراسة تأثير القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، وبالتالي تنبأت هذه الدراسة بالفوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها القطاع المصرفي بينما يكافح في الاقتصادات النامية من خلال إدارة المعرفة كمورد رئيسي لتحفيز الأداء التنظيمي.

دراسة Chanpoom, Intrawong (2019) بعنوان

### **The Influence Of Strategic Leadership And Organizational Climate Commitment Organizational On Cooperative Employees, Thailand Of Savings**

تأثير القيادة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي بالموظفين التعاونيين المدخرين، تايلاند"

الأهداف البحثية لتأثير القيادة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي لموظفي جمعية الادخار التعاونية هي: دراسة القيادة الاستراتيجية لمديري جمعية الادخار التعاونية، والمناخ التنظيمي لتعاونية الادخار، والالتزام التنظيمي للعاملين في جمعية الادخار، والتحقق في تأثير القيادة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي لموظفي جمعية الادخار التعاونية. كانت تحليلات البيانات على النحو التالي؛ القيادة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي كانت عالية المستوى. وكان للقيادة الاستراتيجية تأثير إيجابي مباشر على الالتزام التنظيمي، وكان لها تأثير إيجابي تأثير مباشر على المناخ التنظيمي، وكان للمناخ التنظيمي تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.

دراسة Mubarak , Yusoff (2019)

### **IMPACT OF STRATEGIC LEADERSHIP ON STRATEGY IMPLEMENTATION**

## تأثير القيادة الاستراتيجية على تنفيذ الاستراتيجية

وفقًا للعديد من الباحثين، غالبًا ما يكون للقيادة تأثير حيوي على الأداء العام للمؤسسة. كشف الباحثون عن عدة مشاكل في تنفيذ الاستراتيجية مرتبطة بالأدوار القيادية. بدون قيادة فعالة، سيكون تضارب الأولويات المتصاعد نتيجة لانخفاض التنسيق حيث قد يدرك الموظفون تجنب الإدارة العليا للظروف المقلقة والتوعوية، وفي النتيجة قد تمر المنظمة عبر عقبات في تنفيذ الاستراتيجية. لذلك تم اكتشاف تأثير القيادة الاستراتيجية على تنفيذ الاستراتيجية من خلال مراجعة الأدبيات السابقة. حيث وجد أن المنظمات يبدو أنها تواجه صعوبة في تنفيذ استراتيجياتها ويُزعم أن القيادة واحدة من أهم الحواجز. علاوة على ذلك، تم العثور على القيادة كمحرك مهم في تنفيذ الاستراتيجية الناجحة. لذلك، يجب الاضطلاع بدور القيادة بدقة أثناء صياغة وتنفيذ القرارات الاستراتيجية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة استخلص الباحث ما يلي:

أن أغلب الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية والدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي اعتمدت على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسات وجود علاقة بين القيادة الإستراتيجية وبين العديد من الوظائف الادارية بالمؤسسة، وقد جاءت هذه الدراسة لتبين أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي ، ولهذا فهناك تشابه بين الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة، كما يوجد إختلاف مع البعض الآخر من حيث المنهجية والبيئة الاجتماعية لعينة الدراسة، وبعد استعراض الدراسات السابقة والتي تناولت العديد من أوجهه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة. إتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع العديد من الدراسات السابقة وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة



في الأساليب الإحصائية المستخدمة. وركزت معظم الدراسات السابقة على متغيرات الجنس، والمؤهل الأكاديمي، وسنوات الخدمة حيث اتفقت العديد من هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في اختيارها هذه المتغيرات وتشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في إستخدامها الاستبانة كأداة للدراسة. ركزت الدراسة الحالية على أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي دراسة حالة بلدية ظفار، في حين الدراسات السابقة لم تتناول المتغيرات معاً وطبقت الدراسة الحالية على البيئة العمانية، أما الدراسات السابقة طبقت في بيئات مختلفة. وهدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي دراسة حالة بلدية ظفار، وتعد من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع.

من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي:

1. اختيار المنهج والأداة للدراسة الحالية.
2. بناء الاستبانة وصياغة الفقرات وتطويرها.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### المقدمة:

يتم في هذا الفصل إستعراض منهج الدراسة الذي تم إستخدامه، وكذلك التعريف بمجتمع الدراسة وعينته، كما إستعرض هذا الفصل أداة الدراسة المستخدمة وهي الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة بهدف جمع البيانات والمعلومات المتعلقة للدراسة، ويتم كذلك من خلال هذا الفصل إختبار صدق الأداة

وقياس ثباتها، وأخيراً الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لمعالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة.

### منهج الدراسة:

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء العاملين في بلدية ظفار، لدراسة **أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي**، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يختص بمحاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة قائمة للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة المعينة، وعليه فقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي الذي يعتمد على جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات ويعد أنسب الأساليب لدراسة الظواهر الإجتماعية والإنسانية وهو ما ينطبق على هذه الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من موظفي بلدية ظفار، وعددهم (510) موظفاً، حيث تم إختيار عينة ميسرة من العاملين مكونة من (350) موظفاً وقد تم توزيع الإستبانات إلكترونياً على أفراد العينة، وقد إسترجع (300) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، شكلت ما نسبته (85.7%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

### أداة الدراسة:

في هذا الجانب تم الاعتماد وبشكل كبير على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة ومعالجة الاسئلة وفرضياتها وذلك باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة المسحية وللحصول على المعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين، ومن أجل تحقيق ذلك تم تصميم استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء، الجزء الاول: يحتوي على مجموعة من

الأسئلة والتي تعكس المعلومات العامة والمتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

والجزء الثاني: تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تقيس المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تماما كما هي موضحة باستبانة الدراسة (ملحق 2).

#### مصادر البيانات:

**المصادر الثانوية:** والمتمثلة في الكتب، الدوريات، الرسائل الجامعية، المقالات العلمية والأبحاث السابقة، وكذلك الإطلاع والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة من أجل بناء الإطار النظري للدراسة.

**المصادر الأولية:** والمتمثلة في الإستبانة، حيث قام الباحث بإعداد أداة الدراسة (الإستبانة) بعد الإطلاع على المصادر الثانوية المتمثلة بالدراسات السابقة وما أوردته الكتب والمراجع ذات الصلة، قام الباحث بصياغة فقرات الإستبانة. وقد اشتملت الإستبانة على الفقرات التي تعكس مشكلة الدراسة وأسئلتها للإجابة عليها من قبل المبحوثين، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وقد اشتملت الإستبانة في صورتها النهائية على الأقسام التالية:

**الجزء الأول:** واختص هذا الجزء بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي تضمنت (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

**الجزء الثاني:** والذي اشتمل على مقياس القيادة الاستراتيجية، والذي اشتمل على (5) أبعاد وهي:

- 1- التوجه الاستراتيجي ، والذي اشتمل على (6) فقرات.
- 2- تطوير راس المال البشري، والذي اشتمل على (7) فقرات.
- 3- الثقافة التنظيمية، والذي اشتمل على (6) فقرات.
- 4- الممارسات الاخلاقية، والذي اشتمل على (6) فقرات.
- 5- الرقابة التنظيمية المتوازنة، والذي اشتمل على (6) فقرات.

الجزء الثالث: والذي إشتهل على مقياس الأداء الوظيفي، والذي إشتهل على (10) فقرة.

### الجدول رقم (1)

#### أبعاد استبانة الدراسة

العامل	الأبعاد الفرعية	الرمز	عدد فقرات البعد	إجمالي عدد الفقرات
القيادة الاستراتيجية (BL)	التوجه الاستراتيجي	AMA	6	31
	تطوير راس المال البشري	ONO	7	
	الثقافة التنظيمية	PUP	6	
	الممارسات الاخلاقية	KUK	6	
	الرقابة التنظيمية المتوازنة	HRH	6	
الأداء الوظيفي	QS	10		

وقد جاءت الإستبانة في إجمالي فقرات بلغ (41) فقرة، ولتحديد مستوى الإستجابات تم إستخدام مقياس

ليكرت الخماسي وذلك على النحو التالي:

### الجدول رقم (2)

مقياس ودرجات مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة في مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد تم الاعتماد على المعيار الموضح في الجدول التالي في تقدير مستوى الموافقة لدى المفحوصين

وذلك في ضوء المتوسطات الحسابية للفقرات للإجابة على أسئلة البحث.

وقد تم تحديد معيار تقدير الأهمية النسبية للإستجابات كما في الجدول التالي:

### الجدول رقم (3)

## الأهمية النسبية المقابلة لمدى المتوسط الحسابي

مدى المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
من (1) إلى أقل من (1.8)	منخفضة جداً
من (1.8) إلى أقل من (2.6)	منخفضة
من (2.6) إلى أقل من (3.4)	متوسطة
من (3.4) إلى أقل من (4.2)	مرتفعة
4.2 فأعلى	مرتفعة جداً

## صدق أداة الدراسة وثباتها

### أ- الصدق الظاهري أو صدق المحتوى:

من جهة صدق المحتوى والذي يعرف بأنه مدى تمثيل فقرات أداة القياس للمحتوى المقصود لتحديد مدى ارتباط فقرات المقياس بالمحتوى، وقد خضع المقياس إلى إختبار صدق المحتوى من خلال الإساتذه المتخصصين بهدف التحقق من صدقها وأن الفقرات التي احتوتها تقيس الأفكار التي صممت من أجلها، ولمعرفة أيضا مدى صلاحيتها كأداة للقياس وذلك للوصول إلى مستوى عالٍ من تعميم النتائج، ومن هنا قام الباحث بأخذ جميع ملاحظات المحكمين، وبذلك تحقق الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعد موافقة المحكمين كمعيار لقبولها.

### ب- ثبات أداة الدراسة:

وهو الاتساق في نتائج الاستبانة، إذ يعطي النتائج نفسها لو اعيد تطبيقها مرتين في زمنين مختلفين على مجتمع البحث ذاته، ومن اكثر الصيغ شيوعا واكثرها صلاحية هي صيغة معامل (الفاكرونباخ) لحساب الثبات التي تستند على اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى، ولتطبيق هذه الطريقة تم استخدام جميع الإستبانات المسترجعة البالغ عددها (300) استبانة، ويعتبر معامل كرونباخ (.700) وفقاً لـ Al-Romeedy (2019). هو المعدل القياسي، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (4) معاملات ثبات الإستبانة

رقم	المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1	التوجه الاستراتيجي	6	.811
2	تطوير راس المال البشري	7	.876
3	الثقافة التنظيمية	6	.880
4	الممارسات الأخلاقية	6	.904
5	الرقابة التنظيمية المتوازنة	6	.809
7	اجمالي القيادة الاستراتيجية	31	.974
8	الأداء الوظيفي	10	.943
	إجمالي الإستبانة		.977

بينت معاملات الثبات في الجدول أعلاه أن الإستبانة الموزعة قد اجتازت إختبارات الثبات حيث تتمتع الأداة بمعامل ثبات مرتفع بلغ (0.977)، مما يدل على قدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، وتراوحت معاملات الثبات الداخلية للإستبانة بين (0.809) في حدها الأدنى، و(0.974) في حدها الأعلى، وهي جميعها معاملات ثبات مرتفعة تدل على إمكانية الوثوق في النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الإستبانة نتيجة تطبيقها.

#### المعالجة الإحصائية المستخدمة:

بهدف الوصول إلى المؤشرات التي تدعم أهداف الدراسة، ومن خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، قام الباحث باستخدام برنامجين إحصائيين، وهم SPSS V. 24، AMOS V. 21. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- اختبار معامل الثبات والاعتمادية: وتم استخدامه لقياس مدى ثبات أداة الدراسة. وتم استخدام برنامج SPSS V.24 في إجراء هذا الاختبار.

2- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: وذلك لوصف خصائص العينة، وتحديد استجابات أفراد العينة تجاه جميع محاور أداة الدراسة. وتم استخدام برنامج SPSS V.24 لإجراء ذلك التحليل.

3- التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: لدراسة العلاقات بين العوامل الكامنة والمؤشرات التي تمثله والعوامل فيما بينها. وكذلك لتقديم أدلة الصدق البنائي للمقياس.

