



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا / برنامج الماجستير  
قسم إدارة الأعمال

## تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي

**دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة المشد الشعبي**

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهي جزء من  
متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

تقدم بها

كرار علي حسين الغزوي

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

احمد عبدالله امانه الشمري

2021م

1443هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ  
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

صَلَّى اللَّهُ عَلَى الْعِظَمَاءِ

سورة التوبة ﴿الآية ١٠٥﴾

## إقرار المشرف

أُقَرُّ بأن رسالة الماجستير الموسومة ( تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي ) لطالب الماجستير ( كرار علي حسين الغزوي ) جرى إعدادها تحت إشرافي في قسم إدارة الأعمال/ جامعة كربلاء .

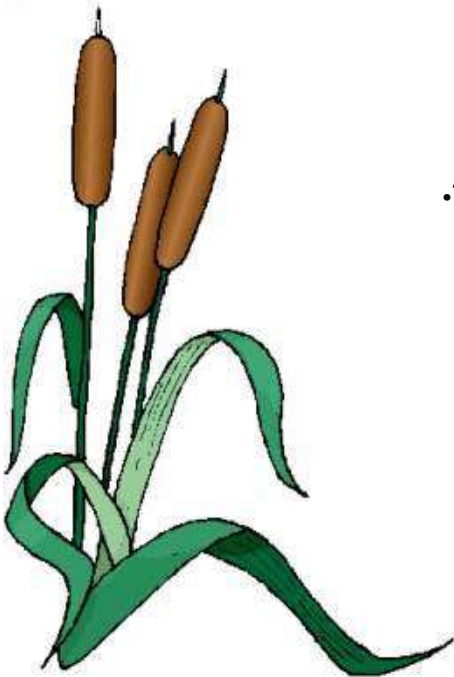
### المُشرف

أ.م. د احمد عبدالله امانة الشمري  
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
2021 / /

## توصية رئيس القسم

بناء على توصية المشرف، نرشح هذه الرسالة للمناقشة.

أ.د محمود فهد الدليمي  
رئيس قسم إدارة الأعمال  
2021/ /



## إقرار الخبير اللغوي

اشهد بأن رسالة الماجستير الموسومة بـ(تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي : دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي) لطالب الماجستير (كرار علي حسين الغزاوي) تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من اخطاء لغويه وتعبيريه وبذلك اصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الامر بسلامة الاسلوب وصحة التعبير.



التوقيع  
الخبير اللغوي  
م. صلاح مهدي جابر  
٢٠٢١/ /

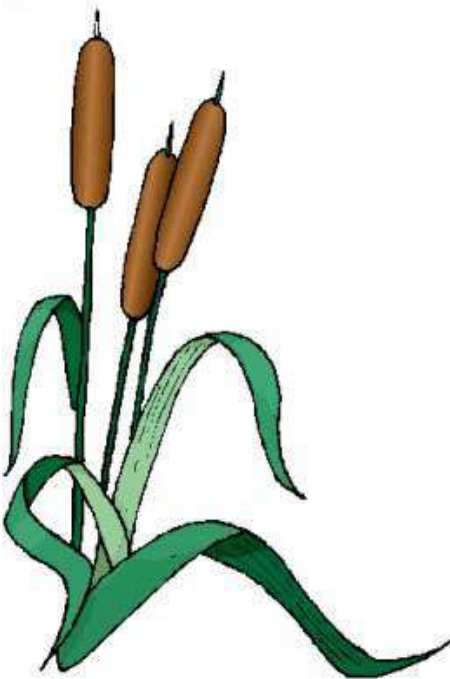
## إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناء على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على رسالة الماجستير الموسومة " تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي" للطالب ( كرار علي حسين الغزاوي ) أشرح هذه الرسالة للمناقشة .

أ. د محمد حسين الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا

2021 / /



## إقرار لجنة المناقشة

نشهد اننا أعضاء لجنة المناقشة اطلعنا على رسالة الماجستير الموسومة " تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي " وقد ناقشنا الطالب (كرار علي حسين الغزوي) في محتوياتها وفيما له علاقة بها بتاريخ / / 2021 ونقر بأنها جديرة لنيل درجة ماجستير علوم في ادارة الاعمال وبتقدير ( ) .

التوقيع

أ.د. هاشم فوزي العبادي  
رئيس اللجنة

التوقيع

أ.م. د هاشم جبار الدده  
عضواً

التوقيع

أ.م. د حسام حسين شياح  
عضواً

التوقيع

أ.م. د احمد عبدالله امانه الشمري  
عضواً ومشرفاً

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة.

الأستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب

عميد كلية الادارة والاقتصاد



## الإهداء

إلى كل طالب علم يسعى لكسب المعرفة وتزويد رصيده المعرفي العلمي والثقافي

إلى أساتذتي الكرام، فمنهم أستقيت الحروف، وتعلّمت كيف أنطق الكلمات وأصوغ العبارات

إلى مَنْ طيفهم لا يُفارق يقظتي وخيالي وزهرة أمني "الشهداء"

(قادة النصر أبو مهدي المهندس والحاج قاسم سليمان والشهيد أبو طه الناصري وأبو منتظر المحمداوي طيب الله ثراهم).

إلى صاحب الفتوى المباركة سماحة السيد علي الحسيني السيستاني (دام ظله)

إلى.. مَنْ لهم الفضل الوفير شهداء الحشد الشعبي وشهداء العراق كافة.

إلى.. سندي في الحياة أختي....اهدي لهم جهدي المتواضع.

إلى الزملاء والزميلات، الذين لم يدّخروا جهداً في مديّ بالمعلومات.

داعياً المولى -سبحانه وتعالى- أن تُكَلَّل بالنجاح والقبول من جانب أعضاء لجنة

المناقشة المحترمين.



## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً على فضله ودوام نعمه والصلاة والسلام على نبينا محمد (ﷺ) خير خلقه وعلى آله الكرام.

يطيب لي في البدء أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور احمد عبدالله امانه الشمري الذي أشرف على هذه الرسالة وأبدى الملاحظات العلمية القيمة والمتابعة المستمرة لتفاصيلها. ويسعدني ان أتقدم بالشكر والعرفان إلى عميد كلية الإدارة والاقتصاد الاستاذ الدكتور علاء فرحان طالب، والسيد معاون العميد العلمي الأستاذ المساعد الدكتور محمد الجبوري لدعمهما المتواصل لطلبة الدراسات العليا، كما اتوجه بشكري وثنائي الى الأستاذ فواد حمودي العطار رئيس قسم إدارة الأعمال، كما أتقدم بجزيل الشكر لجميع أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال لما بذلوه من جهد كبير خلال برنامج الماجستير، كما اتقدم بالشكر والعرفان للسادة المحكمون لأستبانة الدراسة واجمل كلمات الشكر والثناء لرئيس وأعضاء لجنة المناقشة لما بذلوه من جهد علمي لا غنائها وتطويرها بأرائهم السديدة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى منسوبي (هيئة الحشد الشعبي) كافة مجتمع الدراسة واطح بالذكر رئيس أركان هيئة الحشد الشعبي المجاهد أبا فدك المحمداوي والاخوة في قسم القانونية في مديرية الإدارة المركزية وملاك مديرية التربية والتعليم العالي في الهيئة لدعمهم المتواصل لطلبة الدراسات. واتقدم بشكري وامتناني لباقة ملونة من الزهور و اخوة الجهاد المتمثلة باللواء ناظم كاظم الساعدي والعقيد علي فرج المرياني والمجاهد جاسم كاظم الفرطوسي والمجاهد عبدالحسين حسن الشغاني والمجاهد حسين هدايا شحيل والمجاهد مظفر علي كريدي والمجاهد احمد كريم لعبيي.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى أخوتي طلبة الدراسات العليا واطح بالذكر منهم (جاسم سعدون، باسل جبار، كمال محمد، وسام نوري، مهند جاسم) لما قدموه لي من مساعدة تستحق الامتنان والتقدير.

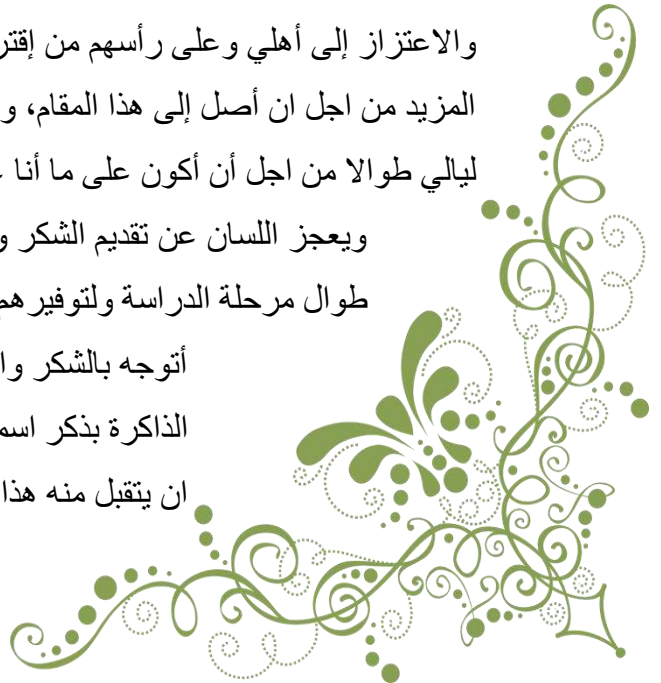
وان واجب الوفاء والعرفان يحتم عليّ أن أتقدم بأزها آيات الشكر مقرونة بأسمى آيات الوفاء والاعتزاز إلى أهلي وعلى رأسهم من إقترن إسمي مع اسمِهِ والدي العزيز لتشجيعه لي على بذل المزيد من اجل ان أصل إلى هذا المقام، والى والدتي العزيزة الحنونة التي طالما ضحت وسهرت ليالي طوالاً من اجل أن أكون على ما أنا عليه، أطال الله في عمريهما.

ويعجز اللسان عن تقديم الشكر والامتنان لزوجتي الصبورة وأولادي لما تحملوه من عناء طوال مرحلة الدراسة ولتوفيرهم الأجواء المناسبة للدراسة.

أتوجه بالشكر والامتنان إلى كل من شد أزرني ومد يد العون ولم تسعفني الذاكرة بذكر اسمه. وفي مسك الختام يتوجه الباحث بالدعاء إلى الباري (ﷻ) ان يتقبل منه هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

والحمد لله رب العالمين

الباحث





## المستخلص

هدفت الدراسة الحالية الى اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية عن طريق أبعادها (التركيز على العاملين، كفاءة العملية، تطوير الاعمال، الابداع التنظيمي) استناداً إلى مقياس (Duursema, 2013:58)، في تعزيز الأداء العالي عن طريق أبعاده (جودة الادارة، التحسين والتجديد المستمر، التوجه طويل الامد، الانفتاح والتوجه الفعال، جودة الموظف) استناداً إلى مقياس (De waal, 2020: 91-92)، وتم اختيار هيئة الحشد الشعبي ميداناً تطبيقياً للدراسة الحالية وفق عينة بلغت (260) مستجيباً من القيادات العليا في الهيئة، وباستخدام (استبانة) جرى تصميمها وإعدادها لهذا الغرض وفق مقاييس اجنبية ، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ومعالجتها احصائياً، إذ اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من الاساليب الاحصائية للوصول الى النتائج المتعلقة بها ومن أهمها (التحليل العاملي التوكيدي واختبار كرونباخ الفا لإختبار ثبات ومصداقية مقياس الدراسة، ومعامل الارتباط البسيط (Pearson) لإختبار فرضيات الارتباط، ونمذجة المعادلة الهيكلية لإختبار فرضيات التأثير، فضلاً عن التحليلات الوصفية المتمثلة ب(الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف) وباستخدام البرامج الاحصائية (SPSS, V.23; Amose, V.23, Excel,2010).

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي في هيئة الحشد الشعبي)، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها الحالية أبرزها ينبغي على الهيئة مجتمع الدراسة زيادة إدراكها لدور وأهمية القيادة الاستراتيجية في رسم وتحديد توجهاتها في إطار وصولها لتحقيق اهدافها في البقاء والنمو ومواجهة التحديات على الأمد الطويل بتحقيق الأداء العالي على مستوى الهيئة ككل.

**الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الأداء العالي، هيئة الحشد الشعبي.**

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الاهداء
ت	الشكر والعرفان
ث	المستخلص
ج-خ	قائمة المحتويات
د-ذ	قائمة الجداول
ر	قائمة الاشكال
ز	قائمة الملاحق
1-2	المقدمة
3-25	الفصل الاول: الجانب المنهجي للدراسة
4	تمهيد
5-16	المبحث الاول: بعض من الدراسات السابقة
5	توطئة
5-14	أولاً: استعراض بعض من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الرئيسية
14-15	ثانياً: مناقشة الدراسات السابقة
15-16	ثالثاً: مجالات الافادة من بعض الدراسات السابقة
16	رابعاً: أهم ما يميز الدراسة الحالية
17-25	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الحالية
17	توطئة
17-18	أولاً: مشكلة الدراسة
18-19	ثانياً: أهمية الدراسة
19	ثالثاً: أهداف الدراسة
19	رابعاً: التعاريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة
20	خامساً: مخطط الدراسة الفرضي

20-21	سادساً: فرضيات الدراسة
21	سابعاً: حدود الدراسة
21	ثامناً: منهج الدراسة
22-24	تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة
24-25	عاشراً: أدوات الدراسة
25	احدى عشر: الاساليب المستخدمة في تحليل البيانات
26-59	<b>الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة</b>
27	تمهيد
28-40	<b>المبحث الاول: القيادة الاستراتيجية</b>
28	توطئة
28-31	أولاً: القيادة الاستراتيجية
32-33	ثانياً: أهمية القيادة الاستراتيجية
34	ثالثاً: خصائص القيادة الاستراتيجية
35-40	رابعاً: أبعاد القيادة الاستراتيجية
41-56	<b>المبحث الثاني: الأداء العالي</b>
41	توطئة
41-42	أولاً: مفهوم الأداء
42-44	ثانياً: مفهوم الأداء العالي
45-46	ثالثاً: أهمية الأداء العالي
47-48	رابعاً: خصائص الأداء العالي
49-56	خامساً: أبعاد الأداء العالي
57-59	<b>المبحث الثالث: العلاقة بين المتغيرات</b>
57	توطئة