4- مؤشرات المطابقة: لتحديد مدى تطابق نموذج الدراسة المقترح مع بيانات العينة. وهناك عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تطابق نموذج الدراسة مع بيانات العينة.

5- أسلوب تحليل المسار: لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة مع وجود متغير وسيط. وقد تم استخدام برنامج AMOS V. 21 في تحليل المسار. يُستخدم تحليل المسار لنفس الأغراض التي تُستخدم لها تحليل الانحدار المتعدد، ويعد تحليل المسار هو امتداد لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فاعلية

6- طريقة **BOOTSTRAP**: لتحديد إذا ما كان للمتغير الوسيط دور في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك باستخدام برنامج AMOS V. 21.

### 3.7 نبذة عن البيئة المبحوثة:

خطت بلدية ظفار خطوات كبيرة نحو تأصيل التفاعل البناء بينها وبين قطاعات المجتمع وفقاً للشعار الذي التزمت به منذ إنشائها عام ١٧٩١ وهو ( العمل البلدي جهد مشترك بين البلدية والمجتمع ). وتعمل البلدية من أجل تجسيد و تنويع الأساليب والأطر المثالية لتنفيذ كل ما تصبو إليه إضافة إلى ما عمدت إليه من تجديد في خدماتها ومراققتها واعتمادها في ذلك على مجموعة من الأفكار

المبتكرة التي لاقت صدى كبيراً في الداخل والخارج وتفاعلاً منقطع النظير أشاد به الجميع. ولعل تبنيها للعديد من الفعاليات الخدمية والترفيهية والمهرجانات المتنوعة لهو دليل على نجاح الأسلوب الذي انتهجته للنهوض بالعمل البلدي نحو آفاق جديدة أكثر شمولية وأوسع انتشاراً بين كافة شرائح المجتمع. وما زالت بلدية ظفار ترقب نتائج محاولاتها الدعوية لتكريس مفاهيمها وتتفحص جوانب النقص فيما تقدمه من خدمات وبرامج متنوعة متوخية في ذلك ألا يكون أي جهد يقدم على حساب مسؤولياتها ومهامها الأخرى وسيبقى هاجسها دائماً تقديم أفضل الخدمات وبأحسن الطرق مستلهمة العون كل العون من تعاون قطاعات المجتمع وتفهمها لتحقيق أسمى الغايات في تكوين مجتمع تنموي عظيم في مختلف المجالات وستظل دائماً آذانها صاغية للرأي الآخر سعياً لتطوير خدماتها بما يحقق الأهداف المنشودة. تاريخها أنشئت بلدية ظفار في مطلع عام ١٧٩١م ضمن الجهاز الإداري لمكتب وزير الدولة ومحافظة ظفار وكان إنشائها بداية لتجربة تبرز إسهام المواطن ومشاركته في إدارة شؤونه المحلية ، وقد تم إجازة الهيكل التنظيمي لبلدية ظفار ضمن الهيكل الإداري لمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بموجب المرسوم السلطاني رقم ٠٧/٠٨ والمرسوم السلطاني رقم ٣٨/٤١ وقد أشتمل الهيكل التنظيمي على إدارات البلدية ومهامها واختصاصاتها ،وتكونت آنذاك من الإدارات الآتية :-- إدارة الشؤون المالية والإدارية .- إدارة الشؤون الهندسية .- إدارة الشؤون الصحية .- إدارة شؤون الفروع . هذا وبدأت المرحلة الهامة في تطوير بلدية ظفار بصور لائحة بلدية ظفار التي حددت الوضع القانوني للبلدية وكانت بمثابة حجر الزاوية في مجال تفصيل وتحديد مهام واختصاصات البلدية وخطوة هامة نحو قيام جهازها المكتمل ، حيث نصت على قيام لجنة بلدية ظفار والتي تتكون من رئيس وأربعة عشر عضواً يمثلون مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار ودوائر الخدمات والمواطنين بالمناطق التابعة للبلدية ، وقد حددت اللائحة اختصاصاتها وإدارتها التي تقوم بالخدمات والحق بها مكتب تنظيم الإسكان الريفي ، وقد عقدت لجنة البلدية اجتماعها الافتتاحي يوم ٧١ / ٧ / ٦٨٩١م وفي اجتماعها



الثاني بتاريخ ٤٢ / ٧ / ٦٨٩١م أقرت اللجنة لائحة إجراءاتها وأصدرت توصياتها بتشكيل ثلاث لجان فرعية منبثقة عن لجنة البلدية.

وتبعاً لتوسع مجال الخدمات البلدية وازديادها فقد زاد عدد دوائر الخدمات بالبلدية حيث أصبح عدد الدوائر ثمان وهي :- دائرة الشؤون المالية والإدارية . - دائرة الخدمات . - دائرة الشؤون الصحية - دائرة الشؤون الهندسية . - دائرة النظافة . - دائرة فروع البلدية بالمناطق . - دائرة الحدائق والتشجير . - دائرة تسمية الشوارع والترقيم . ونظراً إلى أن بلدية ظفار تسعى لنشر مظلة خدماتها على جميع أنحاء محافظة ظفار تم إنشاء فروع للبلدية في ولايات مرباط وطاقة وشهد عام ٤٧٩١م إنشاء فروع البلدية في ولايات سدح ، وثمرت وضلكوت و رخيوت وأخيراً أنشأت فروع البلدية في شليم وجزر الحلايبات ومقشن والجبل الأوسط تحت مسمى بلديات الولايات والمزبونة .ومع توسع خدمات البلدية اقتضت الحاجة إلى منحها صلاحيات تنظيمية وإدارية أوسع ، لذا تم اعتماد الهيكل الجديد لبلدية ظفار الذي تضمن إنشاء مديريات عامة لأول مرة ومن ثم اعتماد التقسيمات التنظيمية لبلدية ظفار . أهميتها وتعد بلدية ظفار أحد أهم المؤسسات الحكومية التي لا يكاد يخلو أي مشروع تنموي في المحافظة من لمساتها في إضفاء الطابع المدني والحضاري مع الالتزام بالطراز المعماري التقليدي الذي يضيء عليها طابع الرقي والنماء والإبداع ، كما أنها تمثل أبرز القطاعات الخدمية في المنطقة حيث تتواصل مع المواطن والمجتمع بصورة مستمرة ومنتامية لتوفير مختلف الخدمات في النواحي الحياتية والبيئية المتعددة مثل الخدمات الصحية ، وخدمات النظافة العامة ، والخدمات الهندسية هذا الى جانب خدمات الصرف الصحي وأعمال التشجير والتجميل .كما قامت البلدية في الأعوام الماضية بتنفيذ العديد من المشاريع الحيوية والتنموية الهائلة مثل مشروع المسلخ البلدي الآلي ومشروع العنونة والترقيم بصلالة الدائري وغيرها من المشاريع الأخرى التي تصب جميعاً في إطار التنمية الخدمية الشاملة.

أهدافها تأتي إستراتيجية التنمية في بلدية ظفار منسجمة مع التطور التنموي الذي تشهده المحافظة في مختلف المجالات وان الاسترشاد بدليل التخطيط العمراني المقدم من اللجنة العليا لتخطيط المدن جعل بلدية ظفار تحدد الأهداف المرحلية التي تعمل على تجسيدها في شكل خطط مرحلية بهدف الوصول بالعمل البلدي إلى المستوى الذي ينسجم وطموحات أبناء المحافظة. وتسعى البلدية الى تحقيق احد أهدافها بتنفيذ العديد من المشاريع في شتى المجالات المختلفة (مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، 2022).

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات وتفسير النتائج

#### المقدمة:

يقوم الفصل الرابع على تحليل البيانات وتفسير النتائج الذي يسعى إليها الباحث في الإجابة عن تساؤلات الدراسة الحالية والتحقق من فرضياتها الرئيسية، ومن الملاحظ فيما تم استعراضه في الفصل الثاني أن أغلب الدراسات السابقة قد اعتمدت على التحليل الإحصائي (SPSS) والذي يعتبر من أكثر البرامج الإحصائية شيوعاً واستخداماً.

#### التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

اعتماداً على ما جاءت به نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة في الإستبانة كانت نتائج

التحليل الوصفي لعينة الدراسة على النحو التالي:

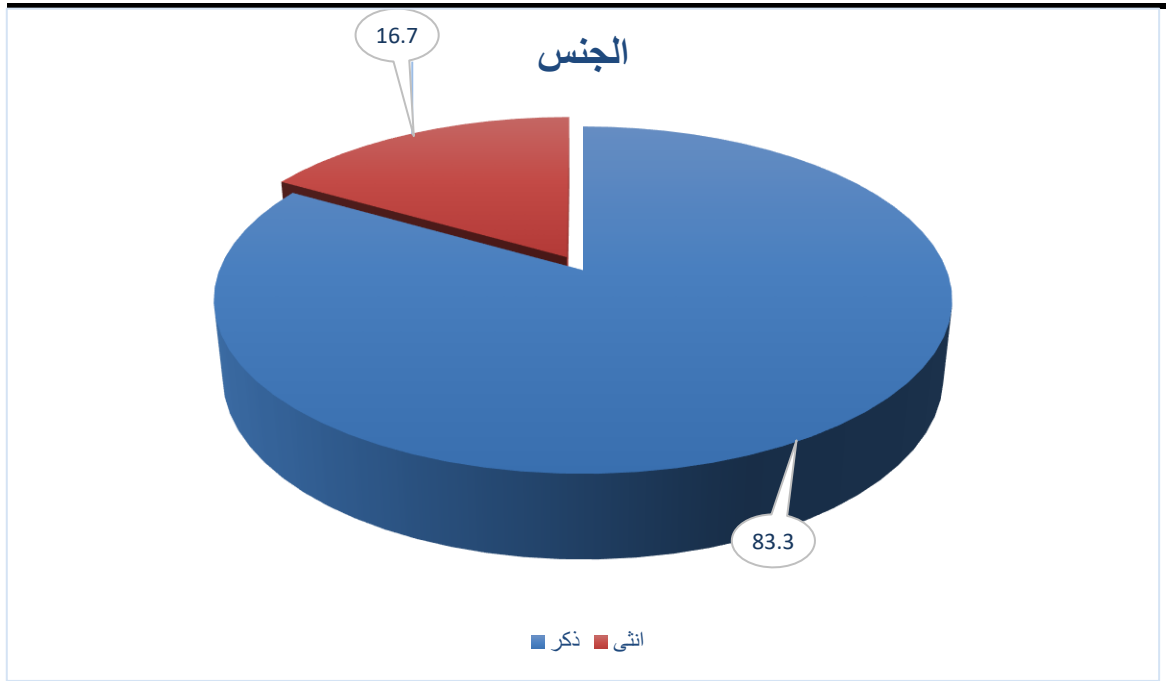
1- توزيع افراد العينة وفق متغير الجنس:

الجدول رقم (5)

توزيع العينة وفق متغير الجنس

رقم	المتغير	فئة الجنس	التكرار	النسبة
1	الجنس	ذكر	250	83.3
		أنثى	50	16.7
		المجموع	300	100.0

الشكل رقم (1)



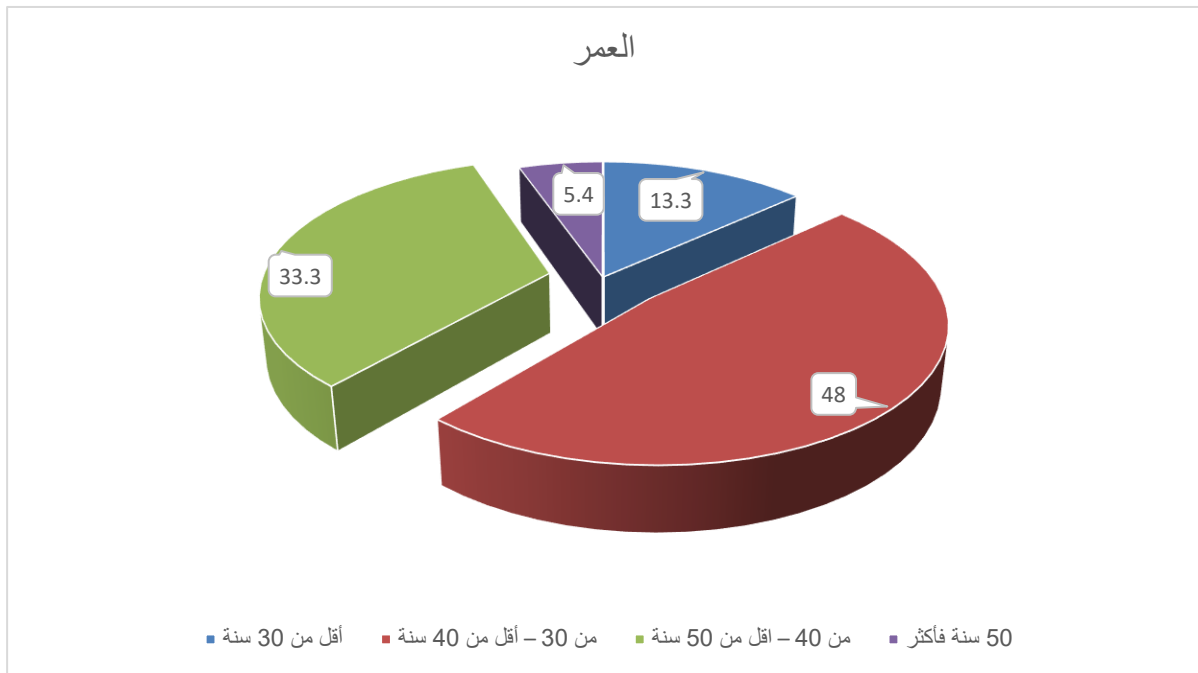
تبين النتائج في الجدول رقم (5) والشكل (1) نتائج التحليل الوصفي لمتغير الجنس، حيث تبين أن الذكور قد شكلوا غالبية افراد العينة بنسبة بلغت 83.3%، فيما يشكل الاناث في العينة ما نسبته 16.7%.

2- توزيع افراد العينة وفق متغير العمر:

الجدول رقم (6) توزيع العينة وفق متغير العمر

رقم	المتغير	الفئات العمرية	التكرار	النسبة
2	العمر	أقل من 30 سنة	40	13.3
		من 30 - أقل من 40 سنة	144	48.0
		من 40 - أقل من 50 سنة	100	33.3
		50 سنة فأكثر	16	5.4
		المجموع	300	100.0

الشكل رقم (2)



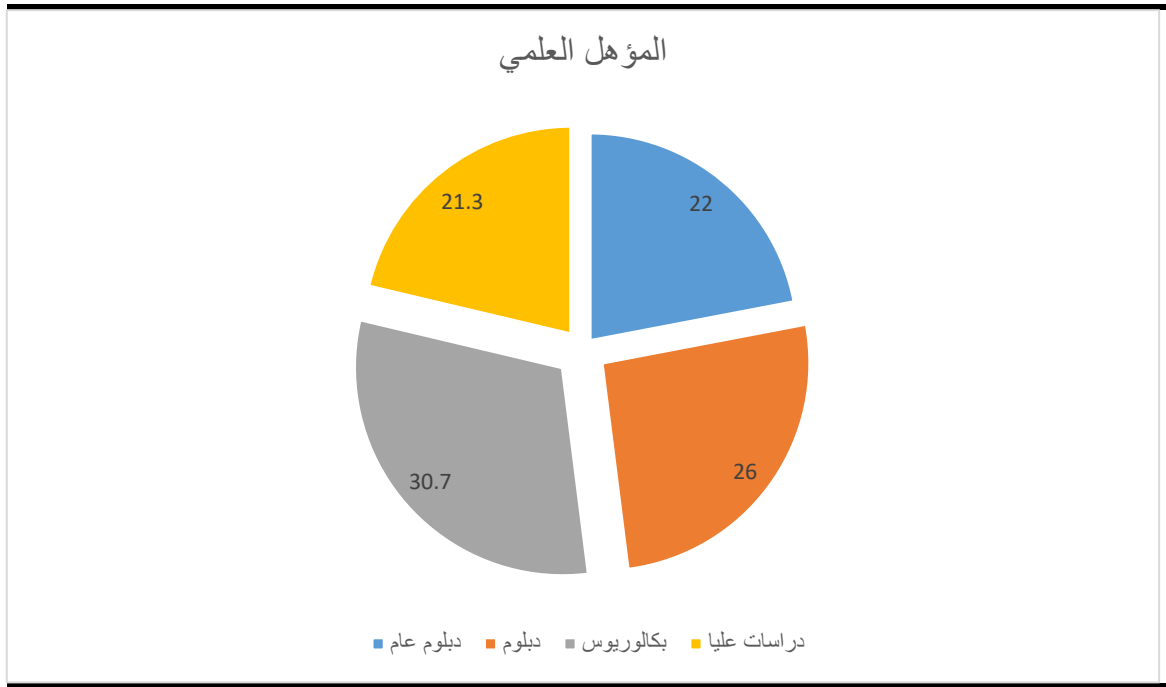
تبين النتائج في الجدول رقم (6) والشكل (2) نتائج التحليل الوصفي لمتغير العمر، حيث تبين أن الفئة العمرية (من 30 – أقل من 40 سنة) قد ضمت أعلى نسبة من افراد العينة وبلغت 48% من إجمالي افراد عينة الدراسة، تلتها الفئة العمرية (من 40 – أقل من 50 سنة) التي ضمت ما نسبته 33.3%، تلتها الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) والتي ضمت ما نسبته 13.3%، فيما كانت نسبة افراد العينة في الفئة العمرية (أكبر من 50) هي الأدنى بنسبة بلغت 5.4%.

3- توزيع افراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (7) توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي	المتغير	رقم
22.0	66	دبلوم عام	المؤهل العلمي	4
26.0	78	دبلوم		
30.7	92	بكالوريوس		
21.3	64	دراسات عليا		
<b>100.0</b>	<b>300</b>	<b>المجموع</b>		

الشكل رقم (3)



تبين النتائج في الجدول رقم (7) والشكل (3) نتائج التحليل الوصفي لمتغير المؤهل العلمي، حيث تبين أن غالبية افراد العينة من حملة البكالوريوس بنسبة بلغت 30.7%، تلاهم حملة الدبلوم بنسبة بلغت 26% من إجمالي افراد العينة، فيما كانت النسبة الأدنى لحملة الدراسات العليا والتي بلغت 21.3%.

4- توزيع افراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي:

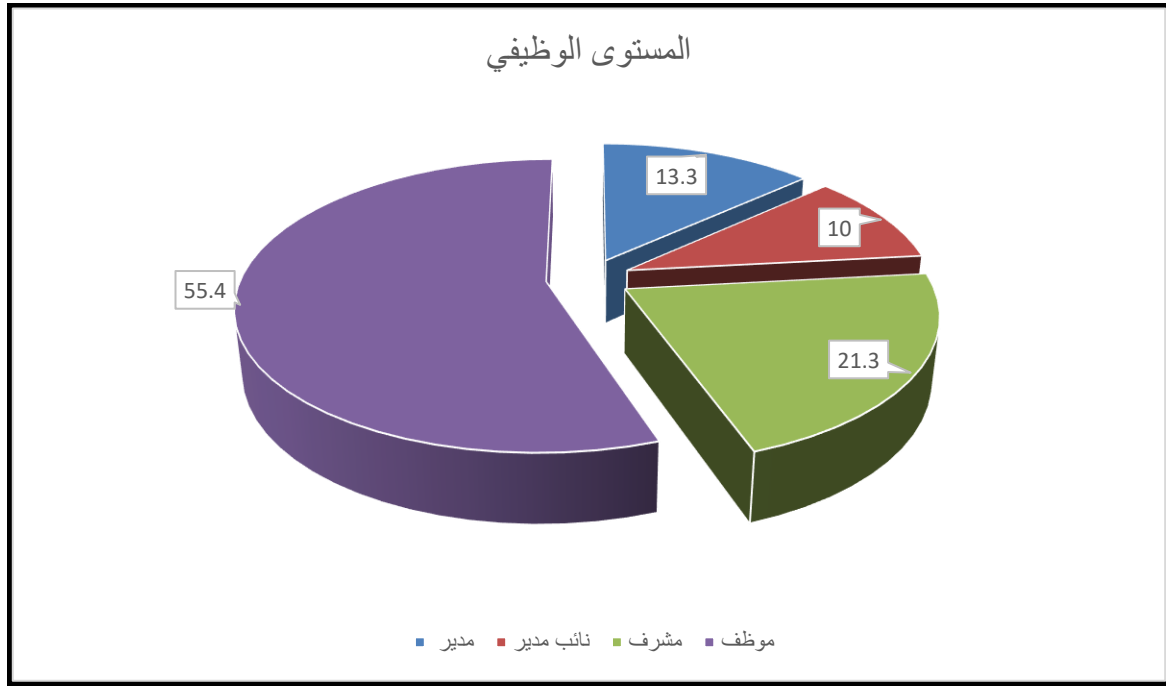
الجدول رقم (8)

توزيع العينة وفق متغير المستوى الوظيفي

رقم	المتغير	المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
-----	---------	-----------------	---------	--------

13.3	40	مدير	المستوى الوظيفي	3
10.0	30	نائب مدير		
21.3	64	مشرف		
55.4	166	موظف		
100.0	300	المجموع		

الشكل رقم (4)



تبين النتائج في الجدول رقم (8) والشكل (4) نتائج التحليل الوصفي لمتغير المستوى الوظيفي، حيث تبين أن نسبة الموظفين في العينة هي الأعلى بنسبة بلغت 55.4%، فيما كانت نسبة نواب المدراء هي الأدنى بنسبة بلغت 10%.

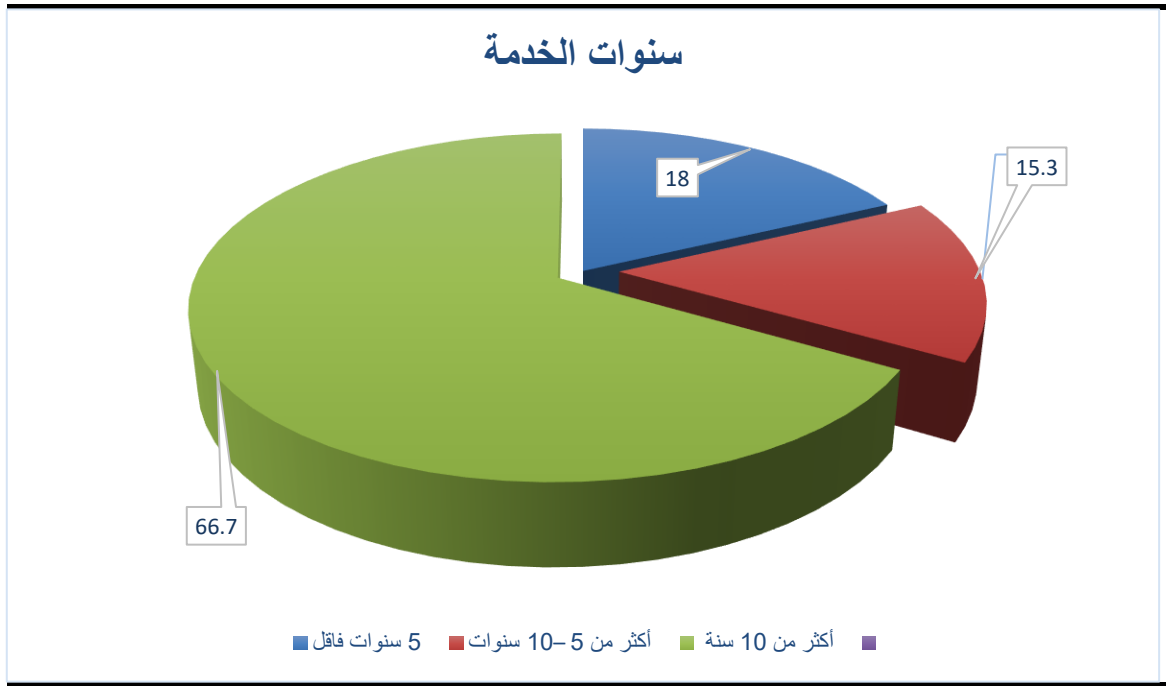
5- توزيع افراد العينة وفق متغير سنوات الخدمة:

الجدول رقم (9)

توزيع العينة وفق متغير سنوات الخدمة

رقم	المتغير	فئات سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
5	سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	54	18.0
		أكثر من 5 - 10 سنوات	46	15.3
		أكثر من 10 سنة	200	66.7
	المجموع		300	100.0

الشكل رقم (5)



تبين النتائج في الجدول رقم (9) والشكل (5) نتائج التحليل الوصفي لمتغير سنوات الخدمة، حيث تبين أن فئة سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنة) قد ضمت أعلى نسبة من أفراد العينة وبلغت 66.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، فيما كانت نسبة أفراد العينة في فئة سنوات الخبرة (أكثر من 5 - 10 سنوات) هي الأدنى بنسبة بلغت 15.3%.