57-58	أولاً: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والاداء العالي
59	ثانياً: الخصائص المشتركة بين القيادة الاستراتيجية والأداء العالي
60-94	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة
61	تمهيد
62-72	المبحث الاول: فحص مصداقية وثبات مقاييس الدراسة
62	توطئة
62-64	أولاً: الاستكشاف الاولي لبيانات استبانة الدراسة
65	ثانياً: وصف أداة القياس
65-72	ثالثاً: اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة
73-84	المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
73	توطئة
74-78	أولاً: القيادة الاستراتيجية
79-84	ثانياً: الأداء العالي
85-94	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
85	توطئة
86-89	أولاً: اختبار فرضية الارتباط
89-94	ثانياً: اختبار فرضية التأثير
95-99	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
96-97	البحث الاول: الاستنتاجات
98-99	المبحث الثاني: التوصيات
101-118	المصادر

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5-7	بعض الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية	1
8-9	بعض الدراسات الاجنبية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية	2
10-12	بعض الدراسات العربية المتعلقة بالأداء العالي	3
12-14	بعض الدراسات الاجنبية المتعلقة بالأداء العالي	4
22	جدول يوضح تكرارات الدراسة وفق النوع الاجتماعي	5
23	جدول يوضح تكرارات الدراسة وفق الفئة العمرية	6
23	جدول يوضح خلاصة تكرارات عينة الدراسة وفق الرتبة العسكرية والمجال الوظيفي	7
24	تكرارات الدراسة وفق المؤهل العلمي	8
24	تكرارات الدراسة وفق سنوات الخدمة	9
25	مقياس (Likert) الخماسي	10
30-31	بعض إسهامات الباحثين لمفهوم القيادة الاستراتيجية	11
43-44	مفهوم الاداء العالي وفق آراء مجموعة من الباحثين	12
48	المقارنة بين منظمات الاداء العالي ومنظمات الاداء التقليدي	13
63	فحص البيانات المفقودة	14
64	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية	15
65	ترميز الأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة الرئيسية	16
66	مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	17
68-69	تقديرات إنموذج القيادة الاستراتيجية	18
70-71	تقديرات إنموذج الاداء العالي	19
72	الثبات البنائي لأداة القياس	20

73	تصنيف فئات الوصف الاحصائي	21
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التركيز على العاملين (n=260)	22
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء كفاءة العملية ( n=260)	23
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء تطوير الاعمال ( n=260)	24
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الابداع التنظيمي ( n=260)	25
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية لأبعاد الفرعية لمتغير القيادة الاستراتيجية ( n=260)	26
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة وشدتها والاهمية الترتيبية لبعء التحسين المستمر ( n=260)	27
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة وشدتها والاهمية الترتيبية لبعء الانفتاح والتوجه الفعال ( n=260)	28
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء جودة الادارة ( n=260)	29
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء جودة الموظف ( n=260)	30
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الالتزام طويل الامد ( n=260)	31
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية لأبعاد الفرعية لمتغير الاداء العالي ( n=260)	32
86	تصنيف مستويات علاقات الارتباط	33
87	مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والاداء العالي	34
90	تقديرات إنموذج التأثير بين القيادة الاستراتيجية والاداء العالي	35
93	تقديرات إنموذج تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في الاداء العالي	36

## قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	مخطط الدراسة الفرضي	1
29	التحليل الاساسي للاستراتيجية	2
35	إنموذج Duursema, 2013	3
36	التصور الهيكلي الجديد والقديم للعملاء	4
37	الوظائف الاساسية لمنظمات الاعمال	5
41	عناصر مستويات الاداء	6
46	أهمية الاداء العالي في المنظمات	7
50	أبعاد الاداء العالي	8
54	أنظمة عمل عالية الاداء لمكتب ذكي	9
55	خصائص جودة الاداء العالي للموظف	10
56	التمثيل المرئي لـ (HPWS)، تصورات الموظف، المشاركة، ممارسات الموارد البشرية	11
63	اختبار شذوذ البيانات	12
67	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاستراتيجية	13
68	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاستراتيجية بعد التعديل	14
69	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء العالي	15
71	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء العالي بعد التعديل	16
78	مخطط يوضح مستوى أبعاد متغير القيادة الاستراتيجية حسب المتوسط الحسابي	17
84	مخطط يوضح مستوى أبعاد متغير الاداء العالي حسب المتوسط الحسابي	18
90	المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	19
92	المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	20
94	المخطط الفرضي لعلاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد ومتغيرات الدراسة	21

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
ملحق رقم 1	جدول المقابلات الشخصية
ملحق رقم 2	استمارة تحكيم مقياس الدراسة
ملحق رقم 3	أسماء السادة محكمي استمارة الاستبيان
ملحق رقم 4	مقياس الدراسة المحكم



## المقدمة

في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة في بيئة عمل المنظمات المعاصرة وزيادة حدة المنافسة في الأداء والتطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة، بدأت المنظمات بالبحث عن الوسائل التي تساعد على التكيف والاستجابة السريعة لتلك البيئة المتغيرة من أجل تحقيق الأداء العالي، لذا فإن وجود قيادة استراتيجية له دور مهم في تطوير المنظمات الأمنية بصورة عامة وهيأة الحشد الشعبي بصورة خاصة في تحقيق أهدافها ومنحها امكانية التطور والنمو والتكيف مع الازمات (الاحداث) عن طريق قدرتها على التأثير ومرونتها الكبيرة في مواجهتها للأزمات عن طريق تركيزها على العاملين لديها ودعمهم وتوفير متطلبات تأدية اعمالهم، وكفاءة العمليات التي تؤديها والتي تتمثل بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة بتطويرها ودعمها وتعزيزها فضلاً عن تطوير العاملين وتدريبهم لمواكبة التحديات والظفرات التكنولوجية الجديدة، والابداع التنظيمي في اطار السعي نحو كل ما يخدم عمل المنظمة، الأمر الذي يشكل وسيلة فاعلة في زيادة وتحسين أداء العاملين والمنظمة ككل، إذ ان العمل وفق قيادة استراتيجية مبدعة وكفؤة ومميزة بما تمتلكه من ميزات شخصية وابداعية وتنظيمية ومعرفية تستطيع بها مواجهة الأزمات التي تتعرض لها وتحسن من أدائها.

وقد تبلورت مشكلة الدراسة الحالية عن طريق الملاحظات والمقابلات العفوية والتفاعل مع الموظفين في هيئة الحشد الشعبي، اذ لوحظ انه نتيجة للتفاعل اليومي بين الموظفين في الهيئة تحدث عدد من المشاكل في جوانب الاداء ما يؤثر بشكل سلبي في كثير من الاحيان على قدرة الموظفين في الانجاز والتفاعل الايجابي ما يضعف من كفاءة أداء العمل والتباطؤ في مستوياته سيما في جوانب أبعاد الأداء العالي الامر الذي يستدعي تحسينها والعمل بجهد نحو ذلك، لذا فمن هذا المنطلق أتت هذه الدراسة للكشف عن الدور الايجابي الذي يمكن ان تؤديه القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالي في الهيئة مجتمع الدراسة

اذ هدفت الدراسة الى بيان دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها الفرعية وتأثيرها في تعزيز الأداء العالي بأبعاد الفرعية للمنظمات، وتتجلى أهمية الدراسة الحالية في لفت اهتمام القادة الاستراتيجيين بتعزيز أداء التابعين بما ينعكس على رفع مستوى أداء منظماتهم، وذلك عن طريق اختيار عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي بلغت (260) مستجيباً، وقد صيغت لمعالجة مشكلة الدراسة فرضيتان رئيستان تعبران عن علاقة الارتباط والتأثير للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز الأداء العالي بإستخدام عدد من الاساليب الاحصائية المناسبة.

كما توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات التي تمثل تعليلاً لبعض النتائج التي ظهرت عبر الدراسة استناداً الى تحليل البيانات واختبار الفرضيات الامر الذي يسهم في ارشاد الباحثين والمتخصصين الى مجالات جديدة تستحق البحث والدراسة والتطوير عبر مجموعة من التوصيات الرئيسية المتعلقة بالدراسة والتي تجعلها تترقي بواقع أفضل متخطية في سبيل ذلك كل العوائق والسلبيات الأمر الذي يؤدي الى تحقيق الأداء العالي وإنجاز الأهداف المطلوبة.

وتم هيكلت الدراسة في أربعة فصول تضمن كل منها عدة مباحث وعلى النحو الآتي:

تناول **الفصل الأول** (بعض من الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة الحالية) والتي تم توضيحها عن طريق مبحثين تناول الأول بعض من الدراسات السابقة، واهتم الآخر بمنهجية الدراسة الحالية. في حين تطرق **الفصل الثاني** الى (الجانب النظري للدراسة) وتضمن ثلاثة مباحث، حُصص الأول للقيادة الاستراتيجية، والثاني أهتم بالأداء العالي، أما الثالث فتناول العلاقة بين متغيري الدراسة. بينما خصص **الفصل الثالث** الى (الجانب التطبيقي للدراسة) وتضمن ثلاثة مباحث، إذ تناول الأول منها اختبار أداة القياس للدراسة، وأهتم الثاني بالوصف الاحصائي وتشخيص متغيرات الدراسة، أما المبحث الثالث فقد حُصص لأختبار فرضيات الدراسة.

أما **الفصل الرابع** فركز على عرض (الاستنتاجات والتوصيات) بمبحثين، تناول الأول أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة، في حين أهتم الآخر بتوصيات الدراسة.

# الفصل الاول

جانب الدراسات السابقة  
ومنهجية الدراسة

المبحث الاول:- بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني:- منهجية الدراسة

## الفصل الاول

### جانب الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

#### تمهيد :

يتناول هذا الفصل مبحثين يتضمن الأول استعراض بعض من الدراسات السابقة والتي تعد امتداداً فكرياً عن اهم واحداث الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية الرئيسية بصورة مفردة لعدم توافر دراسات اختبرت العلاقة بينها بصورة مجتمعة عربياً واجنبياً مما يكسبها ميزة التفرد والسبق في كشف العلاقات بين المتغيرات المختارة وفق أساس علمي رصين. فقد قسم هذا المبحث الى ثلاث فقرات رئيسة تختص الأولى بعرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة بصورة منفردة، اما الثانية تطرقت الى تحديد مجالات الافادة من الدراسات السابقة في حين تناولت الثالثة اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

اما المبحث الثاني يتضمن استعراض خطوات المنهجية العلمية للدراسة الحالية بما تتضمن من مشكلة الدراسة واهميتها وأهدافها فضلاً عن بناء المخطط الفرضي والفرضيات الرئيسية والفرعية التي تربط متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية ومنهج الدراسة وحدودها ومجتمعها وعينتها واهم أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية لمعالجتها. فضلاً عن وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

## المبحث الاول بعض الدراسات السابقة

توطئة:

يختص هذا المبحث ببعض الاسهامات المعرفية التي تتعلق بالدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، إذ تعد هذه الاسهامات ذات قيمة وأهمية كبيرة لكونها زودت الدراسة الحالية بالمعلومات المهمة والقيمة، والتي سيتم تناولها على النحو الآتي:

أولاً: استعراض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الرئيسية

تتناول هذه الفقرة عرض بعض الدراسات السابقة عن متغيرات الدراسة الحالية وفق فترتين يمثلها أربعة جداول يختص كل منها ببعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة المتمثلة بـ (القيادة الاستراتيجية، الأداء العالي) إذ قسمت تلك الجداول وفق المفردات الآتية لتعطي صورة مختصرة ومركزة عن الدراسات السابقة وبشكل موحد ومنظم وكالاتي: (عنوان الدراسة ونوعها، هدفها، مجتمع وعينة الدراسة، والمقاييس المستخدمة في قياس المتغير الرئيس الخاص بالدراسة الحالية حصراً، منهج الدراسة، أبرز النتائج) وكالاتي:

1. بعض الدراسات العربية والاجنبية ذات الصلة بالمتغير المستقل

أ. بعض الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية

جدول (1)

بعض من الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية

الدراسة (1)	الساعدي، 2021
عنوان الدراسة ونوعها	القيادة الاستراتيجية والقيم الخلقية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى منتسبي امن الملاعب الرياضية في العراق (رسالة ماجستير غير منشورة)
هدف الدراسة	بناء ثلاثة مقاييس للقيادة الاستراتيجية والقيم الخلقية والاداء التنظيمي لمنتسبي امن الملاعب الرياضية والتعرف على ما يتمتعون به من مستويات القيادة الاستراتيجية والقيم الخلقية والأداء التنظيمي، وما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والقيم الخلقية بالأداء التنظيمي لمنتسبي امن الملاعب الرياضية في العراق.
مجتمع وعينة الدراسة	تضمن مجتمع الدراسة منتسبي امن الملاعب الرياضية وعينة بلغت (592) منتسباً من المستمرين بالخدمة في تنظيم وحفظ وإدارة امن الافراد أو المنشآت الرياضية في ملاعب وزارة الشباب والرياضة العراقية للموسم (2019-2020) .
مقاييس الدراسة	اعتمد الباحث في دراسته عدد من الأبعاد الفرعية أهمها: ( تطوير العاملين، تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار امكانات العاملين الاستراتيجية، دعم التثقيف بالممارسات الاخلاقية ، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة).
منهج الدراسة	استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته

ان مجالات القيادة الاستراتيجية يرتب بمستوى مجالات الأداء التنظيمي بعلاقة ايجابية عالية ، وان القيادة الاستراتيجية والقيم الخلقية يرتبطان بالأداء التنظيمي ارتباطاً ايجابياً.	ابرز نتائج الدراسة
<b>الدراسة (2)</b>	<b>جالودي، 2020</b>
عنوان الدراسة ونوعها	درجة ممارسات الادارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الاردنية (رسالة ماجستير)
هدف الدراسة	الكشف عن درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الاردنية.
مجتمع وعينة الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الاقسام الادارية في الجامعات الاردنية التي تتضمن (الجامعة الاردنية، والجامعة الهاشمية، وجامعة الزرقاء الاهلية، والجامعة العربية المفتوحة) وبعينة بلغت (500) موظفاً وموظفة من العاملين في هذه الجامعات.
مقاييس الدراسة	تتمثل أبعاد القيادة الاستراتيجية بـ : (البعد الإداري، البعد التحويلي، البعد السياسي، البعد الاخلاقي)
منهج الدراسة	استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي
ابرز نتائج الدراسة	- قد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الاردنية جاءت بدرجة متوسطة .
<b>الدراسة (3)</b>	<b>القحطاني، 2020</b>
عنوان الدراسة ونوعها	أثر القيادة الاستراتيجية على الاداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة قطر. (رسالة ماجستير)
هدف الدراسة	التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطر.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة قطر وبعينة بلغت (384) فرداً من العاملين في الادارات العليا والوسطى في هذه الشركات.
مقاييس الدراسة	اعتمد الباحث على عدد من الابعاد لمتغير القيادة الاستراتيجية أهمها ما يلي: (التركيز على الممارسات الاخلاقية، التوجه الاستراتيجي، تطوير المورد البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، اقامة نظام رقابي متوازن، المحافظة على القدرات الجوهرية)
منهج الدراسة	استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي
أبرز نتائج الدراسة	وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على الأداء التنظيمي بدلالة أبعاده مجتمعة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة قطر.
<b>الدراسة (4)</b>	<b>علي، 2020</b>
عنوان الدراسة ونوعها	دور القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في ادارة الازمات للأجهزة الامنية (رسالة ماجستير)
هدف الدراسة	الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في ادارة الازمات للأجهزة الأمنية.
مجتمع وعينة الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من مديرية شرطة محافظة بابل وشملت عينة الدراسة (269) من الضباط القادة برتبة (لواء، عميد، عقيد، رائد) في مديرية شرطة محافظة بابل.
مقاييس الدراسة	تطرق الباحث في هذه الدراسة الى عدد من أبعاد القيادة الاستراتيجية أشتملت الآتي: (نشر التعليم