ويتضح من نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية للمستجيبين من افراد عينة الدراسة أن المتغيرات الديموغرافية كان لها أثر كبير في فهم افراد العينة لأسئلة الإستبانة والإجابة عليها بموضوعية.

#### تحليل أسئلة الدراسة:

**السؤال الأول: نص السؤال الأول على ما يلي: مدى إستخدام القيادة الاستراتيجية في بلدية ظفار؟**

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى إستخدام القيادة الاستراتيجية في بلدية ظفار، وذلك على مستوى الفقرات والبعد بصورة عامة وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

**أولاً: التوجه الاستراتيجي**

الجدول رقم (10)

التحليل الوصفي للتوجه الاستراتيجي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	الأهمية النسبية
1	تمتلك المؤسسة رؤية إستراتيجية تجسد التوجه المستقبلي المتوقع	3.94	.74	1	مرتفعة
2	تتبنى رسالة المؤسسة من رؤيتها الواضحة والمحددة	3.89	.72	3	مرتفعة
3	تعتبر رسالة المؤسسة الإطار العام الذي ينبثق منه الأهداف	3.91	.71	2	مرتفعة
4	تساعد المؤسسة العاملين على إستيعاب الرؤية المستقبلية	3.63	.92	4	مرتفعة
5	تدرك المؤسسة أهمية إعداد قيادات بديلة وتضعه كهدف إستراتيجي لها	3.55	1.00	5	مرتفعة
6	تعطي المؤسسة صلاحيات واضحة لقيادات الصف الثاني وتفويضهم للعمل من موقع المسؤولية	3.53	1.00	6	مرتفعة
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>	3.74	.68		مرتفعة

تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى إستجابات عينة الدراسة على فقرات التوجه الاستراتيجي، حيث يتبين من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للإستجابات قد بلغ (3.74) بإنحراف معياري قدره (0.68)، ويشير هذا المتوسط وفقاً للمعيار المتبع في هذه الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي في بلدية ظفار قد كانت بمستوى مرتفع.

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ (3.94) والتي تشير إلى " تمتلك المؤسسة رؤية إستراتيجية تجسد التوجه المستقبلي المتوقع ". بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم

(6) بمتوسط حسابي بلغ (3.53) والتي تشير إلى أنه " تعطي المؤسسة صلاحيات واضحة لقيادات الصف الثاني وتفويضهم للعمل من موقع المسؤولية ".

### ثانياً: تطوير راس المال البشري

الجدول رقم (11) التحليل الوصفي لتطوير راس المال البشري

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	الأهمية النسبية
1	تهتم المؤسسة بإشراك أكبر عدد من الموظفين في برامج تدريبية متخصصة	3.49	1.02	5	مرتفعة
2	تعتبر المؤسسة التدريب المستمر والتطوير توجهها استراتيجياً	3.63	.93	1	مرتفعة
3	تهتم المؤسسة بالدراسات والبحوث التطويرية	3.42	1.05	6	مرتفعة
4	تسعى المؤسسة إلى توظيف العاملين ذوي المهارات المختلفة	3.56	1.01	3	مرتفعة
5	توفر المؤسسة الموارد الضرورية لتطوير أداء العاملين	3.59	.97	2	مرتفعة
6	تقدم المؤسسة الحوافز التي تتناسب وإنجازات العاملين	3.21	1.13	7	متوسطة
7	تشجع المؤسسة العاملين على تشارك معارفهم وخبراتهم	3.53	1.00	4	مرتفعة
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>	3.49	.83		مرتفعة

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى إستجابات عينة الدراسة على فقرات تطوير راس المال البشري، حيث يتبين من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للإستجابات قد بلغ (3.49) بإنحراف معياري قدره (0.83)، ويشير هذا المتوسط وفقاً للمعيار المتبع في هذه الدراسة إلى أن تطوير راس المال البشري في بلدية ظفار قد كانت بمستوى مرتفع.

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ (3.63) والتي تشير إلى " تعتبر المؤسسة التدريب المستمر والتطوير توجهها استراتيجيا ". بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي بلغ (3.21) والتي تشير إلى أنه " تقدم المؤسسة الحوافز التي تتناسب وإنجازات العاملين " .

### ثالثاً: الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (12) التحليل الوصفي للثقافة التنظيمية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	الأهمية النسبية
1	تحدد المؤسسة مهام وأدوار العاملين بشكل واضح	3.55	.94	6	مرتفعة
2	توجد خطوط اتصال واضحة في العمل بين المستويات الادارية المختلفة	3.67	.95	1	مرتفعة
3	توفر المؤسسة بيئة مناسبة للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم في العمل	3.57	1.02	5	مرتفعة
4	تشجع المؤسسة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد	3.66	1.03	2	مرتفعة
5	تتبنى المؤسسة ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والإبداع	3.60	.99	4	مرتفعة
6	تهتم المؤسسة بتوطيد العلاقات الاجتماعية بين جميع العاملين	3.65	.98	3	مرتفعة
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>	3.62	.85		مرتفعة

تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى إستجابات عينة الدراسة على فقرات الثقافة التنظيمية، حيث يتبين من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للإستجابات قد بلغ (3.62) بإنحراف معياري قدره (0.85)، ويشير هذا المتوسط وفقاً للمعيار المتبع في هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية في بلدية ظفار قد كانت بمستوى مرتفع.

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ (3.67) والتي تشير إلى " توجد خطوط اتصال واضحة في العمل بين المستويات الادارية المختلفة ". بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ (3.55) والتي تشير إلى أنه " تحدد المؤسسة مهام وأدوار العاملين بشكل واضح ".

#### رابعاً: الممارسات الاخلاقية

الجدول رقم (13) التحليل الوصفي للممارسات الاخلاقية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	الأهمية النسبية
1	تسعى المؤسسة على إشاعة القيم والمعتقدات التي تتسجم مع الاستراتيجية المتبعة	3.57	.90	3	مرتفعة
2	يوجد لدى المؤسسة دليل يوضح معايير السلوك الاخلاقي الذي تلتزم به المؤسسة	3.54	1.01	5	مرتفعة
3	يتم التأكيد على المعايير الأخلاقية أثناء تأدية العمل	3.71	.95	2	مرتفعة
4	تقوم المؤسسة بمكافأة المرؤوسين الملتزمين بالسلوك الاخلاقي في العمل	3.23	1.12	6	متوسطة
5	تركز المؤسسة على وضع معايير أخلاقية للعاملين في إطار الاهداف التنظيمية	3.55	.92	4	مرتفعة
6	تعتبر المؤسسة الممارسات الاخلاقية جزء من ثقافتها	3.75	.86	1	مرتفعة
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>	3.56	.79		مرتفعة

تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى إستجابات عينة الدراسة على فقرات الممارسات الاخلاقية، حيث يتبين من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للإستجابات قد بلغ (3.56) بإنحراف معياري قدره (0.79)، ويشير هذا المتوسط وفقاً للمعيار المتبع في هذه الدراسة إلى أن الممارسات الاخلاقية في بلدية ظفار قد كانت بمستوى مرتفع.

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي بلغ (3.75) والتي تشير إلى " تعتبر المؤسسة الممارسات الاخلاقية جزء من ثقافتها ". بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي بلغ (3.23) والتي تشير إلى أنه " تقوم المؤسسة بمكافأة المرؤوسين الملتزمين بالسلوك الاخلاقي في العمل " .

#### خامساً: الرقابة التنظيمية المتوازنة

الجدول رقم (14) التحليل الوصفي للرقابة التنظيمية المتوازنة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	الأهمية النسبية
1	يتم ممارسة الرقابة الادارية بصورة دورية	3.60	.94	1	مرتفعة
2	يتم أحياناً ممارسة الرقابة الادارية بصورة مفاجئة وحسب الظروف	3.48	1.02	4	مرتفعة
3	تستخدم المؤسسة أساليب رقابية متنوعة	3.49	.98	3	مرتفعة
4	تقوم المؤسسة بتحديث أساليب الرقابة في العمل	3.42	1.00	6	مرتفعة
5	تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية للرقابة على الموظفين	3.45	1.05	5	مرتفعة
6	تستخدم المؤسسة التغذية العكسية لتطوير أعمالها	3.57	.95	2	مرتفعة
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>	<b>3.50</b>	<b>.85</b>		مرتفعة

تشير نتائج الجدول رقم (14) إلى إستجابات عينة الدراسة على فقرات الرقابة التنظيمية المتوازنة، حيث يتبين من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للإستجابات قد بلغ (3.50) بإنحراف معياري قدره (.85)، ويشير هذا المتوسط وفقاً للمعيار المتبع في هذه الدراسة إلى أن الرقابة التنظيمية المتوازنة في بلدية ظفار قد كانت بمستوى مرتفع.

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ (3.60) والتي تشير إلى " يتم ممارسة الرقابة الادارية بصورة دورية ". بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي بلغ (3.42) والتي تشير إلى أنه " تقوم المؤسسة بتحديث أساليب الرقابة في العمل ".

ويخلص جدول رقم (15) مستوى القيادة الاستراتيجية في بلدية ظفار . وتبين النتائج في الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على القيادة الاستراتيجية قد بلغ (3.58) بانحراف معياري قدره (0.72)، وبناء على المعيار المستخدم في هذا الدراسة واستجابات أفراد العينة فإن هذا المتوسط الحسابي يشير إلى أن مستوى القيادة الاستراتيجية قد كان مرتفع. وقد جاء بُعد التوجه الاستراتيجي في المرتبة الأولى، يليه بُعد الثقافة التنظيمية، يليه بُعد الممارسات الاخلاقية، يليه بُعد الرقابة التنظيمية المتوازنة، ويأتي أخيراً بُعد تطوير راس المال البشري.

### جدول رقم (15)

مستوي القيادة الاستراتيجية في بلدية ظفار

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
---------	-----------------	-------------------	---------

1	.68	3.74	التوجه الاستراتيجي
5	.83	3.49	تطوير راس المال البشري
2	.85	3.62	الثقافة التنظيمية
3	.79	3.56	الممارسات الأخلاقية
4	.85	3.50	الرقابة التنظيمية المتوازنة
	.72	3.58	القيادة الاستراتيجية

السؤال الثاني: نص السؤال الثاني على ما يلي: ما مستويات الاداء الوظيفي في بلدية ظفار؟

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الاداء الوظيفي في بلدية ظفار وذلك على مستوى الفقرات والبعد بصورة عامة وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (16)

التحليل الوصفي للأداء الوظيفي



م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	الأهمية النسبية
1	يقوم الموظفون بأداء أعمالهم بإتقان	3.74	.91	3	مرتفعة
2	يتسم أداء الموظفين بالتجديد	3.63	.95	7	مرتفعة
3	تتطور مهارات الموظفين بشكل مستمر	3.59	.96	8	مرتفعة
4	هنالك تنسيق دائم للأعمال بين الموظفين	3.64	.89	5	مرتفعة
5	يلتزم الموظفون بتأدية المهام الموكلة لهم بدقة متناهية	3.68	.99	4	مرتفعة
6	يشعر الموظفون بالمتعة بتأدية أعمالهم	3.54	.96	10	مرتفعة
7	يلتزم الموظفون بعدم التغيب عن أعمالهم إلا للضرورة القصوى	3.56	1.06	9	مرتفعة
8	يقوم الموظفون بإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد	3.64	.93	6	مرتفعة
9	يحرص الموظفون على تحسين أدائهم بشكل مستمر	3.75	.88	2	مرتفعة
10	يلتزم الموظفون بأنظمة وقوانين العمل التي تسهم في تحسين الأداء	3.88	.88	1	مرتفعة
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>	3.67	.77		مرتفعة

تشير نتائج الجدول رقم (16) إلى إستجابات عينة الدراسة على فقرات مستوى الاداء الوظيفي في بلدية ظفار، حيث يتبين من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للإستجابات قد بلغ (3.67) بإنحراف معياري قدره (.77)، ويشير هذا المتوسط وفقاً للمعيار المتبع في هذه الدراسة إلى أن مستوى الاداء الوظيفي في بلدية ظفار قد كانت بمستوى مرتفع.

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي بلغ (3.88) والتي تشير إلى أنه " يلتزم الموظفون بأنظمة وقوانين العمل التي تسهم في تحسين الأداء ". بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي بلغ (3.54) والتي تشير إلى أنه " يشعر الموظفون بالمتعة بتأدية أعمالهم ".

#### ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل المسار من خلال برنامج AMOS V.25 وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: نصت الفرضية الرئيسية الأولى على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار "

#### جدول رقم (17)

قيم مؤشرات حسن المطابقة لنموذج القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار

RMSEA	TLI	IFI	CFI	CMIN/DF
.073	.916	.923	.925	2.460

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن النسبة لمربع كاي المعياري فيجب أن تكن قيمته أقل من 5 ومن ثم قبول النموذج، أما إذا قلت القيمة عن 2 فإن النموذج يكون مطابق تماماً. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي تقل عن 5، وكانت قيمة مؤشر الخطأ التقريبي (RMSEA) والذي يفضل أن تكون قيمته أقل من 0.08، وكلما اقترب قيمته من الصفر زادت نسبة التطابق، وإذا تراوحت ما بين 0.08 - 0.10 يعتبر النموذج غير مقبول ويجب رفضه. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) انها اقل من 0.08، كما كانت جميع قيم باقى

مؤشرات حسن المطابقة (مؤشر جودة المطابقة (CFI)، مؤشر الملائمة التزايدى (IFI)، ومؤشر المطابقة غير المعيارى "تاكر لويس" (TLI)) أكبر من (0.90) وتدلل هذه القيم على مطابقة جيدة جداً وأن النموذج المقترح مطابق تماماً لبيانات الدراسة.

### جدول رقم (18)

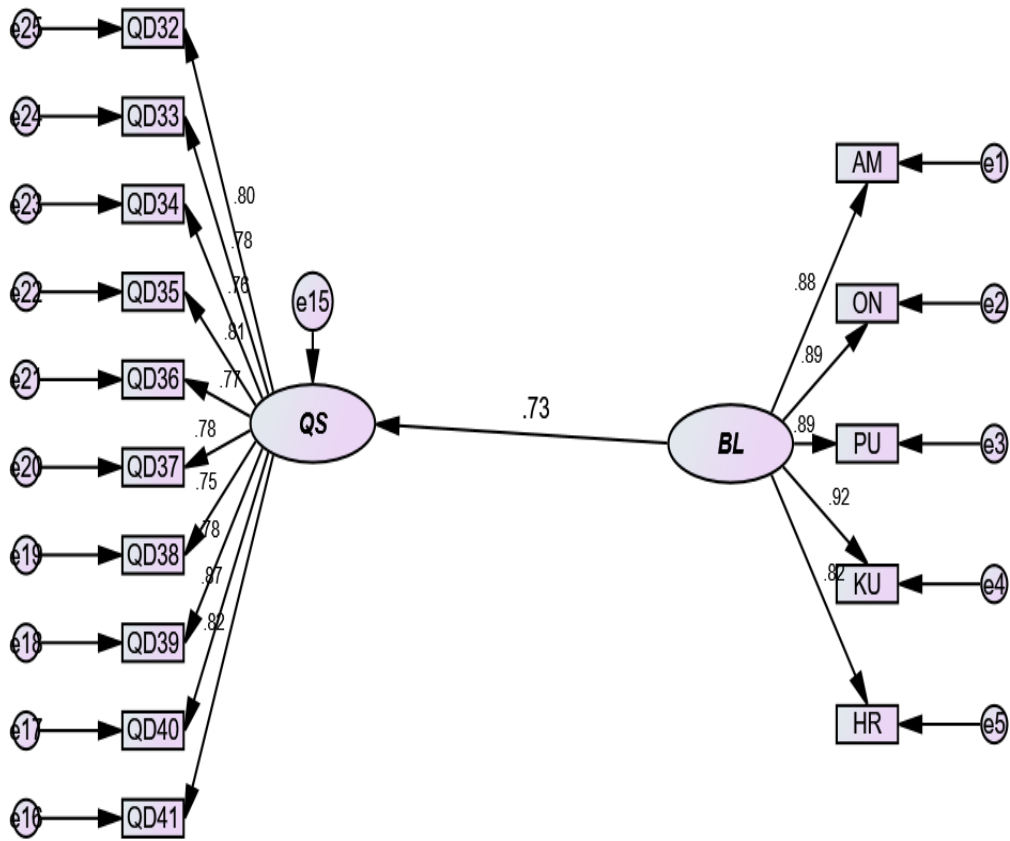
تحليل المسار لأثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوى الدلالة P Value	النتيجة
القيادة الاستراتيجية <--- الأداء الوظيفي	727.0	0.047	16.338	0.000	دعمت

يوضح جدول رقم (18) نتائج تحليل المسار لأثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القيادة الاستراتيجية الى الأداء الوظيفي في بلدية ظفار 0.727، وهي ذات معنوية ( $p \text{ value} < 0.05$ )، وهذا يعني أن القيادة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً بنسبة 72.7% في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بقيمة (0.727). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.047. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 16.338. وبالتالي يتم قبول الفرضية.

ويوضح شكل رقم (6) نتائج تحليل المسار لأثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي في بلدية

ظفار.



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)

الفرضية الفرعية الأولى: نصت الفرضية الفرعية الأولى على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار "

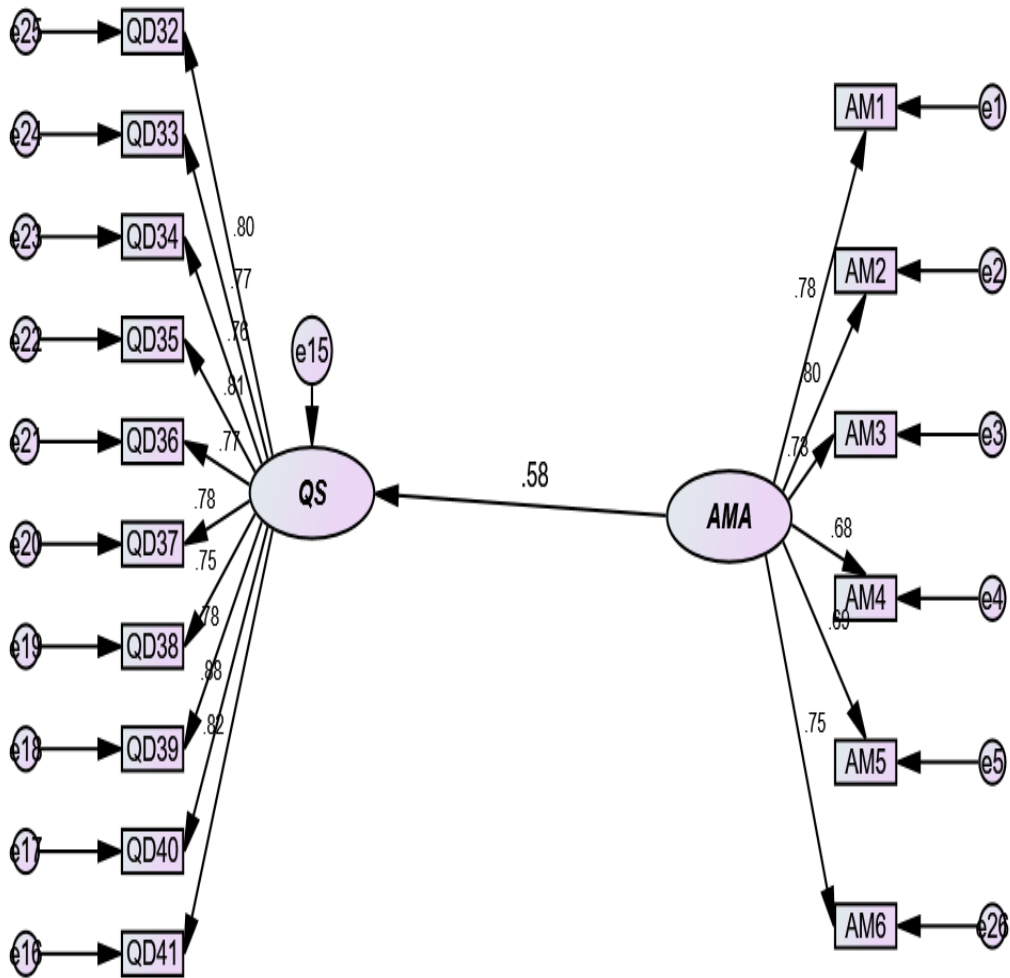
جدول رقم (19)

تحليل المسار لأثر التوجه الاستراتيجي في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
التوجه الاستراتيجي ---< الأداء الوظيفي	580.0	0.068	10.643	0.000	دعمت

يوضح جدول رقم (19) نتائج تحليل المسار لأثر التوجه الاستراتيجي في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التوجه الاستراتيجي الى الأداء الوظيفي 0.580، وهي ذات معنوية ( $p \text{ value} < .05$ )، وهذا يعني أن التوجه الاستراتيجي يؤثر إيجابياً بنسبة 58% في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بقيمة (0.580). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.068. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 10.643. وبالتالي يتم قبول الفرضية.

ويوضح شكل رقم (7) نتائج تحليل المسار لأثر التوجه الاستراتيجي في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار.



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)

الفرضية الفرعية الثانية: نصت الفرضية الفرعية الثانية على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

لتطوير رأس المال البشري في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار "

جدول رقم (20)

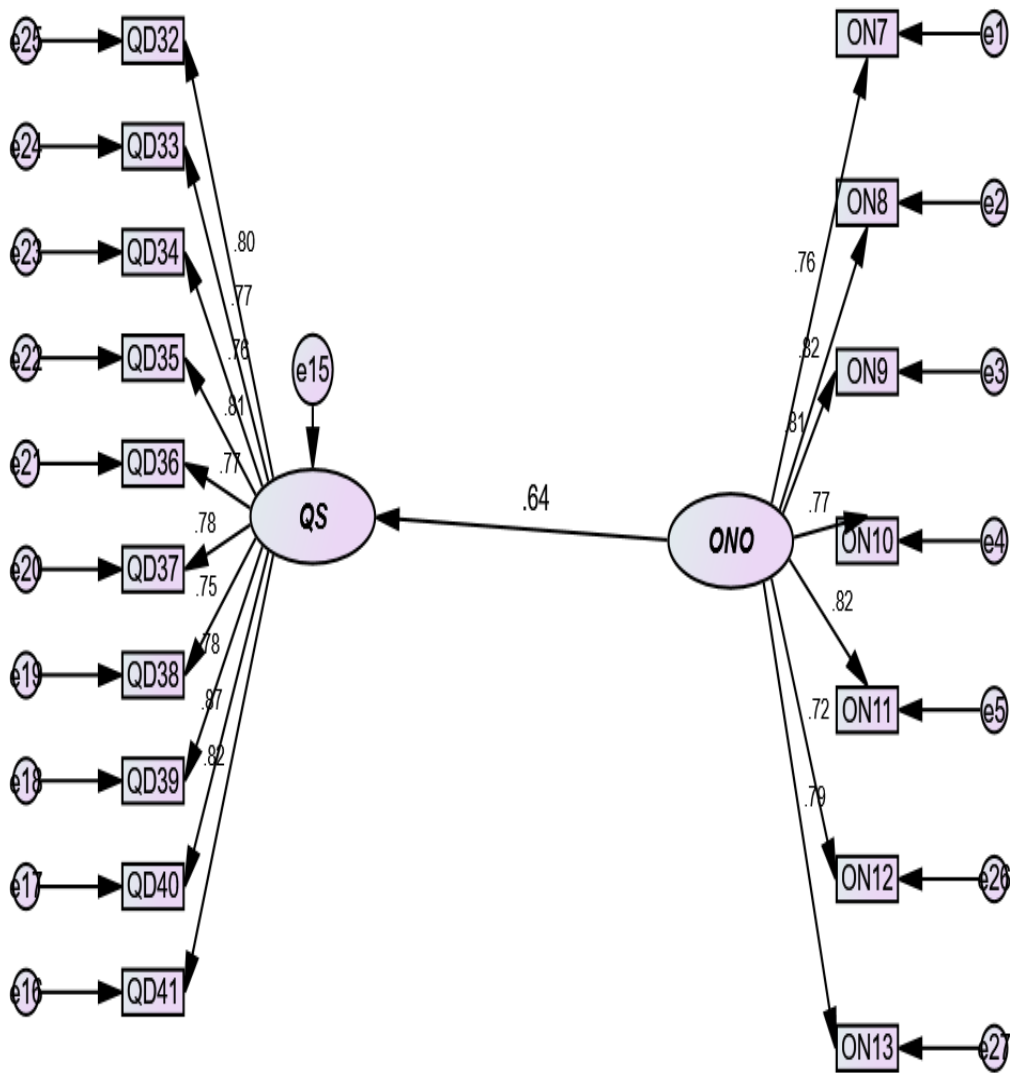
تحليل المسار لأثر تطوير رأس المال البشري في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار

النتيجة	مستوي الدلالة P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
دعمت	0.000	12.578	0.047	635.0	تطوير رأس المال البشري --- < الأداء الوظيفي

يوضح جدول رقم (20) نتائج تحليل المسار لأثر تطوير رأس المال البشري في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من تطوير رأس المال البشري الى الأداء الوظيفي 0.635، وهي ذات معنوية ( $p \text{ value} < .05$ )، وهذا يعني أن تطوير رأس المال البشري يؤثر إيجابياً بنسبة 63.5% في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (تطوير رأس المال البشري) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بقيمة (0.635). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.047. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 12.578. وبالتالي يتم قبول الفرضية.

ويوضح شكل رقم (8) نتائج تحليل المسار لأثر تطوير راس المال البشري في الأداء الوظيفي في

بلدية ظفار .



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)



الفرضية الفرعية الثالثة: نصت الفرضية الفرعية الثالثة على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية المؤثرة في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار "

جدول رقم (21)

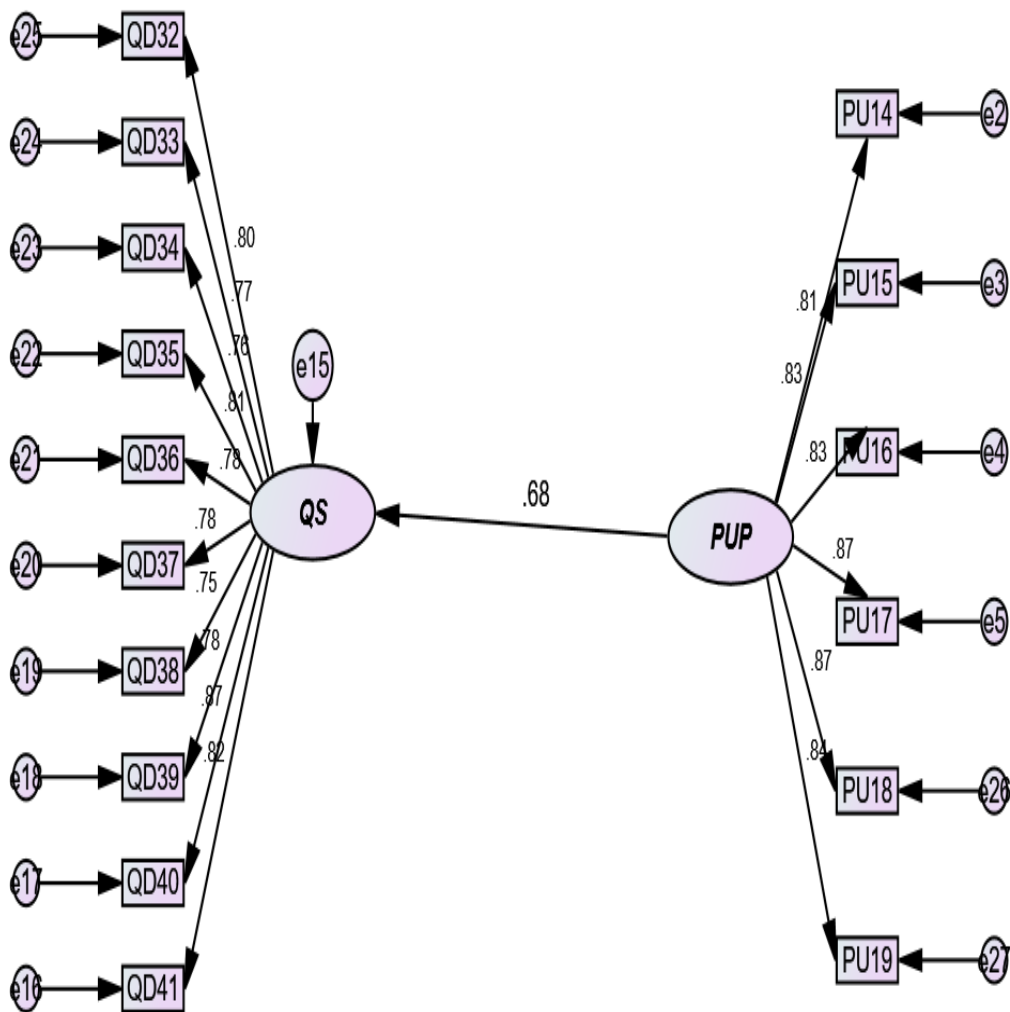
تحليل المسار لأثر الثقافة التنظيمية المؤثرة في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
الثقافة التنظيمية المؤثرة ---< الأداء الوظيفي	682.0	0.042	14.422	0.000	دعمت

يوضح جدول رقم (21) نتائج تحليل المسار لأثر الثقافة التنظيمية المؤثرة في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الثقافة التنظيمية المؤثرة الى الأداء الوظيفي 0.682، وهي ذات معنوية ( $p \text{ value} < .05$ )، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية المؤثرة يؤثر إيجابياً بنسبة 68.2% في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية المؤثرة) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بقيمة (0.682). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.042. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 14.422. وبالتالي يتم قبول الفرضية.

ويوضح شكل رقم (9) نتائج تحليل المسار لأثر الثقافة التنظيمية المؤثرة في الأداء الوظيفي في

بلدية ظفار.



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)

الفرضية الفرعية الرابعة: نصت الفرضية الفرعية الرابعة على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار "

جدول رقم (22)

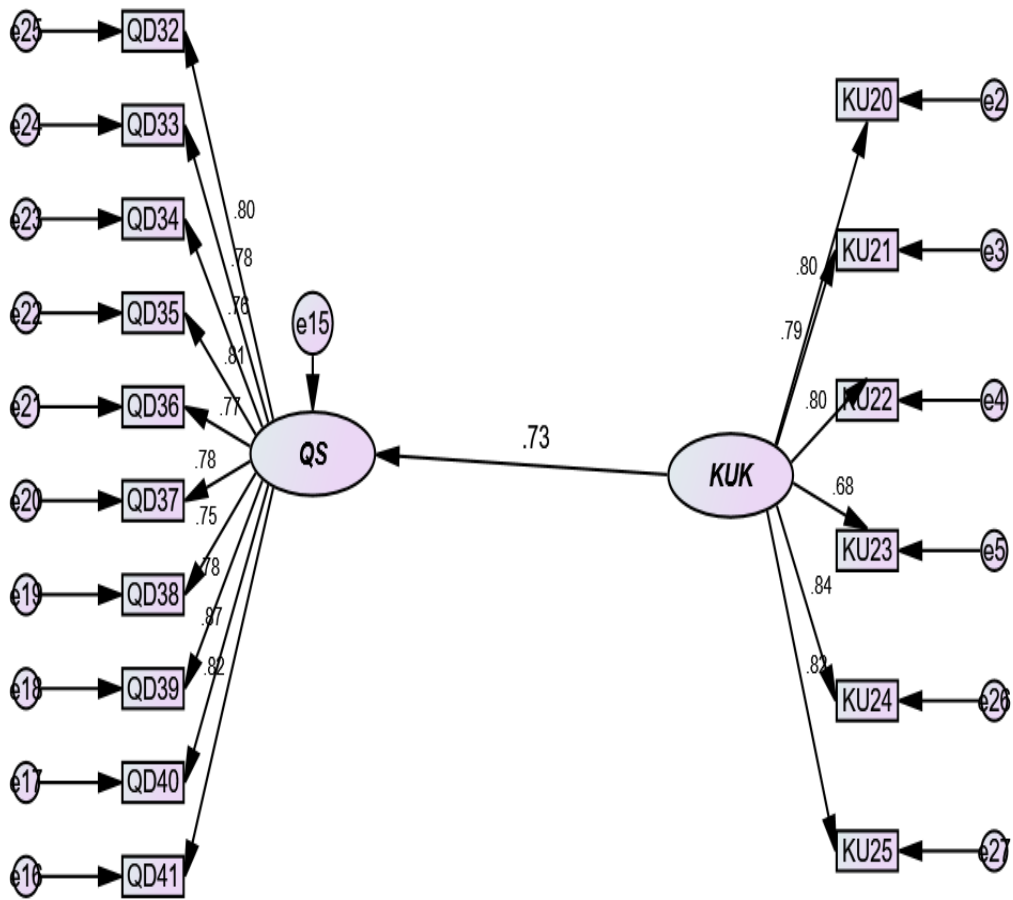
تحليل المسار لأثر الممارسات الأخلاقية في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار

النتيجة	مستوي الدلالة P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
دعمت	0.000	15.729	0.046	728.0	الممارسات الأخلاقية <--- الأداء الوظيفي

يوضح جدول رقم (22) نتائج تحليل المسار لأثر الممارسات الأخلاقية في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعياري من الممارسات الأخلاقية الى الأداء الوظيفي 0.728، وهي ذات معنوية ( $p \text{ value} < 0.05$ )، وهذا يعني أن الممارسات الأخلاقية يؤثر إيجابياً بنسبة 72.8% في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (الممارسات الأخلاقية) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بقيمة (0.728). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.046. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 15.729. وبالتالي يتم قبول الفرضية.

ويوضح شكل رقم (10) نتائج تحليل المسار لأثر الممارسات الأخلاقية في الأداء الوظيفي في بلدية

ظفار.