التنظيمي، تمكين العاملين، التصور الاستراتيجي، تفعيل التقنيات الحديثة، الرقابة التنظيمية)	
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابي بين متغيرات الدراسة، وهذا يعني ان زيادة الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية سواء على المستوى الكلي أم على مستوى الأبعاد سيسهم وبشكل قوي في زيادة قدرة مديرية شرطة محافظة بابل في إدارة الازمات.	أبرز نتائج الدراسة
<b>عبد العباس، 2016</b>	<b>الدراسة (5)</b>
دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز عن طريق إرساء دعائم المنظمة المتعلمة (رسالة ماجستير)	عنوان الدراسة ونوعها
اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية عن طريق ابعادهما في الأداء المتميز بأبعاده مجتمعه بالاعتماد على الدور الوسيط لمتغير المنظمة المتعلمة.	هدف الدراسة
اختيرت قناة كربلاء الفضائية كمجتمع للدراسة واشتملت العينة على (170) فرداً من موظفي القناة ممن هم في درجة (معاوني المشرف العام، مسؤولي الشعب، مسؤولي الوحدات، مجموعة من المنتسبين).	مجتمع وعينة الدراسة
أهم الابعاد لمتغير القيادة الاستراتيجية التي تناولتها الدراسة تتمثل بالآتي: (التركيز على العاملين، الكفاءة التشغيلية، تطوير العمل، الابداع التنظيمي)	مقاييس الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي (الاحصائي)	منهج الدراسة
وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة.	أبرز نتائج الدراسة
<b>FadeL et al, 2021</b>	<b>الدراسة (6)</b>
<b>The Role of Leaders' Moral Intelligence to Enhance Strategic Leadership</b> دور ذكاء القادة الأخلاقي في تعزيز القيادة الاستراتيجية (بحث منشور)	عنوان الدراسة ونوعها
اختبار تأثير الذكاء الأخلاقي للقائد على تعزيز القيادة الاستراتيجية في المنظمات الإنتاجية.	هدف الدراسة
تكون مجتمع الدراسة من مصنع النسيج في الكوت فضلاً عن معمل الالبسة الجاهزة في النجف الاشراف وتكونت عينة الدراسة من (119) مديراً يعملون في الوحدات الإدارية والإنتاجية والفنية فيها .	مجتمع وعينة الدراسة
استخدم الباحث في دراسته عدداً من الابعاد لمتغير القيادة الاستراتيجية أهمها: (التركيز على العميل ، الكفاءة التشغيلية ، تطوير الأعمال ، الابتكار التنظيمي).	مقاييس الدراسة
استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته.	منهج الدراسة
كان للذكاء الأخلاقي للقائد تأثير فاعل في تعزيز القيادة الاستراتيجية للشركات عينة الدراسة في سياق المنافسة في قطاعي الصناعة والانتاج العراقي فضلاً عن وجود دور فاعل للذكاء الأخلاقي في تحسين العلاقة الإيجابية مع القيادة الاستراتيجية.	أبرز نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى الادبيات الواردة فيه

ب. بعض من الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية

جدول (2)

بعض من الدراسات الاجنبية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية

Clarenbach, 2020	الدراسة (1)
An examination of strategic leadership in a dynamic context: The case of the German automobile manufacturer, BMW فحص القيادة الاستراتيجية في سياق ديناميكي: قضية شركة تصنيع السيارات الألمانية BMW (اطروحة دكتوراه)	عنوان الدراسة ونوعها
فحص القيادة في موقع العمل والتي تم إجراؤها على كبار القادة التنفيذيين في شركة BMW واستكشاف التحسينات الممكنة وتقييمها من حيث قابلية التطبيق على أساس الخبرات.	هدف الدراسة
طبقت الدراسة في شركة BMW وبعينة شملت (30) فرداً من كبار القادة التنفيذيين بالإضافة الى المستشارين الخارجيين للشركة.	مجتمع وعينة الدراسة
اعتمد الباحث في دراسته على عدد من الأبعاد أهمها ما يأتي: (البراعة التنظيمية، ثقافة القيادة، التوجهات السياسية).	مقاييس الدراسة
التحليل النوعي (عينات قصدية هادفه)	منهج الدراسة
- أظهرت الدراسة ان العلاقات والاعتماد المتبادل هي هياكل معقدة والتحدي هو توفير استكشاف مناسب. - أظهرت نتائج هذه الدراسة اهمية ثقافة القيادة كجانب متصل ومهم بسبب التصورات المختلفة عن ما يجب القيام به والثقافة التي يجب التأكيد عليها.	أبرز نتائج الدراسة
Chen Zhen, 2020	الدراسة (2)
An investigation of strategic leadership development in Chinese State-owned Enterprises تحقيق في تطوير القيادة الاستراتيجية في الشركات الصينية المملوكة للدولة (اطروحة دكتوراه)	عنوان الدراسة ونوعها
التعرف على مشاكل التدريب والتطوير القيادي في العصر الحديث في الشركات المملوكة للدولة الصينية فضلاً عن تحليل تأثيرات الانفتاح الاقتصادي في الصين وتغييرات السياسة على ممارسة القيادة للمنظمات المملوكة للدولة الصينية.	هدف الدراسة
تضمن مجتمع الدراسة الشركات الصينية المملوكة للدولة إذ شملت عينة الدراسة (29) فرداً من كبار القادة ومديري الادارات الوظيفية الرئيسية في هذه الشركات.	مجتمع وعينة الدراسة
اعتمد الباحث في دراسته على عدد من الابعاد أهمها: (الإصلاح والتطوير المستمر، بعد التدريب، البيئة العالمية المتغيرة).	مقاييس الدراسة
استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
حددت هذه الدراسة المشكلات وأوجه القصور في الاداء الحالي وإدارة الموارد البشرية وممارسة القيادة والتدريب للقيادة في الشركات المملوكة للدولة الصينية كما قدمت هذه الدراسة اقتراحات مجدية للإصلاح الجاري في جوانب تحسين هيكل الإدارة والهيكل التنظيمي للشركات الصينية	أبرز نتائج الدراسة



المملوكة للدولة واستكمال نظام مجلس الادارة وادخال الملكية المختلطة.	
<b>الدراسة (3)</b>	<b>Russell, 2018</b>
عنوان الدراسة ونوعها	Strategic Leadership in Technology Implementation: A Case Study on the Principal's Role in Classroom Technology القيادة الاستراتيجية في تنفيذ التكنولوجيا: دراسة حالة عن دور المدير في تقنية Classroom (اطروحة دكتوراه)
هدف الدراسة	معرفة مسؤوليات القيادة الاستراتيجية التي يؤديها القادة التربويون لتعزيز وقيادة وتحسين المدرسة.
مجتمع وعينة الدراسة	اختار الباحث عدداً من المدارس التي تعتمد على تطبيق Classroom في التعليم الالكتروني كمجتمع للدراسة وشملت عينة الدراسة (185) معلماً ومديراً في مدارس الولايات المتحدة الامريكية.
مقاييس الدراسة	استرشد الباحث في دراسته بعدد من الابعاد للقيادة الاستراتيجية التي تدور عن الآتي: (التحسين في العمل، التطوير والتغيير المهني، الممارسات المبتكرة والتكنولوجيا).
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي، والمقابلات الفردية، والتسجيلات الصوتية، فضلاً عن الاتصال الهاتفي.
أبرز نتائج الدراسة	أن قادة المدارس هم الذين ينشؤون رؤية استراتيجية ويوفرون الموارد ويطورون خطوط اتصال قوية ويديرون عملية التغيير بشكل منهجي ويطورون ثقافات داعمة تعزز الابتكار والتعلم المتمركز عن الطالب.
<b>الدراسة (4)</b>	<b>Karasanovic, 2017</b>
عنوان الدراسة ونوعها	Combining Strategic and Transformational Leadership "A model for Red Cross/Red Crescent organizations to increase age diversity among volunteers" الجمع بين القيادة الاستراتيجية والتحويلية "إنموذجاً لمنظمات الصليب الأحمر / الهلال الأحمر لزيادة التنوع العمري بين المتطوعين" (أطروحة دكتوراه منشورة)
هدف الدراسة	زيادة وتحسين والحفاظ على زيادة التنوع العمري في القيادات والمتطوعين في الدول التي توجد فيها منظمات الصليب الاحمر والهلال الاحمر الدولي.
مجتمع وعينة الدراسة	شارك في الدراسة الحالية (30) فرداً من القادة في مختلف المنظمات الوطنية للصليب الاحمر والهلال الاحمر الدوليين.
مقاييس الدراسة	أعتمد الباحث على عدداً من الابعاد لمتغير الأداء العالي أهمها : (السياق التنظيمي، قيادة التحسين المستمر، الاستدامة الاجتماعية).
منهج الدراسة	تم اجراء الدراسة ومراحلها باستخدام البحث الاجرائي .
أبرز نتائج الدراسة	-كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة مباشرة بين التنوع العمري بين المتطوعين في الصليب الاحمر والهلال الاحمر الوطني أو منظمات الهلال الأحمر والبرامج التي تنفذها هذه المنظمات. - ضرورة ان تتولى المنظمات استراتيجية أو سياسة قوية وسليمة في ما يتعلق بالتنوع العمري.

## 2. بعض من الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالمتغير المعتمد (الأداء العالي)

أ. بعض من الدراسات العربية المتعلقة بالأداء العالي

## جدول (3)

## بعض من الدراسات العربية المتعلقة بالأداء العالي

الدراسة (1)	نصر، 2021
عنوان الدراسة ونوعها	تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي (بحث دبلوم عالي في ادارة الجودة)
هدف الدراسة	اختبار العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء العالي ، ويسعى كذلك الى بيان تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي لدائرة حماية وتحسين البيئة في منطقة الفرات الاوسط.
مجتمع وعينة الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من دائرة حماية وتحسين البيئة/الفرات الأوسط واشتملت العينة على (89) فرداً من الإدارة العليا والوسطى في الدائرة.
مقاييس الدراسة	اعتمد الباحث في دراسته على عدداً من الابعاد أهمها: (جودة الإدارة، التحسين المستمر، الالتزام طويل الاجل، الانفتاح والتوجه الفعال، جودة قوى العمل).
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
أبرز نتائج الدراسة	وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين متغيراتها، كما توصلت الدراسة الى ان امتلاك موارد بشرية مرنة يساعد في تحقيق أداء عالٍ في الدائرة مجتمع البحث.
الدراسة (2)	عامر، 2020
عنوان الدراسة ونوعها	تأثير الدعم التنظيمي المدرك في الأداء العالي "دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة بغداد" (رسالة ماجستير)
هدف الدراسة	- التعرف على مدى تأثير الدعم التنظيمي المدرك كمتغير تفسيري في الأداء العالي كمتغير يستجيب لغرض الوصول الى آليات مناسبة تمكن كليات جامعة بغداد من استغلال الدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء العالي المطلوب والسعي الى تحقيق اهدافها. - التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك الذي يقيس درجة ادراك الموظفين للدعم المقدم من الكليات التي تثن جهودهم وتهتم بمصلحتهم وكيف يمكن لهذا الدعم ان يحقق الأداء العالي.
مجتمع وعينة الدراسة	اشتملت الدراسة على (8) كليات من جامعة بغداد وتم على وفقها اختيار عينة قصدية بلغت (70) شخصاً من القيادات العليا للكليات ممثلة ب (عمداء الكليات، معاونوا العمداء، رؤساء الأقسام).
مقاييس الدراسة	اعتمدت الدراسة على عدد من الأبعاد لمتغير الأداء العالي هي: (الانفتاح والتوجه نحو العمل، التوجه طويل الامد، التحسين المستمر، جودة الموظفين).
منهج الدراسة	استعمل المنهج الوصفي التحليلي.
أبرز نتائج الدراسة	تركز مخرجات الدراسة على الاهتمام العالي بالدعم القيادي المقدم للأساتذة والموظفين بكل مجالات العمل وكيفية مواجهة المشاكل التي تمر عليهم وهذا يؤدي دوراً مهماً ومؤثر في المخرجات في الحاضر والمستقبل وتجعل الكفاءات مُحبه للعمل ومهتمة به.
الدراسة (3)	هادي، 2020
عنوان الدراسة	تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق الاداء العالي فضلاً عن سلوك القيادة التحويلية

نوعها	(رسالة ماجستير)
هدف الدراسة	تحديد تأثير البراعة التنظيمية بأبعادهما مجتمعها في تحقيق الأداء العالي بأبعاده مجتمعة ومن ثم توظيف سلوك القيادة التحويلية كمتغير وسيط لمعرفة مستوى التغيير في هذا التأثير .
مجتمع وعينة الدراسة	اختارت الدراسة شركة توزيع المنتجات النفطية/ هيئة توزيع الفرات الاوسط- فرع بابل كمجتمع للدراسة وتكونت العينة من العاملين في مختلف الاقسام والمستويات الادارية من ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (316) فرداً.
مقاييس الدراسة	اعتمد على عدد من الابعاد لمتغير الأداء العالي أهمها : (مشاركة العاملين، التوظيف الفعال، التدريب المكثف، التحسين المستمر).
منهج الدراسة	استخدم المنهج الوصفي التحليلي
أبرز نتائج الدراسة	ان هناك تأثيراً مباشراً وآخر غير مباشر للبراعة التنظيمية في الأداء العالي عبر توسط القيادة التحويلية بينهما .
<b>الدراسة (4)</b>	<b>المرشدي، 2019</b>
عنوان الدراسة ونوعها	دور تنوع الموارد البشرية في تحقيق أبعاد منظمات الاداء العالي بوساطة إدارة الموهبة (اطروحة دكتوراه)
هدف الدراسة	بيان دور تنوع الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة وإدارة الموهبة كمتغير وسيط في تحقيق أبعاد منظمات الأداء العالي كمتغير تابع بأبعاده مجتمعة .
مجتمع وعينة الدراسة	تضمن مجتمع الدراسة عينة من المستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة (مشفى الكفيل التخصصي، مشفى زين العابدين) وشملت عينة الدراسة (144) فرداً من الاطباء العاملين بالمشفيين من مختلف الجنسيات والاختصاصات فضلاً عن الملاك الاداري في المستويات العليا.
مقاييس الدراسة	اعتمد الباحث في دراسته على عدد من الابعاد لمتغير الأداء العالي هي: (جودة الادارة، الانفتاح والتوجه الفعال، الالتزام طويل الامد، التحسين المستمر، جودة القوى العاملة).
منهج الدراسة	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة
أبرز نتائج الدراسة	ان المشفيين يجب ان يعملوا على استثمار ما تمتلكه من قدرات في تعزيز إدراك وشعور مواردها البشرية بالاحترام والتقدير والتقييم الايجابي لقابلياتهم وقدراتهم عن طريق ايجاد منظومة اجور تتلاءم ومستويات الأداء والحث على المشاركة باتخاذ القرارات المهمة التي تصب في مصلحة المنظمة.
<b>الدراسة (5)</b>	<b>العامري، 2018</b>
عنوان الدراسة ونوعها	دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاداء العالي (اطروحة دكتوراه)
هدف الدراسة	بيان دور الذكاء الاستراتيجي "كمتغير مستقل أول" بأبعاده مجتمعة والمسؤولية الاجتماعية "كمتغير مستقل ثاني" بأبعاده مجتمعة في تحقيق الأداء العالي بأبعاده مجتمعة.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة بمعامل الاسمنت في العراق (معاونه السمنت الجنوبية، كربلاء، كوفة، بابل، النورة، السماوة) في حين شملت عينة الدراسة (125) فرداً من الموظفين في شركة معاونه السمنت الجنوبية والمعامل المرتبطة بها ممن هم بدرجة (مديري الشركة ومديري المعامل ومديري الاقسام ومديري الشعب).

مقاييس الدراسة	استخدم الباحث عدداً من الابعاد لمتغير الأداء العالي في دراسته هي : (جودة الادارة، الالتزام طويل الامل، التحسين المستمر، جودة القوى العاملة).
منهج الدراسة	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.
أبرز نتائج الدراسة	ان تفاعل أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية معاً يؤثر إيجاباً وبشكل واضح في الاداء العالي.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى الادبيات الواردة فيه

ب. بعض من الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء العالي

#### جدول (4)

بعض من الدراسات الاجنبية المتعلقة بالأداء العالي

الدراسة (1)	Thipat et al,2020
عنوان الدراسة ونوعها	The Causal Factors Affecting High Performance Organization of the Royal Thai Army Medical Department العوامل السببية التي تؤثر في منظمة الأداء العالي للإدارة الطبية للجيش التايلاندي الملكي (بحث منشور)
هدف الدراسة	- دراسة ثقافة المنظمات والقيادة والتغييرات في الكفاءات وأعضاء المنظمة والمشاركة التنظيمية والاداء العالي في القسم الطبي في الجيش التايلاندي. - دراسة تأثير الثقافة التنظيمية وقيادة التغيير في كفاءات وأعضاء المنظمة والتزام الشركات نحو منظمات عالية الاداء في الدائرة الطبية العسكرية. - دراسة إنموذج العلاقة السببية بين ثقافة الشركة وقيادة التغيير عن طريق كفاءات وأعضاء الشركات والعلاقات للمنظمات التي تتطلع الى ان تكون منظمة عالية الاداء في القسم الطبي في الجيش التايلاندي.
مجتمع وعينة الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من القسم الطبي بالجيش الملكي التايلاندي وشملت عينة الدراسة (500) فرداً من الموظفين في الطاقم الطبي في الجيش الملكي التايلاندي.
مقاييس الدراسة	اعتمد الباحث في دراسته على عدداً من الابعاد لمتغير الأداء العالي أهمها: - إدارة عالية الجودة - الانفتاح والتركيز على العمل - التحسين المستمر والابتكار - قوى العمل عالية الجودة
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
أبرز نتائج الدراسة	- ان القيادة التحويلية وكفاءة أعضاء المنظمة والالتزام التنظيمي لها تأثير مباشر في المنظمة عالية الاداء .
الدراسة (2)	Habyarimana & de Waal, 2020
عنوان الدراسة	Analyzing an Organizational Change Process Using the HPO Framework:

<p style="text-align: center;"><b>The Case of a Rwandese Bank</b></p> <p style="text-align: center;">تحليل عملية التغيير التنظيمي باستخدام إطار منظمات الأداء العالي: حالة بنك رواندي (بحث منشور)</p>	<p style="text-align: center;">ونوعها</p>
<p>الوقوف على الاسباب التي جعلت جهود إعادة الهيكلة لمنظمة الحالة لم تسفر عن نتائج تنظيمية أفضل وإنما أدت في الواقع الى أداء دون المستوى بالمقارنة مع ثلاث منظمات أخرى.</p>	<p style="text-align: center;">هدف الدراسة</p>
<p>تكون مجتمع الدراسة من بنك رواندا واشتملت عينة الدراسة على (106) موظفين من المستويات الادارية العليا في البنك.</p>	<p style="text-align: center;">مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>اعتمد الباحث في دراسته على عدداً من الابعاد لمتغير الأداء العالي أهمها : (جودة الإدارة، الانفتاح والتوجه على العمل، التوجه طويل المدى، التحسين والتجديد المستمر ، جودة الموظف).</p>	<p style="text-align: center;">مقاييس الدراسة</p>
<p style="text-align: center;">استخدام نهج دراسة الحالة</p>	<p style="text-align: center;">منهج الدراسة</p>
<p>تمكن بنك رواندا من تحسين أدائه لصالح كل من العملاء وأصحاب المصلحة ، وستفيد النتائج أيضاً البنوك الرواندية الأخرى في جهودها لتحقيق أداء تنظيمي أعلى.</p>	<p style="text-align: center;">أبرز نتائج الدراسة</p>
<p><b>De Waal et al,2020</b></p>	<p><b>الدراسة (3)</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>The relation between manager type and high–performance achievement</b></p> <p style="text-align: center;">العلاقة بين نوع المدير والإنجاز عالي الأداء (بحث منشور)</p>	<p style="text-align: center;">عنوان الدراسة ونوعها</p>
<p>- معرفة ما إذا كان جميع أنواع المديرين ذا أهمية للنجاح التنظيمي أو أنواع معينة فقط من المديرين. - تحديد الدور الذي يؤديه المدير في فريق العمل والطريقة المفضلة لإدارة التغيير التي يطبقها المدير في المنظمة.</p>	<p style="text-align: center;">هدف الدراسة</p>
<p>يتكون مجتمع الدراسة من الافراد الحاصلين على امتياز سوبر ماركت في هولندا وشملت عينة الدراسة (400) فرداً منهم.</p>	<p style="text-align: center;">مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>اعتمد الباحث في دراسته على عدداً من الابعاد لمتغير الأداء العالي هي : (إدارة عالية الجودة، الانفتاح والتركييز على العمل، التحسين المستمر والابتكار، قوى العمل عالية الجودة).</p>	<p style="text-align: center;">مقاييس الدراسة</p>
<p style="text-align: center;">المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p style="text-align: center;">منهج الدراسة</p>
<p>- توصلت نتائج الدراسة وللمرة الاولى الى وجود أدوار محددة في الفريق ونمط تغيير محدد من شأنه أن يساعد على إنشاء وصيانة منظمات أداء عالي.</p>	<p style="text-align: center;">أبرز نتائج الدراسة</p>
<p><b>Lapshun, 2020</b></p>	<p><b>الدراسة (4)</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>High–Performance Organizational Culture and Corporate Success</b></p> <p style="text-align: center;">الثقافة التنظيمية عالية الأداء والنجاح المؤسسي (اطروحة دكتوراه)</p>	<p style="text-align: center;">عنوان الدراسة ونوعها</p>
<p>- استكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها القادة في شركات الاعمال السنغافورية التي تنشى ثقافة الاداء العالي. - هدفت الدراسة الى جعل الشركات ذات الاداء العالي قادرة على توليد المزيد من فرص العمل التي تفيد المجتمع العالمي والمحلي.</p>	<p style="text-align: center;">هدف الدراسة</p>

مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة بعددًا من الشركات العالمية عالية التقنية في سنغافورة وبعينة بلغت (500) فردًا ممن يمثلون قادة المستوى المتوسط في هذه الشركات.
مقاييس الدراسة	اعتمد الباحث في دراسته على عددًا من الأبعاد لمتغير الأداء العالي هي: (التحسين المستمر، ثقافة الثقة والأمان، الدعم البيئي).
منهج الدراسة	المنهج التحليلي الوصفي
أبرز نتائج الدراسة	- أثبتت الدراسة ان قادة الاعمال في الشركات العالمية عينة البحث يمكنهم تعزيز بيئة متميزة بالأداء عن طريق تطوير ثقافة الاداء العالي في منظماتهم.
الدراسة (5)	<b>De Waal &amp; Heijtel, 2017</b>
عنوان الدراسة ونوعها	<b>Developing a change approach for the transition to a high-performance organization</b> تطوير نهج التغيير للانتقال إلى منظمة عالية الأداء ( بحث منشور)
هدف الدراسة	مساعدة المديرين في سعيهم المستمر لإنشاء تطبيق مصادر جديدة للميزة التنافسية وطرق تحقيق الأداء العالي المستدام لتصبح منظمة عالية الأداء (HPO).
مجتمع وعينة الدراسة	تضمنت الدراسة (2015) إجابة من من اصل (1470) منظمة في مناطق مختلفة من العالم .
مقاييس الدراسة	اعتمد الباحث في دراسته على عددًا من الأبعاد لمتغير الأداء العالي أهمها : (التحسين والتجديد المستمر ، الانفتاح والتوجه نحو العمل، جودة الإدارة، جودة القوى العاملة ، التوجه طويل المدى).
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي .
أبرز نتائج الدراسة	أن النهج النظري في الممارسة كان مفيداً بالفعل في عمل شركة فضلاً عن حاجة إلى معدل التغيير المستمر لتنفيذ استراتيجية التغيير على مستوى الشركة والذي سيمكن المنظمة من التكيف باستمرار مع متطلبات بيئة أعمالها.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الأدبيات الواردة فيه

ثانياً: مناقشة الدراسات السابقة

يتضح ما تم عرضه في الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة الحالية (القيادة الاستراتيجية، الأداء العالي) من جهود معرفية سابقة تخص هذه المتغيرات انها تنتمي الى اختصاصات متنوعة في مجال إدارة الأعمال فضلاً عن تنوع مجالات عينة الدراسات السابقة وأعدادها ونوعها والتباين في مجتمعاتها، ومن اجل رسم صورة واضحة وجلية عن تلك الدراسات السابقة كإمتداد معرفي لما تم عرضه من دراسات سابقة سواء أكانت نظرية أم ميدانية نورد النقاط الآتية التي توضح تلك الجوانب:

1. عدم وجود دراسة عربية أو اجنبية بشكل عام وعراقية بشكل خاص في حدود علم الباحث ذات صلة في تغطية متغيرات الدراسة الحالية بصورة مجتمعة والخوض فيها بعمق والتي تتصف بالحدثة في مواصلة التطورات فضلاً عن أهميتها العلمية.
2. وجود اهتمام متزايد من الباحثين لدراسة تلك المتغيرات واختلاف وتنوع البيئات الميدانية في تطبيق تلك الدراسات الحديثة، فضلاً عن وجود علاقات تفاعلية تربطها بعدد كثير من المتغيرات ومن ثم اسهامها في تعزيز عدة مجالات تنظيمية مهمة تسعى المنظمات المعاصرة الى تحقيقها.
3. تشخيص وجود اختلافات واضحة في الدراسات السابقة من حيث جوانب الارتباط بين متغيراتها ومقاييسها، فضلاً عن الاختلاف الواضح في أهدافها فضلاً عن اختلاف نتائجها الامر الذي يمكن ارجاعه الى اختلاف المناهج في رسم العلاقة بينها وبين المتغيرات الاخرى وكذلك اختلاف طبيعة البيئة للدراسة المختارة، في حين توافقت اغلبها في عدد من المرتكزات في إطارها النظرية ومضامين متغيرات الدراسة وأبعادها، الامر الذي يدل على الاتساع الكبير في استخدام تلك المتغيرات ومفاهيمها على مستوى المنظمات.
4. هناك اتفاق واضح في الكثير من الدراسات السابقة في تحديد الأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة الحالية (القيادة الاستراتيجية، والاداء العالي) وفق نماذج عالمية رصينة ومعتمدة كما جاء في دراسة (نصر، 2021، الساعدي، 2021، Clarenbach, 2020، Thipat et al, 2020).

#### ثالثاً: مجالات الافادة من بعض الدراسات السابقة

- بعد استعراض عدد من الدراسات السابقة التي تعد المفاتيح الاساسية لأبواب الدراسة الحالية كونها ازلت الالتباس والغموض وأفضت الى فهم علاقة الارتباط والتأثير المتعلق بمصطلحات الدراسة كونها تمثل الفوائد الارشادية للباحثين منها :
1. تمت الافادة من الدراسات السابقة (المحلية- العربية- الاجنبية) في اكتساب الباحث إماماً عن متغيرات الدراسة الحالية وإثراء معلوماته معرفياً عن متغيرات الدراسة والمنهج المتبع والمقاييس التي استخدمت في تشخيص الواقع العملي واخذ خبرة واسعة تزود بها من أجل رفع مستوى الطموح لديه، ما شكل نواة الاساس لبناء قاعدة أرتكز عليها في بناء هذه الدراسة وتكوين المسار العلمي الذي تم توجيهه إليه.
  2. أوضحت الدراسات السابقة ما أنتهى إليه الباحثون السابقون لتتعلق هذه الدراسة من التفاعل بين متغيراتها الحالية بالشكل الذي يسهم في تأسيس اتجاه جديد تتفاعل فيه متغيرات الدراسة.

3. تعميق وبناء الفهم لفكرة وموضوع الدراسة الحالية فضلاً عن الاطلاع على اسهامات الباحثين والتي تساعد في تعزيز الجانب النظري لمتغيرات الدراسة الحالية المتمثلة ب (القيادة الاستراتيجية، والاداء العالي).

4. اسهمت الدراسات السابقة عن طريق اختيار النماذج الرصينة التي اتفقت اغلب الدراسات فيها على تحديد واعتماد الابعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة الحالية وفق اطار علمي رصين، فضلاً عن ارشاد الباحث الى اعتماد المقاييس الرصينة المتمثلة بالاستبانة كمقياس معتمد من لدن اغلب الدراسات لقياس المتغيرات المعتمدة كمقياس (Duursema,2013) الذي اعتمده الباحث في قياس متغير (القيادة الاستراتيجية)، ومقياس (De Waal,2020) في قياس متغير الأداء العالي وبما يتلائم مع الجانب التطبيقي للدراسة الحالية.

#### رابعاً: أهم ما يميز الدراسة الحالية

1. ان متغيرات الدراسة الحالية الرئيسة وأبعادها الفرعية مجتمعة تعطي صورة شاملة عن القيادة الاستراتيجية وعلاقتها التآثيرية في تعزيز الاداء العالي.
2. تناولت الدراسة الحالية متغيرين أساسيين هما (القيادة الاستراتيجية والاداء العالي) الامر الذي يؤدي الى تلاقح الافكار التي تخدم الاغراض المتماثلة للاختصاصات المتنوعة نتيجة التداخل المعرفي بين متغيرات الدراسة.
3. انها الدراسة الاولى في حدود علم الباحث وخطة المبادرة التي جمعت المتغيرين (القيادة الاستراتيجية ، الاداء العالي) في هيئة الحشد الشعبي وفي توليفة واحدة ودراسة علاقة الارتباط والتآثير بصورة مباشرة معهم.
4. تم تطبيقها في هيئة الحشد الشعبي والتي تعد احد المؤسسات الأمنية العراقية الرصينة وحديثة التأسيس التي اضحى لها دور امني واستراتيجي، إذ يرتبط عمل قياداتها العليا كثيراً بمتغيرات الدراسة الحالية.
5. بيان صدق الإجابات في الاستبانة التي تسهم في تعزيز الجانب العملي للدراسة بعد الاعتماد على البيانات التي حصلت عليها من هيئة الحشد الشعبي فضلاً عن المقابلات والملاحظات الشخصية التي اجراها الباحث مع القيادات العليا في الهيئة الموضحة تفصيلها في ملحق (1).



## المبحث الثاني المنهجية العملية للدراسة الحالية

توطئة.

يتناول هذا المبحث عرضاً مفصلاً لـ (مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، المخطط الفرضي للدراسة، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، منهج الدراسة، وصف مجتمع وعينة الدراسة، أدوات والوسائل الاحصائية المستخدمة فيها) وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مشكلة الدراسة

لقد تبلورت مشكلة الدراسة الحالية عن طريق الملاحظات والمقابلات العفوية والتفاعل مع الموظفين في هيئة الحشد الشعبي، اذ لوحظ انه نتيجة للتفاعل اليومي بين الموظفين في الهيئة تحدث عدد من المشاكل في جوانب الاداء ما يؤثر بشكل سلبي في كثير من الاحيان على قدرة الموظفين في الانجاز والتفاعل الايجابي ما يضعف من كفاءة أداء العمل والتباطؤ في مستوياته سيما في جوانب أبعاد الأداء العالي الامر الذي يستدعي تحسينها والعمل بجهد نحو ذلك، لذا فمن هذا المنطلق أتت هذه الدراسة للكشف عن الدور الايجابي الذي يمكن ان تؤديه القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالي في الهيئة مجتمع الدراسة، وبذلك يمكن تمثيل مشكلة الدراسة بمحورين هما:

**1. المحور الفكري:** انطلاقاً من اهمية وجود المؤسسات الامنية وضرورة استمرارية ادائها الفاعل ومن ملاحظة تدني مستوى الخدمات المقدمة من لدن القطاع الامني في العراق مقابل التحديات الامنية الكبيرة التي تواجهها، الامر الذي يؤثر على ضعف الاداء لتلك المؤسسات.

**2. المحور الميداني:** يتمثل هذا المحور بالجانب الميداني للدراسة والذي يتضمن مدى حاجة هيئة الحشد الشعبي الى الاستفادة من تأثير القيادة الاستراتيجية، في تعزيز أبعاد الأداء العالي، فضلاً عن قلة الاهتمام بجانب اجراء البحوث والدراسات النظرية مع وجود قصور في تطبيقها وهذا ما لمسها الباحث من المعاشية الميدانية التي قام بها في اثناء عملية اجراء المقابلات وتوزيع الاستبانة التي دامت أكثر من (30) يوماً تقريباً.

وبناء على ما سبق تولد لدى الباحث ادراك كافٍ لمشكلة الدراسة في مؤسساتنا الامنية وحددها ووضع خطة دراسة تقوم على إبراز دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي، إذ تم اختيار هيئة الحشد الشعبي في إطار معالجة مشكلة الدراسة الحالية، ما يتطلب تشخيصاً علمياً ومعرفياً للمرتكزات الرئيسية الخاصة بمتغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية، الأداء العالي).

- وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة الميدانية وفق التساؤلات الآتية:
- أ- هل لدى هيئة الحشد الشعبي إدراك حول مفهوم ودور القيادة الاستراتيجية كأداة للتميز في مجال عملها كمؤسسة أمنية خدمية؟
- ب- هل يمتلك المنسوبون في هيئة الحشد الشعبي تصوراً واضحاً عن المتغيرات الرئيسة للدراسة (القيادة الاستراتيجية ، الأداء العالي) وكذلك أبعادهما الفرعية؟
- ت- هل لدى هيئة الحشد الشعبي القدرة على تعزيز ادائها العالي عن طريق القيادة الاستراتيجية؟
- ث- هل تسهم القيادة الاستراتيجية في التأثير بمنسوبي هيئة الحشد الشعبي ودفعهم باتجاه تعزيز الأداء العالي؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

- تستمد الدراسة أهميتها في هيئة الحشد الشعبي مجتمع الدراسة وفق النقاط الآتية:
1. ان القيادة بشكل عام تؤدي دوراً كبيراً في تعزيز مستويات الأداء لدى العاملين وهذا بدوره سيكسب الدراسة الحالية أهمية اكبر كونها تبنت دراسة القيادة وفق المنظور الاستراتيجي ومدى امكانيتها في تعزيز الأداء العالي في الهيئة مجتمع الدراسة.
2. تتجلى أهميتها ايضاً في كونها اول دراسة تناولت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي في العراق حسب اطلاع الباحث.

كما يمكن ان تقسم أهمية الدراسة الى:

#### أ- الأهمية العلمية للدراسة:

- تعميق عملية فهم واستيعاب دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي لتتضوي الى جانب الابحاث والدراسات التي سبقتها بهدف الاثراء الفكري والتراكم المعرفي لمتغيرات الدراسة.
- رقد المكتبة العراقية بجهد علمي بسيط يتناول موضوعات مهمة في القيادة الاستراتيجية والاداء العالي للمنظمات الأمنية على وجه الخصوص.

#### ب- الأهمية العملية للدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية العينة المبحوثة، إذ تعد هيئة الحشد الشعبي واحدة من المؤسسات الامنية المهمة في العراق والتي اضحى لها دور كبير وفاعل في استقرار البلد امنياً.
- تختبر إنموذجاً يسلط الضوء على دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالي والذي يحظى بأهمية كبيرة على مستوى منظمات الاعمال عموماً والمنظمات الحكومية خاصةً كما تناولتها الدراسات السابقة.
- إسهم الدراسة الحالية لتعميق رؤية قيادة الهيئة وفق المنظور الاستراتيجي ومدى اسهامها في تعزيز الأداء العالي لهيئة الحشد الشعبي.

- السعي الى تطوير قدرات الهيئة مجتمع الدراسة لتبني ابعاد القيادة وفق المدخل الاستراتيجي الذي يمكن ان يسهم وبشكل فاعل في تعزيز مستويات الأداء العالي.
- انتفاع المنظمات الامنية الاخرى بما ستؤول اليه الاستنتاجات والتوصيات التي سيخرج بها الباحث.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل اساس الى دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي وذلك عن طريق الاهداف الفرعية الاتية:

1. بناء تأطير معرفي لمتغيرات الدراسة الاساسية المتمثلة بـ (القيادة الاستراتيجية، الاداء العالي) ومتغيراتها الفرعية، عن طريق الاطلاع على احدث الدراسات والبحوث العلمية وتأطير المعرفة الموجودة فيها.
2. تشخيص مستوى ادراك افراد العينة للقيادة الاستراتيجية وأبعادها في الهيئة مجتمع الدراسة.
3. تشخيص مستوى ادراك افراد العينة للأداء العالي وأبعاده في الهيئة مجتمع الدراسة.
4. بيان طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء العالي في الهيئة مجتمع الدراسة.
5. تشخيص مدى مساهمة أبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي في الهيئة مجتمع الدراسة.
6. ابراز اتجاهات تأثير القيادة الاستراتيجية في الأداء العالي عن طريق أبعادها في الهيئة مجتمع الدراسة.

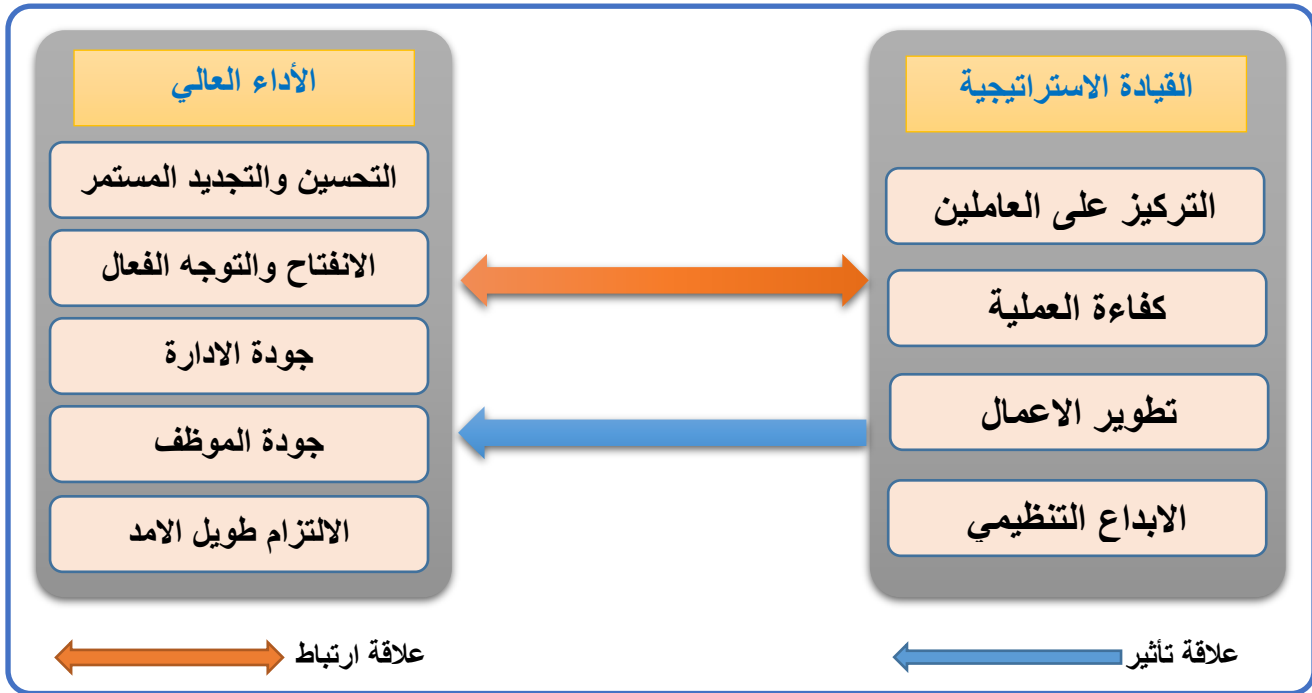
### رابعاً: التعاريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة

1. يقصد بالقيادة الامنية اجرائياً: عبارة عن مجموعة من القدرات التي يتمتع بها قادة هيئة الحشد الشعبي، التي تمكنهم من التأثير في الموظفين بهدف حثهم على تحقيق الاهداف المرغوبة بأكبر قدر ممكن من الاداء المتحقق.
2. يقصد بالاستراتيجية الامنية اجرائياً: هي ما يمتلكه قادة الاجهزة الامنية في هيئة الحشد الشعبي من الرؤى والتطلعات المستقبلية لتحقيق الغايات والاهداف، عن طريق استشراف المستقبل والتعامل مع المتطلبات اللازمة لمواجهته والتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة، من اجل تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية.
3. يقصد بالقيادة الاستراتيجية اجرائياً: توصف في هذه الدراسة بأنها عبارة عن الموظفين الذين يشغلون منصباً قيادياً أو ادارياً متقدماً في الهيكل التنظيمي لهيئة الحشد الشعبي، والذي يتكون من رؤساء ومسؤولي الاجهزة الامنية والمديريات والادارات العليا في الهيئة الذين تقع على عاتقهم رسم سياسة المؤسسة الامنية بناءً على رؤية استراتيجية يتم وضعها بشكل دقيق تحقق أهداف الهيئة وتعزز مستويات أداء منسوبيها.
4. يقصد بالأداء الأمني اجرائياً: عبارة عن أداء القيادات والمسؤولين في المستويات العليا في هيئة الحشد الشعبي الذي يرسم مكانتها في مجال عملها، إذ انه أما يكون اداءً جيداً وفاعلاً ما يؤثر على مكانتها العالية ضمن المنظمات الناجحة أو العكس في حال كان اداءها ليس بالمستوى المطلوب.
5. يقصد بالأداء العالي الأمني اجرائياً: قدرة هيئة الحشد الشعبي على الوصول الى الاهداف الموضوعية وتحقيقها عن طريق تأدية المهام بمستويات عالية من الأداء في جوانب الإدارة والتحسين المستمر والانفتاح والتوجه نحو العمل وجودة منسوبي الهيئة من اجل تحقيق نتائج مميزة على ارض الواقع.

## خامساً: مخطط الدراسة الفرضي

استناداً الى الادبيات الإدارية التي تناولت متغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية والأداء العالي) تبلور لدى الباحث تصوراً عن المخطط الفرضي للدراسة والذي يعبر عن طبيعة العلاقات ونوعها بين متغيرات الدراسة الحالية بشكل يدعم مشكلة الدراسة ومحققاً لأهدافها ومصوراً لفرضياتها كما في الشكل (1)، والذي يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة وكما يأتي:

1. المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية): وتتمثل أبعادها الفرعية بـ(التركيز على العاملين، الكفاءة التشغيلية، تطوير العاملين، الابداع التنظيمي)، والتي تم اعتمادها وفق مقياس (Duursema, 2013:58).
2. المتغير المعتمد (الأداء العالي): وتتمثل أبعاده الفرعية بـ(التحسين والتجديد المستمر، الانفتاح والتوجه الفعال، جودة الادارة، جودة الموظف، الالتزام طويل الامد). والتي تم اعتمادها وفق مقياس (De waal, 2020: 91-92).



شكل (1) / مخطط الدراسة الفرضي

المصدر : من إعداد الباحث استناداً الى الادبيات والدراسات السابقة

## سادساً : فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والأداء العالي. وتنبتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:
  - ❖ الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التركيز على العاملين والأداء العالي.
  - ❖ الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كفاءة العملية والأداء العالي.
  - ❖ الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الاعمال والأداء العالي.
  - ❖ الفرضية الفرعية 4: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابداع التنظيمي والأداء العالي.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في الأداء العالي. وتنبثق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

- ❖ الفرضية الفرعية 1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتركيز على العاملين في الأداء العالي.
- ❖ الفرضية الفرعية 2: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكفاءة العملية في الأداء العالي.
- ❖ الفرضية الفرعية 3: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الاعمال في الأداء العالي.
- ❖ الفرضية الفرعية 4: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأبداع التنظيمي في الأداء العالي.

#### سابعاً: حدود الدراسة

1. الحدود الزمنية: تشير الى المدة الزمنية التي قام بها الباحث بإجراء الدراسة بجانبها النظري والميداني من (2020/10/20) الى (2021/7/30) استغرق منها إعداد الجانب النظري ومنهجية الدراسة (6) أشهر لجمع المصادر وتوثيقها وإعداد الاستبانة وتحكيمها فضلاً عن مدة التطبيق الفعلي لتوزيع الاستبانة على أفراد العينة واسترجاعها والتي امتدت من (2021/3/20) الى (2021/5/20).
2. الحدود البشرية: وتمثلت بعينة مكونه من مجموعة من مسؤولي المديریات والاقسام والشعب في الادارات العليا فضلاً عن مجموعة من القيادات العسكرية العليا في هيئة الحشد الشعبي.
3. الحدود المكانية: تم اختيار هيئة الحشد الشعبي بمختلف مديرياتها الادارية والعسكرية فضلاً عن قواطع قيادات العمليات ومكاتب الهيئة المنتشرة في مختلف المحافظات العراقية لغرض اجراء الجانب الميداني للدراسة.
4. الحدود المعرفية: تتركز الحدود الفكرية للدراسة على محورين للمعرفة هما ( القيادة الاستراتيجية، الأداء العالي) والذان تمتد جذورهما الفكرية الى حقل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

#### ثامناً: منهج الدراسة

ان طبيعة الدراسة وتوجهاتها وغاياتها وادواتها توجب اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والذي يمثل الأسس والركائز المهمة التي توضح وترسم مسلك الباحث لتحقيق الآثار التي يصبو اليها، إذ إن المنهج يقوم على اساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها كميّاً وكماً وتحديد نوعية العلاقة بين متغيراتها واسبابها واتجاهاتها وما الى ذلك من جوانب تدور في تشخيص مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع وتفسير النتائج وتقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها الاسهام في تحسين الأداء العالي لهيأة الحشد الشعبي.

## تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة

1. **مجتمع الدراسة:** يتمثل بهيأة الحشد الشعبي هي احدى المؤسسات الامنية العراقية المرتبطة بالقائد العام للقوات المسلحة، أسست بعد صدور فتوى الجهاد المقدس لسماحة المرجع الاعلى آية الله العظمى السيد علي السيستاني (مُد ضلة الوارف) في 15 شعبان/ 1435 هجرية الموافق 2014/6/13 والذي يبلغ تعداد أفرادها(169200) فرداً ومقرها الرئيس والاداري في محافظة بغداد الكائن في المنطقة الخضراء فضلاً عن عدد من المديریات المختلفة المرتبطة بها والتي تتوزع في مناطق مختلفة في محافظة بغداد وعدد من قيادات العمليات والمكاتب الرسمية التي تنتشر في أغلب المحافظات العراقية ، ومن أهم نشاطاتها توفير الحماية للأرض العراقية والدفاع عنها والوقوف بوجه جميع الاخطار التي قد تواجهها فضلاً عن قيامها بالعديد من النشاطات الانسانية والصحية والدينية والسيادية التي كان لها دور كبير في المحافظة على الاستقرار الاقتصادي والمجتمعي والعمراني للعديد من المدن العراقية سيما ما يتعلق بمواجهة اخطار الفيضانات التي تشكل خطراً على الثروة النفطية والزراعية والحيوانية والسكانية فضلاً عن دعمها واسهامها في الجانب الصحي والوقائي في مواجهة جائحة كورونا والذي تمثل بتوفيرها معامل للأوكسجين الطبي لعدد من المحافظات فضلاً عن حملات التعقيم والتعفير الكبيرة لعدد من المحافظات، ويضاف الى ذلك الجهد الهندسي المدني الذي يُسهم بشكل مستمر بتأهيل الطرق والجسور والبنى التحتية والخدمات البلدية في مختلف المدن العراقية وفي هذا السياق فإن هيئة الحشد الشعبي تهدف الى:

- ❖ الاسهام في دعم الاقتصاد الوطني عبر توفير الحماية لمصادر الثروات النفطية والزراعية والمائية.
- ❖ اجراء جميع المعاملات القانونية التي تراها الهيئة مناسبة في مجال عملها.
- ❖ القيام بأي فعالية أو عمل يتفق مع أنشطة الهيئة واغراضها وبما يتفق مع القوانين والتعليمات النافذة.

2. **عينة الدراسة:** شملت الدراسة عينة (قصدية) من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي في الجانبين الاداري والامني الميداني، وقد جرى توزيع (300) استبانة في حين بلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل (260) استمارة أي بنسبة استرجاع بلغت (87%).

ويمكن توضيح اهم خصائص العينة المبحوثة كما يأتي:

أ- توزيع عينة الدراسة وفق النوع الاجتماعي: بلغ تكرار الذكور ضمن عينة الدراسة (233) فرداً وبنسبة (90%) بينما بلغ تكرار الاناث (27) فرداً وبنسبة (10%)، إذ لوحظ ان نسبة الذكور تفوق نسبة الاناث ويعود ذلك لطبيعة تنفيذ اعمال ومهام الهيئة التي تركز على الذكور بشكل اكبر وكما في الجدول أدناه:

جدول (5) / تكرارات عينة الدراسة وفق النوع الاجتماعي

ت	النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة
1	الذكور	233	90%
2	الاناث	27	10%
	المجموع	260	100%

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمعلومات الاستبانة.

ب- توزيع افراد عينة الدراسة وفق الفئة العمرية: يبين جدول(6) ان التكرار الأعلى من عينات الدراسة من حيث الفئة العمرية كان في الفقرة الثانية التي تتراوح الاعداد فيها (30-39 سنة) إذ بلغ التكرار فيها (95) فرداً والذي يشكل ما نسبته (36%) من اجمالي عينة الدراسة، في حين كان اقل التكرارات بلغ (38) فرداً اي ما نسبته (15%) للفئة العمرية (40-49 سنة) من اجمالي عينة الدراسة، الذي يؤكد وجود تنوع بأعمار عينة الدراسة ما يساعدهم على تنفيذ المهام ويمنحهم القدرة على متابعة آخر المستجدات العلمية والمعرفية والاستفادة من خبرات الفئات العمرية الاعلى، وكما في الجدول الآتي:

### جدول (6)

#### تكرارات عينة الدراسة وفق الفئة العمرية

ت	العمر	التكرار	النسبة
1	18-30	84 فرداً	32%
2	30-39	95 فرداً	36%
3	40-49	38 فرداً	15%
4	50 فأكثر	43 فرداً	17%
المجموع		260 فرداً	100%

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمعلومات الاستبانة.

ت- توزيع التكرارات ونسبها لحقلي الرتبة العسكرية والمجال الوظيفي : يوضح جدول(7) ان تكرار افراد عينة الدراسة ضمن حقل الرتبة العسكرية بلغ(94) فرداً وبنسبة(36%) من مجموع عينة الدراسة البالغة (260) فرداً، في حين بلغ تكرار افراد عينة الدراسة ضمن حقل المجال الوظيفي(166) فرداً وبنسبة (64%) من مجموع العينة الكلية، ما يؤشر على تفوق الجانب الاداري في المستويات القيادية العليا في حياة الحشد الشعبي مقابل نسبة أدنى للرتبة العسكرية للمستوى القيادي فيها نفسه وكما في الجدول أدناه:

### جدول (7)

#### خلاصة تكرارات عينة الدراسة وفق الرتبة العسكرية والمجال الوظيفي

ت	أنواع المعلومات العامة	التكرار	النسبة
1	الرتبة العسكرية	94 فرداً	36%
2	المجال الوظيفي	166 فرداً	64%
المجموع		260 فرداً	100%

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمعلومات الاستبانة

ث- توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي: يتضح من جدول(8) أن (113) فرداً من عينة الدراسة الذين يشكلون ما نسبته (43%) من اجمالي العينة حاصلون على شهادة (البكالوريوس) ، بينما تأشر لدينا تكرار بلغ (15) فرداً من عينة الدراسة اي ما نسبته (6%) من اجمالي عينة الدراسة من الحاصلين على شهادة الدكتوراه ما يعكس تنوع مستويات التأهيل العلمي لدى العينة وفق الجدول الآتي:

## جدول (8)

## تكرارات عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

ت	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
1	اعدادية	48 فرداً	19%
2	دبلوم	26 فرداً	10%
3	بكالوريوس	113 فرداً	43%
4	دبلوم عالي	26 فرداً	10%
5	ماجستير	31 فرداً	12%
6	دكتوراه	15 فرداً	6%
	المجموع	260	100%

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمعلومات الاستبانة.

ج- توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخدمة: يوضح الجدول (9) ان التكرار الكلي والاجمالي لأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (260) فرداً ينحسر ضمن فئتين من سنوات الخدمة، إذ بلغ التكرار الاعلى من عينة الدراسة وبواقع (201) فرد ضمن فئة سنوات الخدمة (6-10) سنة أي ما نسبته (77%) من اجمالي عينة الدراسة، بينما بلغ تكرار الافراد (59) فرداً ضمن فئة (1-5) سنة من سنوات الخدمة وبنسبة (23%) من اجمالي عينة الدراسة، ويعزى سبب انحسار العينة ضمن فئتين من سنوات الخدمة لحدثة تأسيس هيئة الحشد الشعبي مجتمع الدراسة التي ينتمي لها افراد العينة وكما في الجدول الآتي:

## جدول (9)

## تكرارات عينة الدراسة وفق سنوات الخدمة

ت	سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
1	1-5 سنة	59 فرداً	23%
2	6-10 سنة	201 فرداً	77%
	المجموع	260 فرداً	100%

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمعلومات الاستبانة

## عاشراً: ادوات الدراسة

1. الجانب النظري: تم تغطية الجانب النظري بالاستناد الى كل من المصادر العربية والاجنبية من الكتب والاطاريح والرسائل الجامعية والدوريات والبحوث العلمية الرصينة وتم الاستفادة كذلك وبشكل مكثف من الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) والتي كان لها دوراً مهم في توفير جانب كبير من الدراسات الاجنبية الحديثة.

2. الجانب التطبيقي: تم الاستناد في هذا الجانب الى كل من الاتي:



- أ- المقابلات الشخصية: نظراً لمكان التطبيق وطبيعة الدراسة، فقد اعتمد الباحث المقابلات الشخصية في بيان التشخيص الدقيق للمشكلة والبيئة المتوافقة وحاجات الدراسة، وقد بين السادة المسؤولين على ادارة وقيادة هيئة الحشد الشعبي (ملحق 1) بأرائهم وملحوظاتهم بشكل موسع والتي أسهمت بإغناء الدراسة، إذ بين الباحث العديد من الاشكاليات وازالة الغموض عن عدد من التساؤلات والاستفسارات المقدمة لهم.
- ب- الاستبانة: هي عبارة عن أداة ملائمة استطاع الباحث عن طريقها الحصول على البيانات والحقائق المرتبطة بمجتمع وعينة الدراسة، وتعد كذلك وثيقة يتم بواسطتها جمع البيانات عن ظاهرة أو مشكلة معينة، إذ تضمنت الاستبانة جزئين، الاول غطى المعلومات العامة والآخر غطى الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية، الأداء العالي) وبواقع (45) فقرة كما في ملحق (2)، وقد اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على مقياس (Likert) الخماسي لأبعاد الدراسة كافة لكونه يُعد من المقاييس والاساليب الأكثر استخداماً في مجال العلوم الادارية والاجتماعية أولاً ولأنه يتسم بالبساطة والوضوح ثانياً، إذ يتألف هذا المقياس من خمسة حقول تتوزع من اعلى وزن فيها والذي يتمثل بحقل الاجابة (أتفق بشدة) نزولاً الى أوطأ وزن والذي يتمثل بحقل الاجابة (لا أتفق بشدة) وينحسر بينهما ثلاثة أوزان اخرى هي (أتفق، محايد، لا أتفق) وفي أدناه إنموذج لمقياس الإجابة المعتمد:

### جدول (10)

#### مقياس (Likert) الخماسي

1	2	3	4	5
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة

احدى عشر: الاساليب المستخدمة في تحليل البيانات

1. فحص واختبار اداة قياس الدراسة: تم استخدام طريقة (Boxplot) لفحص القيم الشاذة والمتطرفة، وتم اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات، اختبار الصدق الظاهري، اختبار الصدق البنائي التوكيدي واختبار ثبات اتساق الاداة (الثبات البنائي، ثبات الفقرات).
2. الوسط الحسابي الموزون: يستخدم لتحديد مستوى الاجابة عن الفقرات ومعرفة متوسط تلك المجموعة.
3. الانحراف المعياري: يستخدم لمعرفة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي وهو الجذر التربيعي للتباين.
4. معامل الارتباط البسيط (بيرسون): يستخدم لتحديد نوع العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
5. معامل الانحدار الخطي البسيط: يستخدم من اجل قياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

وقد استخدم الباحث مجموعة من البرامج الخاصة لتنفيذ تلك الاساليب وهي كالآتي:

أ- Excel 2010.

ب- SPSS V.23.

ت- Amos V.23.

ث- نمذجة المعادلة الهيكلية

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

المبحث الاول:- القيادة الاستراتيجية

المبحث الثاني:- الأداء العالي

المبحث الثالث:- العلاقة بين متغيرات الدراسة

## الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

### تمهيد :

يتناول هذا الفصل ثلاث مباحث يتضمن الأول شرح نظري وتفصيلي عن متغير القيادة الاستراتيجية فيما يخص المفهوم الشامل للقيادة فضلاً عن القيادة الاستراتيجية وأهميتها وعدد من المفاهيم لها وأهم خصائصها وابعادها، ما وفر معلومات والمأم شامل يسهم في معرفة وفهم هذا المتغير وفق أساس رصين. اما المبحث الثاني تضمن استعراض المعلومات الشاملة لمتغير الأداء العالي بشكل تفصيلي ومتسلسل ما يتيح للباحث الفهم الواسع لجوانب هذا المتغير ، وقد تضمن مفهوم الأداء والأداء العالي، وأهمية الأداء العالي، خصائص الأداء العالي، أبعاد الأداء العالي، أما المبحث الثالث فقد تناول العلاقة بين متغيرات الدراسة، إذ استعرض أهم الجوانب التي تربط متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية فضلاً عن الخصائص المشتركة بين القيادة الاستراتيجية والأداء العالي.

## المبحث الأول

### Strategic Leadership القيادة الاستراتيجية

#### توطئة:

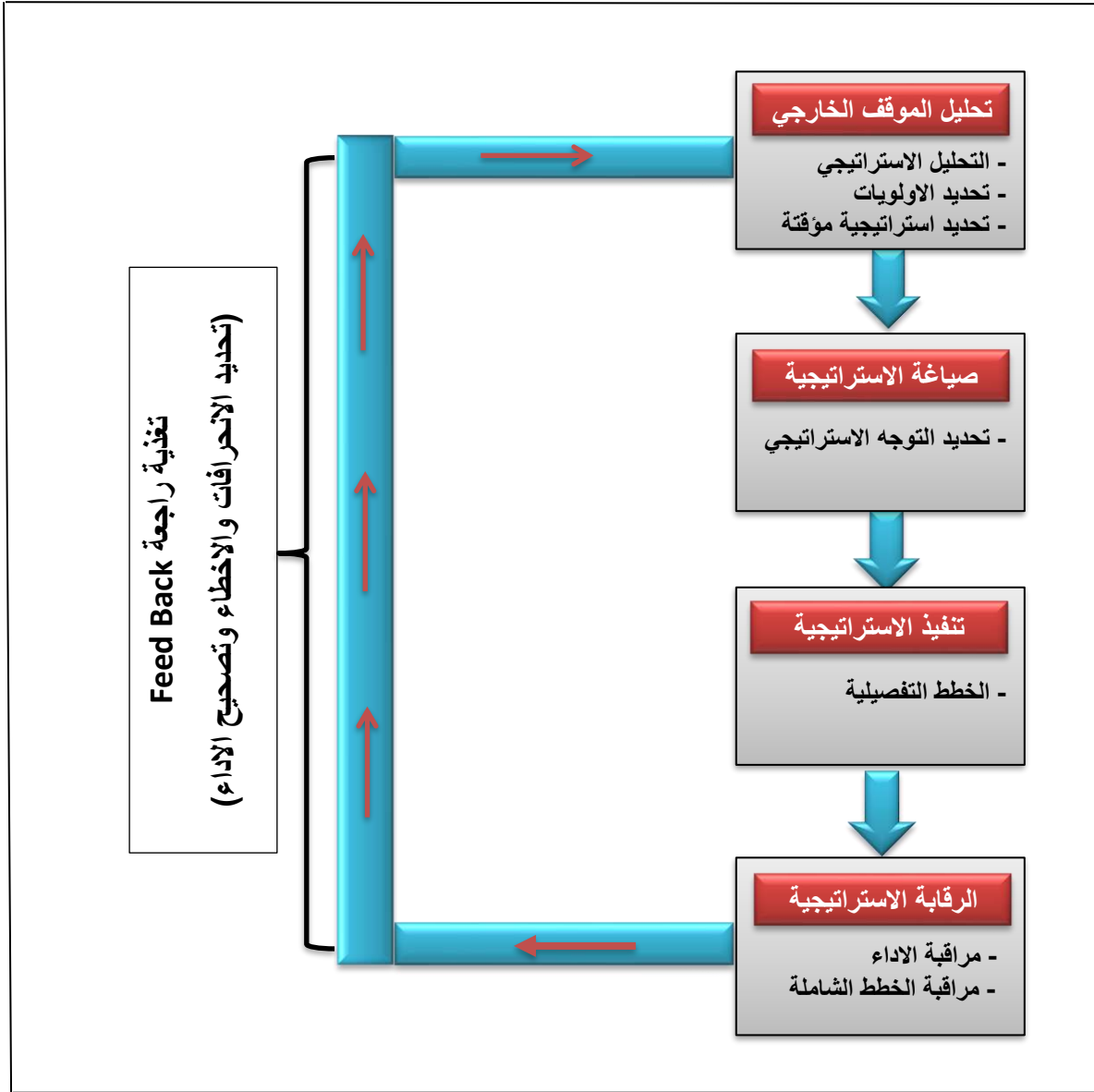
تعد القيادة جوهر وصلب العملية الادارية، فضلاً عن كونها تمتلك العديد من النظريات والمداخل والمدارس التي تسهم في تفسير هذه الظاهرة، فهي تحفل اليوم بتاريخ وتراث كبير من المفاهيم والتعريفات، كما مازالت تمتلك وتحظى بأهمية ومحاولات مستمرة للتطوير، وسيتناول الباحث في هذا المبحث الاطار المفاهيمي للقيادة، وما يحتويه من تعريفات تتعلق بهذا المفهوم، والنظريات والمداخل القيادية، والاتجاهات الحديثة للقيادة، فضلاً عن بيان وتعريف الاستراتيجية، وتعريف القيادة الاستراتيجية، كذلك يتم توضيح اهم الخصائص للقائد الاستراتيجي وممارساته، فضلاً عن أهداف القيادة الاستراتيجية وانماطها.

#### أولاً: القيادة الاستراتيجية

لم يتوافق علماء الادارة على ايجاد تعريف محدد للقيادة فقد ذكر "نجم" تعريف جيمي جيبون **J. Gibbon** والذي عرف القيادة على أنها عبارة عن عملية للتأثير بموقف معين للجماعة في مدة ومجموعة معينة من الاحداث، الامر الذي يحفز الافراد من اجل أن يكافحوا لتحقيق الاهداف التنظيمية والتي تساعد في الوصول الى الرضا والاهداف المشتركة، ويرى (**Hemphill**) بأنها عبارة عن سلوك الفرد عندما يحاول القيام بتوجيه نشاطات المجموعة من اجل تحقيق الاهداف (**هاشم، 2010: 33**)، كما تعددت مداخل دراستها في محاولة لغرض ابراز وتوضيح شموليتها وفهمها كظاهرة إنسانية ضرورية لتحقيق النتائج (**صالح وإبراهيم، 2020: 57**)، وتعد كلمة قيادة لاتينية الاصل وهي (**Leadership**) وهي اشتقاق من الفعل يقوم او يفعل شيء أو عمل ما إذ يتشابه المعنى اليوناني للفعل (**Archenin**) مع المعنى اللاتيني للفعل (**Agree**) يقود أو يحرك، كما أن قدرة القائد على تحديد الرؤية والنتائج المرجوة، لتحديد الاتجاه، هي الخطوة الأولى في عملية تطوير الاستراتيجية إذ يقوم المديرين بتنفيذ هذه الرؤية، بدعم من القائد (**الظرفان، 2012: 41**).

إذ ظهرت العديد من المفاهيم للاستراتيجية منها ما يركز على المجال الاداري المدني ومنها ما يركز على الجانب السياسي والعسكري كما ان الاستراتيجية لفظه يونانية اشتقت من كلمة (استراتيجوس) والتي تشير الى فن أو علم قيادة الجيوش (**القيسي، 2015: 20**)، ويعرفها (**Marko Cabric**) بأنها عبارة عن نظام أو خطط توجيه للمنظمات المدنية والعسكرية، وتعد نقطة انطلاق للاستناد إليها في تلبية الحاجات أو سد الثغرات وتحسين أدائها (**Cabric, 2015: 193-194**)، كما يمكن تفسير الاستراتيجية على أنها اختيار عملية واحدة أو عدة عمليات لتحقيق الأهداف الرئيسة طويلة الأجل للمنظمة، بما يضمن مسارات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة (**Elkhdr, 2019: 60-61**).

كما تناول (Lee) كيفية اختيار المنظمة لإستراتيجيتها وفق عدة مراحل للعمليات بأسلوب تحليل غير تقليدي تضمن التركيز على الموقف الخارجي وموقف السوق لتحديد ما يجب القيام به كاتخاذ قرار مؤقت للاستراتيجية وصياغة الاستراتيجية بتحديد النوع العام لها وتنفيذ الخطط الاستراتيجية المتضمن خطط تفصيلية ليأتي بعدها دور الرقابة الاستراتيجية لمراقبة ومقارنة الاداء مع الخطط الشاملة (Lee,2018:29)، ويبين الشكل (2) كيفية التحليل الاساسي للاستراتيجية.



الشكل (2)

التحليل الاساسي للاستراتيجية

المصدر : من إعداد الباحث وفق رأي (Lee,2018:29)

لذا حظي مفهوم القيادة الاستراتيجية بأهمية كبيرة في عالم الاعمال والذي يعد من المفاهيم الحديثة في الادب الاداري وسبب ذلك هو التغييرات البيئية السريعة إذ ظهر للمرة الاولى على يد (Kotter 1982) و (Mintzberg 1984) كدلالة على ظهور رئيس الشركة أو القيادة التنفيذية ، كما أن ظهور القيادة الاستراتيجية يأتي بعد مفهوم الادارة الاستراتيجية بسنوات متعددة (شاتي، 2017: 25).

ويعرفها (Mahdi & Almsafir, 2014: 190) بأنها عبارة عن مهمة للقيادة الاستراتيجية تتطلب إدارة محفظة موارد المنظمة بشكل فاعل، عن طريق تنظيمها في شكل قدرات، وهيكل المنظمة لاستخدام القدرات وتطوير الاعمال، وتحقيق الكفاءة التشغيلية والحفاظ على المرونة ودعم الابتكار التنظيمي مستقبلاً.

كما يصف (Golensky & Hager, 2020: 53) القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية بأنها: مسؤولية مشتركة لدى محترف يحمل عنوان أو صفة تنظيمية في المنظمة كأن يكون مسؤولاً تنفيذياً، الرئيس، الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة ما يفضي إلى وجود قيادة استراتيجية مشتركة، وتعتبر عنها (عبدالعباس، 2020: 8) بأنها عبارة عن: عملية التأثير في الآخرين بما يمتلكه القائد من سلوكيات ومهارات لخلق تغيير استراتيجي في المنظمة وتشجيع المرؤسين على الابداع والابتكار لتحقيق أهداف المنظمة وخلق ميزة تنافسية لها.

كما عرفت القيادة الاستراتيجية بأنها التوحيد الشامل والمتكامل للمنظمة الذي يدعو إلى احتضان جميع أنحاء المنظمة وفق سياسات الابتكار والتحسين المستمر والتنوع والتطوير للقوى البشرية المدعوم بالأنظمة والمكافآت لقاء الإبداع والالتزام الذي يقدمه الموظفون على جميع مستويات المنظمة وصولاً إلى الجودة المثالية في الأداء (Argus & Samson, 2021: 7)، ومن أجل التنفيذ الناجح للاستراتيجيات، يجب أن تمتلك القيادة الاستراتيجية مجموعة من الصفات منها أن تكون قوية ولكن ليس وقحة، وأن تكون جيدة ولكن ليس ضعيفة، وأن تكون متواضعة ولكن ليس خجولة، وأن تكون فخورة ولكن غير متعجرفة، وأن تكون ديمقراطية وليس مستبدة وأن تكون لديك روح الدعابة ولكن بدون حماقة (Elkhdr, 2019: 60)، وبسبب الأهمية الكبيرة التي يحتلها مفهوم القيادة الاستراتيجية لابد من فحصها فحصاً تفصيلياً ونقدياً وبذلك نستخلص مجموعة الأفكار من التعريفات الاتية:

### جدول (11)

#### بعض إسهامات الباحثين لمفهوم القيادة الاستراتيجية

ت	المصدر	التعريف
1	(Hooijberg & Lane, 2015: 4)	عملية للجمع الناجح بين كل من نهج القيادة ذات الرؤية المستقبلية والمعاملات الفعالة، من أجل تنفيذ رؤية المنظمة بشكل فعال وملمس على جميع مستويات المنظمة، وخلق قوة جذب حالية ومستقبلية لها .
2	(محمد، 2016: 346)	وهي قيادة للتجديد والتحسين المستمر لبناء المنظمات فهي مسؤولة عن اعادة واكتشاف نفسها بما يحقق الاستمرار بالاستدامة والتفوق في ظل بيئة صعبة وسريعة التغير.
3	(Kaufman, 2017: 1)	وهي التركيز الاساس على إضافة قيمة للعملاء الداخليين والخارجيين، واصحاب المصلحة، وتضمن التأثير المجتمعي الخارجي كموجة للمنظمة نحو النجاح المستدام.

مجموعة من القرارات والاجراءات التي تؤدي الى صياغة وتنفيذ ومراقبة الخطط المعدة لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها واهدافها الاستراتيجية في حدود بيئة عمل المنظمة.	(Prasertcharoensuk & Tang ,2017:317)	4
قدرة التأثير في المنظمات عن طريق بناء التفاعل بين العاملين وفهم بيئة العمل وتطوير الكفاءات الاساسية، من أجل تحقيق الاداء التنظيمي الأمثل .	(Gusmão, 2018:127)	5
عبارة عن القدرات والقابليات والافعال التي يستطيع بواسطتها الاخرين من خلق التغيير الاستراتيجي، وتحديد التوجه والرؤية الاستراتيجية للمنظمة.	(شنيتر، الوائلي، 2019، 246: (	6
الامكانية على صياغة مستقبل المنظمات من أجل تحقيق الاهداف والطموحات بأسرع الطرائق.	(نادر،جاسم، 2019: 229 (	7
تعبير عن مجموعة الوظائف والمهام التي يؤديها الافراد في المستويات العليا في المؤسسات (الرؤساء التنفيذيون، والمديرون العامون) والتي يعول عليها لتحقيق الاهداف التي يكون لها نتائج استراتيجية على المنظمة.	(Samimi & et al,2020: 4)	8
هي عبارة قيادة المنظمات والظواهر على اعلى المستويات وبذل الجهد لتحديد رؤى طويلة الاجل بشكل شامل قدر الامكان.	(Lehto & Limnéll,2020:6)	9
مجموعة من المسؤوليات التي يضطلع بها القائد الاستراتيجي لتوجيه سلوك ومواقف الموظفين والالتزام والابتكار والاستدامة في سبيل تحقيق أهداف ورؤية المنظمة .	(Duartha et al,2020:803)	10

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة في الجدول

وكخلاصة لما تم عرضه في جدول(11) يرى الباحث من خلال الافكار والتأكيدات التي أوردها الباحثين فيه ويمكن أن نذكر أهمها كالآتي:

أ- إنشاء وصياغة واضحة للأفكار والرؤى.

ب- قدرة التأثير التي يمارسها عن طريق توجيه سلوكيات الادارات التنفيذية لصالح تحقيق أهداف المنظمة.

ت- امتلاك القدرات والمهارات على التعامل مع مختلف الظروف مع وجود مرونة عالية في اتخاذ القرارات.

ث- الحث على العمل الجماعي من أجل زيادة وتعزيز الأداء للمنظمات.

ج- خلق تكامل للمنظمات عن طريق ملائمتها مع بيئتها ، والابداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية.

وفي ضوء ما تم ذكره آنفاً نستطيع تعريق القيادة الاستراتيجية (على انها مجموعة من القدرات والمسؤوليات والقابليات والسلوكيات والمهارات التي يسعى عن طريقها القائد الى تمكين ومساعدة المنظمات من تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية فضلاً عن خلق ميزة تنافسية لها عن طريق تعزيز أدائها).

**ثانياً: أهمية القيادة الاستراتيجية**

تعد القيادة الاستراتيجية مهمة سيما في جانب تحقيق الاهداف الاستراتيجية واتخاذ القرارات ذات الجودة العالية لدى الادارة العليا، والذي ينعكس على شكل آثار ايجابية على فاعلية المنظمات وادائها ومزاياها التنافسية في بيئة الاعمال (حمد، 2019: 62)، كما ان استخدام مفهوم القيادة الاستراتيجية يعمل على تحسين خطوط الاتصال والتعاون الفعّال بين أصحاب المصلحة وتطوير المهارات وإدارة التغيير (Russell, 2018:25)، كما ان تشكيل فريق قيادي استراتيجي للمنظمات أمر مهم وحيوي من اجل إحداث تغيير تنظيمي ناجح للمنظمة (Servet et al, 2019:130)، كما تعمل القيادة الاستراتيجية أيضاً كداعم للمرؤوسين والعمل على توجيههم والهامهم واحترامهم والعدالة في التعامل معهم والعمل وفق رؤية الفريق والتقدم نحو تحقيقها، الامر الذي من شأنه زيادة الروح المعنوية لدى الموظفين (Nijkamp,2016:23).

لذا فإن وجود القيادة الاستراتيجية في اي منظمة من المنظمات أمر بالغ الاهمية ، لأنها تمثل حلقة الوصل بين الموظفين وبين خطط واستراتيجيات المنظمة وتصوراتها المستقبلية، فضلاً عن تعزيز الجانب الايجابي فيها وتقليل الجانب السلبي قدر الامكان (سلامة، 2015: 11).

كما تتجلى أهمية القيادة الاستراتيجية في قدرتها على التركيز في عملها على الخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة الاجل وذلك في سياق توجه المنظمة للعمل طويل الامد (عاجل، 2021: 49)، كذلك فإن القيادة الاستراتيجية لها دور كبير في توجيه وادارة القوى العاملة في المنظمة والعمل على توفير الكفاءة في العمل وتطوير الموارد البشرية ما يكسب المنظمات القدرة على متابعة المشهد الحالي وتلبية الاولويات الجديدة (Figuroa et al,2019: 1) ،ويمكن ان تتمثل اهمية القيادة الاستراتيجية بامتلاك المهارة والقدرة على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتحويلها إلى واقع عن طريق العمل على صياغة الاهداف، ووضع الخطط، والتواصل مع المرؤوسين، وإحداث التغييرات اللازمة في الهيكل والثقافة التنظيمية للمنظمة، واستثمار الفرص، ومواجهة التهديدات الخارجية، بالإضافة إلى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف داخلها (الشهري، 2020: 204).

ويذكر (الحارثي، 2019، 138) أن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في ما يأتي:

- 1- تكوين ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالقدرة والمرونة في مواجهة وإدارة التغيير.
- 2- تحقيق الاستدامة والجودة الشاملة في المنظمة.
- 3- تعزيز القوى الايجابية في المنظمة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 4- القدرة على حل الخلافات والسيطرة على المشاكل في العمل والترجيح بين الآراء.
- 5- العمل على مواكبة التغييرات المحيطة بالمنظمة وتوظيفها لصالحها.

وفي اطار سعي كل المنظمات وعلى اختلاف احجامها وأهدافها ونشاطاتها وطبيعتها عملها نحو البقاء والاستمرار والنمو فإن ذلك لا يتحقق إلا بوجود قيادة استراتيجية تكون قادرة على تحقيق طموحات المنظمة (فيروز، 2014: 82)، كذلك عن طريق ما تمتلكه من قدرات ومهارات ذهنية تسهم في الاستفادة من الفرص واتخاذ القرارات التي تساعد في عمليات الابداع والابتكار والتميز (الشبال، 2021: 127-128).



إذ تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية عن طريق توفير رؤية واضحة للعمل في المنظمات الأمر الذي يسهم في صياغة مسار عام للمنظمات يصبح على أثره العاملين مستعدين لإتباعه، نتيجة للخطة الناجحة للقيادة وفعاليتها في إدارة التغيير وإيجاد الحلول للمشاكل التي تعيق تقدم المنظمة العمل على خلق ميزة تنافسية في مجال عملها على المدى الطويل ما يجعلها تمثل محوراً مهماً ترتكز عليه المنظمات في فعاليتها (السعيد، 2021: 117)، كما تتبع أهمية القيادة الاستراتيجية من كونها أسلوباً يمكن المنظمات من انشاء بيئة ابداعية تساعد على بناء وتعزيز القدرات التنظيمية والبشرية والاجتماعية والهيكلية والاستغلال والتطوير الكامل لكفاءة الموارد البشرية والموارد الاخرى من اجل تحقيق أهداف المنظمات بأقل جهد ووقت وتكلفة (حسين وعاجل، 2020: 555)، ومن ثم فإن القيادة الاستراتيجية توفر الرؤية على المستوى الداخلي والخارجي لعمل المنظمة والخطط المبتكرة لتحقيق الاهداف، كذلك لها دور في تعيين الافراد العاملين وتنظيمهم ووضع الأسس التحتية لإنجاز الاهداف والسعي الدائم نحو جمع المعلومات عن المنظمة لتشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية (الطه، 2021: 315).

وخلص (حسين، 2020: 359) الى ان أهمية القيادة الاستراتيجية تتمثل بالآتي :

أ- تفرض التغيرات السريعة في بيئة المنظمات الحاجة الى قيادات استراتيجية لقدرتها على مواكبة هذه التغيرات والتأقلم معها، وامتلاكها رؤية مستقبلية من اجل ان لا يكون المستقبل قد فرض عليها أو تكون نشاطاتها وفعاليتها في المستقبل عبارة عن ردود أفعال غير مدروسة.

ب- وضع الخطط والرؤى التي تسير عليها المنظمة كلها، ولأن معظم قادة الإدارة الوسطى ينظرون الى رؤسائهم لغرض الحصول على النصح والإرشاد فإنهم على استعداد لتقليد اساليب وخصائص القادة الناجحين.

ت- الدور الرئيس الذي تؤديه في تطوير المنظمة فضلاً عن تسهيل إيجاد الحلول المبدعة للمشاكل التي تواجهها ومن ثم تحسين سبل الوصول والمشاركة في المعلومات والمعرفة بشأن القضايا التي تواجه المنظمة وفي الوقت المناسب.

ث- تمثل القيادة الاستراتيجية عبر ما تمتلكه من رؤية مستقبلية واستراتيجية وقدرة معرفية وابداعية مصدر للأبتكار وكسر الجمود التنظيمي.

وتأسيساً على ما ذكر آنفاً فان أهمية القيادة الاستراتيجية في هيئة الحشد الشعبي تأتي من عدة أمور أهمها:

- ❖ ان القيادة الاستراتيجية مسؤولة عن بناء رؤية ورسالة الهيئة وتحديد المستقبل المنشود لها.
- ❖ استثمار قدرات وموارد الهيئة \_ البشرية والمادية\_ من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ❖ دورها في بناء ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة على الكفاءة في العمل والانجاز في الهيئة .
- ❖ القدرة على التحكم في العمليات الرقابية داخل الهيئة.

**ثالثاً: خصائص القيادة الاستراتيجية**

للقائد الاستراتيجي خصائص ومهارات متعددة يتميز بها منها ما يخص البلاغة والتي تتمحور بالاطلاع الجيد والالتزام والاستعداد للتفويض والتمكين والاستخدام الذكي للسلطة، والوعي الذاتي الذي يتمتع به القادة والاستماع والفهم والابتكار والتفكير خارج الصندوق لتغيير الوضع الراهن، والقدرة على التحدي التي تمكن من استخدام القرارات وتفسير الحالات بصورة صحيحة فضلاً عن الثقة وتبادل وجهات النظر مع الجميع (السعيد، 2021: 117)، لذا ينفرد القائد الاستراتيجي عن غيره بمجموعة من الصفات والخصائص التي تصيف له مزيداً من القوة والايجابية وتمكنه من القيام بمهام استراتيجية عالية الجودة وتميز وابداع فريد، وأهم هذه الخصائص يذكرها (اسليم، 2017: 21) على النحو الآتي:

1- حيازة الخصال النادرة واقتنائها: ونعني بذلك امتلاك الخبرة والمعرفة التي تمتلك قوة تأثير في وسطها التنظيمي.

2- المسؤولية الوظيفية: عادة ما يكون في قمة القيادة الاستراتيجية وما يرتبط بها من مواقع عليا مسؤولة عن مهام ومسؤوليات وقرارات استراتيجية.

3- مكان من القوة التي تمكنه من التأثير في الآخرين: ويقصد بها القوة التأثيرية الذاتية التي يمتلكها القائد الاستراتيجي، والتي تمكنه من قيادة المرؤوسين طواعية بمعزل عن صلاحياته القانونية .

4- العلاقات الواسعة مع المؤثرين: أي يتمتع بشبكة علاقات داخلية وخارجية، بما يضمن ويخدم رؤية المنظمة وتطلعاها المستقبلية.

5- الخريطة المعرفية العقلية: ويشير ذلك إلى كون الإدراك المعرفي والعقلي أحد أهم الطرائق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتي ستؤدي بالنهاية إلى نتيجة مفادها شعور صاحب القرار في الإدارة العليا بأهمية البديل دون غيره من البدائل.

ويشير (Hitt et al., 2011: 362-363) إلى مجموعة من السمات المهمة للقيادة الاستراتيجية والتي سيتم توضيحها كالاتي:

أ- تحديد التوجه الاستراتيجي.

ب- الإدارة المثلى لكل من (الموارد، المنظمة).

ت- منح متغير رأس المال البشري الأولوية من الاهتمام والتطوير.

ث- ايجاد أو خلق بيئة ثقافية فعّالة للمنظمة والمحافظة عليها.

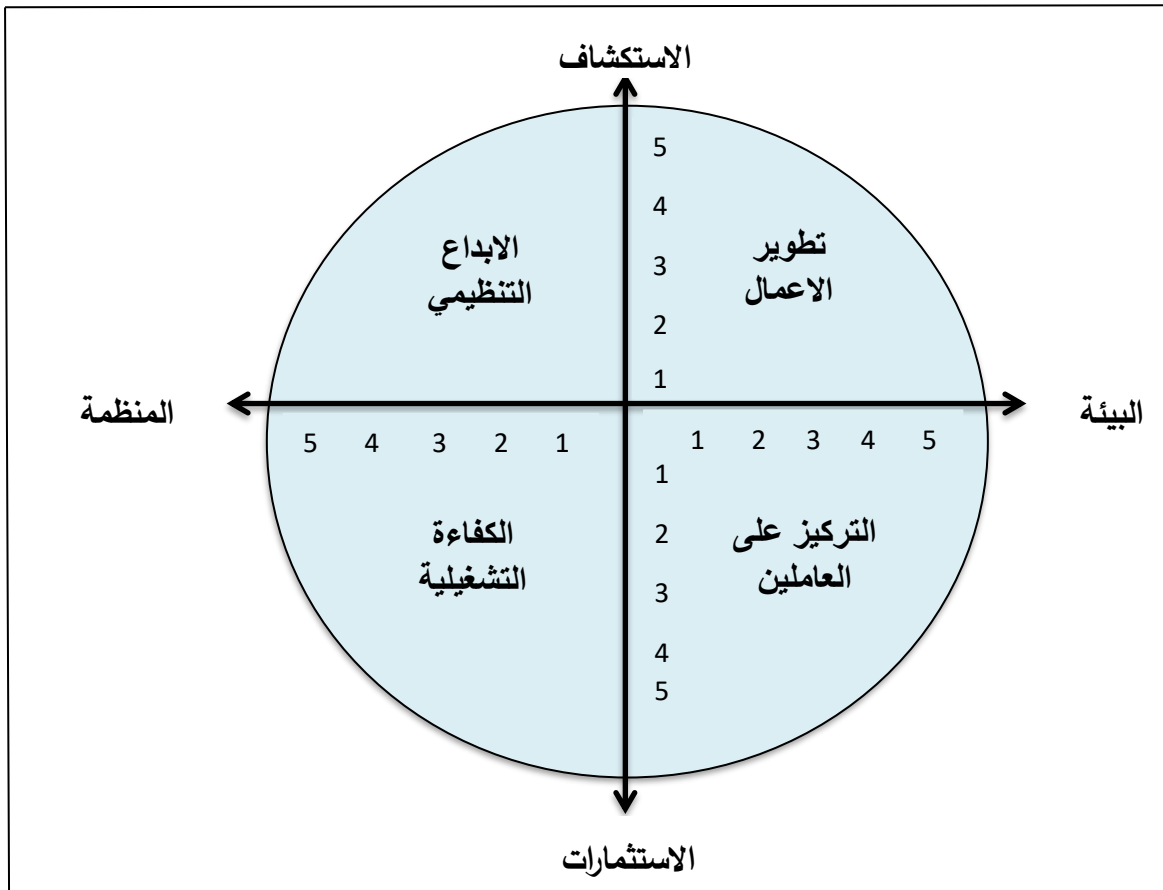
ج- عدم اهمال الممارسات الاخلاقية وتعزيزها في المنظمة.

ح- العمل على وضع عدد من الضوابط ذات البعد الاستراتيجي المتوازن.

## رابعاً: أبعاد القيادة الاستراتيجية

تتكون القيادة الاستراتيجية وفق إنموذج (Duursema,2013:85-86) من أربعة مقاييس أو أبعاد رئيسة يمكن عن طريقها قياس القيادة الاستراتيجية، الأمر الذي دعانا الى اعتمادها في دراستنا الحالية والتي سنشير إليها بمزيد من الشرح والتفصيل كالآتي :

- 1- التركيز على العاملين: إتباع اساليب أو خطط تعمل على خلق مستوى عالٍ من الثقة مع كل من الافراد العاملين والشركاء.
- 2- الكفاءة التشغيلية: تتضمن خطط تفصيلية عن الكيفية التي يتم بها إنجاز الاعمال أو المهام.
- 3- تطوير الاعمال: يتضمن توفير معلومات نوعية للعملاء عن منتجات الشركة وخدماتها الحالية أو الخطط المستقبلية لها، فضلاً عن الخدمات التي تقدمها.
- 4- الابداع التنظيمي: وتعني الحصول على مستوى عالٍ من القناعة داخل المنظمة عن طريق تقديم أفكار وخطط ورؤى لمنتجات وخدمات مميزة جديدة ومتقدمة. ويمكن توضيح هذه الابعاد الاربعة كما في الشكل (6).