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)

الفرضية الفرعية الخامسة: نصت الفرضية الفرعية الخامسة على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية المتوازنة في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار "

جدول رقم (23)

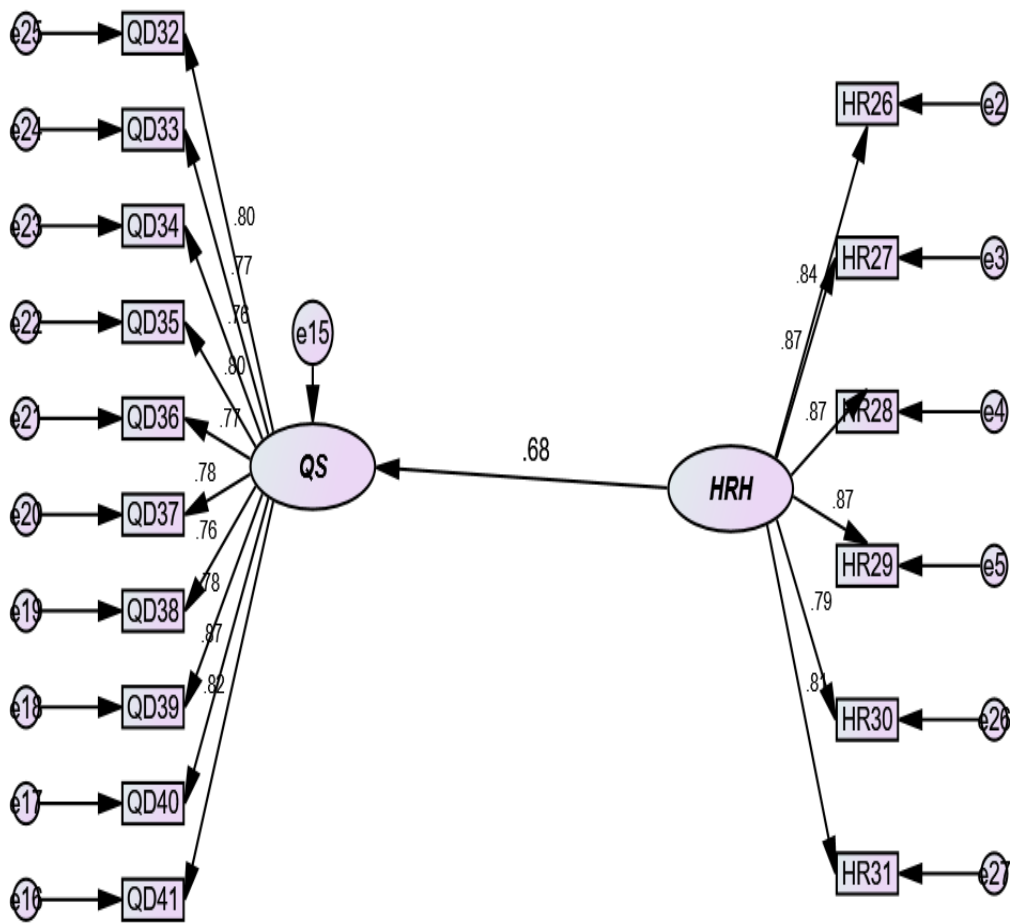
تحليل المسار لأثر الرقابة التنظيمية المتوازنة في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار

النتيجة	مستوي الدلالة P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعياري	المتغيرات
دعمت	0.000	14.529	0.042	684.0	الرقابة التنظيمية المتوازنة --- < الأداء الوظيفي

يوضح جدول رقم (23) نتائج تحليل المسار لأثر الرقابة التنظيمية المتوازنة في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعياري من الرقابة التنظيمية المتوازنة الى الأداء الوظيفي 0.684، وهي ذات معنوية ( $p \text{ value} < .05$ )، وهذا يعني أن الرقابة التنظيمية المتوازنة يؤثر إيجابياً بنسبة 68.4% في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية المتوازنة) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بقيمة (0.684). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.042. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 14.529. وبالتالي يتم قبول الفرضية.

ويوضح شكل رقم (11) نتائج تحليل المسار لأثر الرقابة التنظيمية المتوازنة في الأداء الوظيفي في

بلدية ظفار .



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)

## الفصل الخامس

### نتائج وتوصيات الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي خرج بها الباحث على ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها. فقد قام الباحث بإجراء الدراسة على موظفي بلدية ظفار لدراسة " أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي " .

#### 5.1 نتائج الدراسة:

##### أ-النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

1-أشارت نتائج البحث إلى أن التوجه الاستراتيجي قد جاء بمستوى أهمية نسبية مرتفعة بناء على المتوسط الحسابي العام

ترجع هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تعطي صلاحيات واسعة لقيادات الصف لثاني وذلك لإدراك المؤسسة لأهمية إعداد القيادات البديلة التي دائماً ما تكون هدف إستراتيجي للمؤسسة. وهو عبارة عن التوجه العام للمنظمة والأهداف التي تسعى الإدارة العليا إلى تحقيقها. كما أنه المحدد لنجاح العمل في المؤسسة . فالمؤسسة هنا تركز على التوجه الاستراتيجي لضمان تحقيق الاهداف وتحقيق أداء أفضل.

2-أشارت نتائج البحث إلى أن تطوير رأس المال البشري قد جاء بمستوى أهمية نسبية مرتفعة بناء على المتوسط الحسابي العام

ترجع هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تعمل على توفير الموارد الضرورية التي تؤدي لتطوير أداء العاملين كما تقدم المؤسسة الحوافز التي تتناسب مع المجهود الذي يبذله العاملين

ورأس المال البشري توليه المؤسسة إهتمام كبير حيث أنه يحقق التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وكلما تم الإهتمام برأس المال البشري أدى إلى زيادة العطاء والإنجاز وتحقيق أقصى جودة في تقديم الخدمات.

3- أشارت نتائج البحث إلى أن الثقافة التنظيمية قد جاءت بمستوى أهمية نسبية مرتفعة بناء على المتوسط الحسابي العام

ترجع هذه النتيجة إلى أن هناك اتصال واضح في العمل بين المستويات الإدارية المختلفة كما تشجع المؤسسة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد وتهتم المؤسسة بتوطيد العلاقات الاجتماعية بين جميع العاملين. كما أن المؤسسة تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في عملية التأثير على الموظفين فقيم المؤسسة تنتقل بواسطة الموظفين فالثقافة التنظيمية هي عنصر أساسي في المؤسسة فهي لها دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الافراد في المؤسسة كما أنها تعمل على توسيع أفق وإدراك الأفراد العاملين حول العمل الذين يقومون به.

4- أشارت نتائج البحث إلى أن الممارسات الاخلاقية قد جاءت بمستوى أهمية نسبية مرتفعة بناء على المتوسط الحسابي العام .

ترجع هذه النتيجة إلى أنه يوجد لدى المؤسسة دليل يوضح معايير السلوك الاخلاقي الذي تلتزم به المؤسسة كما تعتبر المؤسسة الممارسات الاخلاقية جزء من ثقافتها.

5- أشارت نتائج البحث إلى أن الرقابة التنظيمية المتوازنة قد جاءت بمستوى أهمية نسبية مرتفعة بناء على المتوسط الحسابي العام

ترجع هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تستخدم أساليب رقابية متنوعة كما تستخدم المؤسسة التغذية العكسية لتطوير أعمالها.



6- أشارت نتائج البحث إلى أن القيادة الاستراتيجية قد جاءت بمستوى أهمية نسبية مرتفعة بناء على المتوسط الحسابي العام

ترجع هذه النتيجة إلى أن المؤسسة لديها رؤية إستراتيجية تجسد التوجه المستقبلي المتوقع وأيضا تعتبر المؤسسة التدريب المستمر والتطوير توجهها إستراتيجيا وأيضا تحدد المؤسسة مهام وأدوار العاملين بشكل واضح

7- أشارت نتائج البحث إلى أن الأداء الوظيفي قد جاءت بمستوى أهمية نسبية مرتفعة بناء على المتوسط الحسابي العام .

ترجع هذه النتيجة إلى أن هنالك تنسيق دائم للأعمال بين الموظفين ويقوم الموظفون بإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد ويحرص الموظفون على تحسين أدائهم بشكل مستمر .

#### ب- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي وتطوير رأس المال البشري والثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية والرقابة التنظيمية المتوازنة) في الأداء الوظيفي في بلدية ظفار .

ترجع هذه النتيجة إلى أن الموظفون يلتزمون بأنظمة وقوانين العمل التي تسهم في تحسين الأداء كما يلتزمون بتأدية المهام الموكلة لهم بدقة متناهية كما تستخدم المؤسسة التغذية العكسية لتطوير أعمالها وتستخدم المؤسسة أساليب رقابية متنوعة وتعتبر المؤسسة الممارسات الاخلاقية جزء من ثقافتها. وهذا له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.

## 5.2: توصيات الدراسة:

من خلال ماتم التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة بالتالي:

1. الاستمرار في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من خلال مساعدة العاملين على إستيعاب الرؤية

المستقبلية للمؤسسة

2. منح العاملين صلاحيات وتفويض أكبر وذلك للعمل على بناء قيادات الصف الثاني في

المؤسسة وإعطاء الموظفين الفرصة لتحمل المسؤولية

3. العمل على إشراك العاملين في برامج تدريبية متخصصة وأيضاً تدريبهم على رأس العمل لرفع

مستويات مهاراتهم في العمل

4. توفير بيئة مناسبة للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم وتوطيد العلاقات الاجتماعية بين جميع

العاملين

5. تشجيع العاملين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي في العمل مما يساعد على سرعة أداء العمل

بكفاءة

6. العمل على الاستمرار في استخدام التغذية العكسية لتطوير العمل واستخدام التكنولوجيا الحديثة

في الرقابة على الموظفين.

## 5.3 الدراسات المستقبلية

تأثير القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية

القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الموارد البشرية

أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين نظم المعلومات الإدارية

أثر القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات

دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي

## خاتمة:

لقد تم تناول موضوع القيادة الاستراتيجية وأثرها على الأداء الوظيفي في بلدية ظفار وهو من أهم الموضوعات التي يجب أن تنتبه إليه جميع المؤسسات لما للقيادة الاستراتيجية من دور كبير في الإستثمار الأمثل للفرص والموارد البشرية والمادية التي تكون متاحة للمؤسسة وأيضاً لهما من دور في توفير بيئة عمل صحية يسودها التعاون المشترك والترابط والابداع وهذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، إن القيادة الاستراتيجية لها دور كبير في وضع التصورات المستقبلية وتحسين القرارات ولهم القدرة على تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها الاستراتيجية. فالقيادة الاستراتيجية في المؤسسات من أهم عوامل النجاح فهي تزيد من قدرة المدير أو القائد على تحفيز العاملين ورفع مستويات ثقتهم في أنفسهم ومساعدتهم على الاشتراك في عملية إتخاذ القرارات والعمل على إكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة مما يساعد على تحسين مخرجات المؤسسة.

وقد أتضح من خلال هذه الدراسة التي تمت في أحد أهم المؤسسات الحكومية وهي بلدية ظفار نظراً للأعداد الكبيرة من الأيدي العاملة التي تعمل في هذه المؤسسة وأيضاً لما تقدمه هذه المؤسسة من خدمات لجميع الأشخاص، فقد ظهر أن القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة عالية وهذا يدل على مدى إهتمام بلدية ظفار بأن يكون القادة العاملين فيها على مستوى عالي من المسؤولية وقدرة على قيادة المؤسسة بكفاءة وأيضاً بالنسبة للتوجهات الاستراتيجية في المؤسسة فقد حصلت على درجة عالية وهذا يدل على مدى إهتمام البلدية بالعمل على تنظيم العمل بكفاءة وأيضاً العمل على أن يكون لدى المؤسسة قيادات مؤهلة مستقبلاً تستطيع المؤسسة أن تعتمد عليهم في تحقيقها أهدافها وأهداف العاملين فيها. كما أتضح أن إهتمام المؤسسة بتنمية رأس المال البشري كان مرتفع وهذا يدل على مدى وعي المؤسسة بدور الموارد البشرية ودورها الحيوي في المؤسسة وأهمية عملية التنمية من خلال التدريب والتأهيل وحضور الندوات والمؤتمرات وتوفير الحوافز والمكافآت للعاملين المتميزين وتشجيعهم على الابداع

والابتكار في العمل ومشاركتهم في عملية إتخاذ القرارات. كما ان الثقافة التنظيمية في المؤسسة قد كانت مرتفعة وهذا دليل على مدى أهتمام المؤسسة بدمج العاملين وثقافتهم المختلفة مع ثقافة المؤسسة ويجب أن يكون هناك ثقافة موحدة للمؤسسة لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها وأيضا مساعدة العاملين على الإندماج الوظيفي في العمل وتبادل المعارف والمهارات. وكذلك كانت الممارسات الاخلاقية مرتفعة في المؤسسة وهذا دليل على أهتمام المؤسسة بالمعايير الاخلاقية وأن الاخلاق هو جزء من ثقافة المؤسسة وأن الموظف يجب أن يحترم ثقافة المؤسسة ويحترم المراجعين ويؤدي عمله بكفاءة عالية وبإخلاص وطبعا للقواعد والقوانين الموجودة في بلدية ظفار. وأيضا بالنسبة للرقابة التنظيمية كانت بمستويات عالية وهذا يد على مدى التنوع في عمليات الرقابة التي تستخدمها البلدية لتحقيق أهدافها والعمل على تزويد العاملين بالتغذية العكسية للاستفادة منهم في عملهم وبأعلى كفاءة. ونتيجة لإرتفاع مستويات أداء القيادة الاستراتيجية في المؤسسة أدى هذا إلى أرتفاع مستوى أداء العاملين في البلدية وتأديه عملهم بأعلى كفاءة ممكنة.

## المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أبو الجدائل، حاتم (2012). راس المال البشري، (ط1)، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

أبو جمعة، محمود حسين والحامدي، محمد منصور (2020) أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية بالأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1).

أبو جمعه، محمود والحامدي، محمد. (2021) أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية/الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1)، 298-323.

أبو سمرة، حازم خميس (2019) دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بوزارة العدل الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.

الأكلبي، عايض (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 19(1)،

أمينة، كريم وبوفلجة، غياث (2018). مواصفات القيادة الاستراتيجية لدى اطارات مركب تكرير البترول (سكيكة)، مجلة الخلدونية، 10(2)، 509-524.

بده، عقبة. مزيو، علي (2018) دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين: دراسة ميدانية لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي، الجزائر.

ثابت، وائل محمد (2020) أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، التعلم التنظيمي متغير وسيط، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، (2) 22.

جاد الرب، سيد (2012). القيادة الاستراتيجية ، القاهرة: دار الكتب المصرية.

جمعة، محمود (2019). دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإستراتيجي: دراسة إستطلاعية لآراء القيادات الإدارية في جامعة ديالي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، 11(4)، 502-522.

حسون، محمد ياسين (2016). أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصاريف التجارية العامة والخاصة في سورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.

دهش، زياد (2017) ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز رأس المال الاجتماعي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية الشباب والرياضة في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والادارية ، 14(3)، 1127-1153.

الدوري، فراس (2019) . اثر القيادة الإستراتيجية التميز التسويقي : دراسة ميدانية على البنوك الاسلامية في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، الاردن.

رحيمة، سلمى (2012). دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 4(9)،

الزهراني، إبراهيم (2018) القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 42(2).

الزهراني، إبراهيم (2018). القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 42(2)، 189-238.

سويطي، شبلي (2020). الاستثمار في رأس المال البشري ودوره تحقيق الأداء المتميز للعاملين في

وزارة الصحة الفلسطينية مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (3)28

الطوره، رنا عبد القادر إسماعيل (2021) أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز ممارسات ريادة الأعمال:

تشاركية المعرفة متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في

الأردن، رسالة دكتوراه جامعة مؤتة، الأردن.

عبد الحفيظ، عبد السلام. البدرى، عبد القادر. الرفادي، خالد. (2019) العوامل المؤثرة على الأداء

الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي، مجلة جامعة بنغازي العلمية، 32(2).

عبد الدليمي، عدنان رشيد عواد (2017) أثر أنماط القيادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية: دراسة

ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

العلوان، أحمد رائد محمد صالح (2022) العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية

العاملة في العراق، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عيد، ضرغام (2016). اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الاعمال: دراسة استطلاعية

في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية،

13(39)

غضبان، ليلي. عريف، إيمان. (2018)، أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة حالة، رسالة

ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعموم التسيير، الجزائر.

القحطاني، مناحي مسلم مناحي سالم (2021) أثر القيادة الاستراتيجية في الاداء الوظيفي: الدور

الوسيط للانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة ، الأردن.

القرالة، عبد المنعم (2018) أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية ، دائرة الارصاد الجوية الاردنية ، مجلة جامعة الحسين بن طلال،4(1)

القطامين، أحمد (2014). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. عمان : دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن.

الكبيسي، عامر .(2012). القيادات الادارية تحت المجهر: النظريات والسلوكيات، (ط1)، الرياض: مؤسسة اليمامة الصحفية.

المربع، صالح والمراد محمد .(2013) عرض كتاب : القيادة الاستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية والأجهزة الأمنية، المجلة العربية للدراسات الأمنية، 29(58).

المعاينة، إيناس عبد الرؤوف عبد الكريم (2021) أثر القيادة الاستراتيجية على الرشاقة التنظيمية : دراسة حالة: بنك القاهرة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الاردن.

مهدي، لينا(2017) أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الاردن.

مؤنس، منى ،خالد (2020) أثر القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة" ، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، غزة.

نادر، علاء وجاسم باسم (2019). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(114).

نجم، عبود (2011)، القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن

نجم، عبود نجم (2011) القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين: دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن.



الهنداوي، المعتصم عبدالله عبد العزيز (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تميز الأداء المنظمي: الدور الوسيط للتحسين المستمر "دراسة ميدانية في مجموعة شركات المناصير في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الاردن.

الوادي، محمد موسى خلف (2021) أثر القيادة الاستراتيجية في الإبداع الإداري في المصارف التجارية الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الاردن.

الوالي، إبراهيم (2019) أثر القابلية للإستخدام لنظام الخدمات الالكترونية في تحسين أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي ، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، غز، فلسطين.

يونس، طارق (2012). الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، الطبعة 2 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

Chanpoom, N & Intrawong, W (2019) The Influence Of Strategic Leadership And Organizational Climate Commitment Organizational On Cooperative Employees, Thailand Of Savings, International Academic Research Conference inVienna.

Dahri, A., Amin, S., & Waseem, M. (2019). Effect of Strategic Leadership on Organizational Performance through Knowledge Management. Journal of Managerial Sciences, 13(2), 56-70.

Gakenia, C., Katuse, P., & Kiriri, P. (2017). Influence of strategic leadership style on academic performance of national schools in Kenya. IOSR Journal of Business and Management, 19(7), 9-24.

Irtaimh, H. (2018). Impact of Strategic Leadership Competencies on Enhancing Core Competencies in Organizations: Applied Study on AlManaseer Group for Industrial & Trading. Modern Applied Science, 12(11), 169-180.

Lear, L. (2012). *The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of South Africa, South Africa.

Mubarak, M. F, Yusoff, W. F. W. (2019), Impact of strategic leadership on strategy implementation. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 2(1),32-43.

Nguyen, X, D. Dang, T, D. (2021). "Factors Affecting Employee's Performance: An Empirical Study in Vietnam", Nguyen Xuan DIEN, Dang Thi Thuy DUYEN / *Journal of Asian Finance, Economics and Business*,( 8) 7 , 295–302.

Pasban,M., Nojehdeh, S. H.,(2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 249–253.

Rashid, S. Shireen, M. Rab, N. Lodhi, A. Iqbal, H. Hafsa, N. and Somia, Y.(2020). "Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan", *Middle-East Journal of Scientific Research*, (17 )9, 1200-1208.

Wijayati, D., Fazlurrahman, H., & Hadi, H. (2018). The mediating of change organization in the effect of strategic leadership style and innovation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4), 24-44.

Zuheir Dahkoul, (2018). "The Determinants OF Employee Performance In Jordanian Organizations", *Journal of Economics, Finance and Accounting – JEFA*, (5)1, 11-17

# الملاحق

(استبانة)

حفظكم الله

الفاضل/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد...

يسرني أن أضع بين يديكم الأداة التي تم اعدادها لأخذ آراء العينة المختارة لهذه الدراسة وهي بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة بلدية ظفار " وهي متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير من جامعة الشرقية ، لذا ارجو منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بوضع علامة (√) امام الإجابة المتوافقة مع رأيك، مؤكداً لكم أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

المشرف

الباحث

د. هائل طشطوش

نايف بن إبراهيم محمد العجيلي

أولاً: البيانات الشخصية

جنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> انثى		
عمر:	<input type="checkbox"/> 30 سنة فأقل	<input type="checkbox"/> من 30 سنة إلى أقل من 40	<input type="checkbox"/> من 40 سنة إلى أقل من 50	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
مؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> دبلوم عام	<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
وظيفة:	<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> نائب مدير	<input type="checkbox"/> مشرف	<input type="checkbox"/> موظف
خبرة:	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10	<input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر	

المحور	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>القيادة الاستراتيجية</b>							
<b>التوجه الاستراتيجي</b>	1.	تمتلك المؤسسة رؤية إستراتيجية تجسد التوجه المستقبلي المتوقع					
	2.	تتبنى رسالة المؤسسة من رؤيتها الواضحة والمحددة					
	3.	تعتبر رسالة المؤسسة الإطار العام الذي ينبثق منه الأهداف					
	4.	تساعد المؤسسة العاملين على إستيعاب الرؤية المستقبلية					
	5.	تترك المؤسسة أهمية إعداد قيادات بديلة وتضعه كهدف إستراتيجي لها					
	6.	تعطي المؤسسة صلاحيات واضحة لقيادات الصف الثاني وتفويضهم للعمل من موقع المسؤولية					
<b>تطوير رأس المال البشري</b>	7.	تهتم المؤسسة بإشراك أكبر عدد من الموظفين في برامج تدريبية متخصصة					
	8.	تعتبر المؤسسة التدريب المستمر والتطوير توجهها استراتيجيا					
	9.	تهتم المؤسسة بالدراسات والبحوث التطويرية					
	10.	تسعى المؤسسة إلى توظيف العاملين ذوي المهارات المختلفة					
	11.	توفر المؤسسة الموارد الضرورية لتطوير أداء العاملين					
	12.	تقدم المؤسسة الحوافز التي تتناسب وإنجازات العاملين					
	13.	تشجع المؤسسة العاملين على تشارك معارفهم وخبراتهم					

المحور	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الثقافة التنظيمية	14.	تحدد المؤسسة مهام وأدوار العاملين بشكل واضح					
	15.	توجد خطوط اتصال واضحة في العمل بين المستويات الادارية المختلفة					
	16.	توفر المؤسسة بيئة مناسبة للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم في العمل					
	17.	تشجع المؤسسة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد					
	18.	تتبنى المؤسسة ثقافة تنظيمية قائمة على الإبتكار والإبداع.					
	19.	تهتم المؤسسة بتوطيد العلاقات الاجتماعية بين جميع العاملين					
الممارسات الأخلاقية	20.	تسعى المؤسسة على إشاعة القيم والمعتقدات التي تتسجم مع الاستراتيجية المتبعة					
	21.	يوجد لدى المؤسسة دليل يوضح معايير السلوك الاخلاقي الذي تلتزم به المؤسسة					
	22.	يتم التأكيد على المعايير الأخلاقية أثناء تأدية العمل					
	23.	تقوم المؤسسة بمكافأة المرؤوسين الملتزمين بالسلوك الاخلاقي في العمل					
	24.	تركز المؤسسة على وضع معايير أخلاقية للعاملين في إطار الاهداف التنظيمية					
	25.	تعتبر المؤسسة الممارسات الاخلاقية جزء من ثقافتها.					
الرقابة التنظيمية المتوازنة	26.	يتم ممارسة الرقابة الادارية بصورة دورية					
	27.	يتم أحياناً ممارسة الرقابة الادارية بصورة مفاجئة وحسب الظروف					
	28.	تستخدم المؤسسة أساليب رقابية متنوعة					
	29.	تقوم المؤسسة بتحديث أساليب الرقابة في العمل					
	30.	تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية للرقابة على الموظفين					

المحور	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأداء الوظيفي	31.	تستخدم المؤسسة التغذية العكسية لتطوير أعمالها.					
	32.	يقوم الموظفون بأداء أعمالهم بإتقان					
	33.	يتسم أداء الموظفين بالتجديد					
	34.	تتطور مهارات الموظفين بشكل مستمر					
	35.	هنالك تنسيق دائم للأعمال بين الموظفين					
	36.	يلتزم الموظفون بتأدية المهام الموكلة لهم بدقة متناهية					
	37.	يشعر الموظفون بالمتعة بتأدية أعمالهم					
	38.	يلتزم الموظفون بعدم التغيب عن أعمالهم إلا للضرورة القصوى					
	39.	يقوم الموظفون بإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد					
	40.	يحرص الموظفون على تحسين أدائهم بشكل مستمر					
	41.	يلتزم الموظفون بأنظمة وقوانين العمل التي تسهم في تحسين الأداء					



## ملحق رقم (2)

### قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

اسم المحكم	اللقب	مكان العمل
د. إلياس شهدا	أستاذ مشارك	جامعة الشرقية
د. عبد الحكيم محمد	استاذ مساعد	جامعة الشرقية
د. محمد الراشدي	استاذ مساعد	جامعة الشرقية
د. الامير العلوي	استاذ مساعد	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية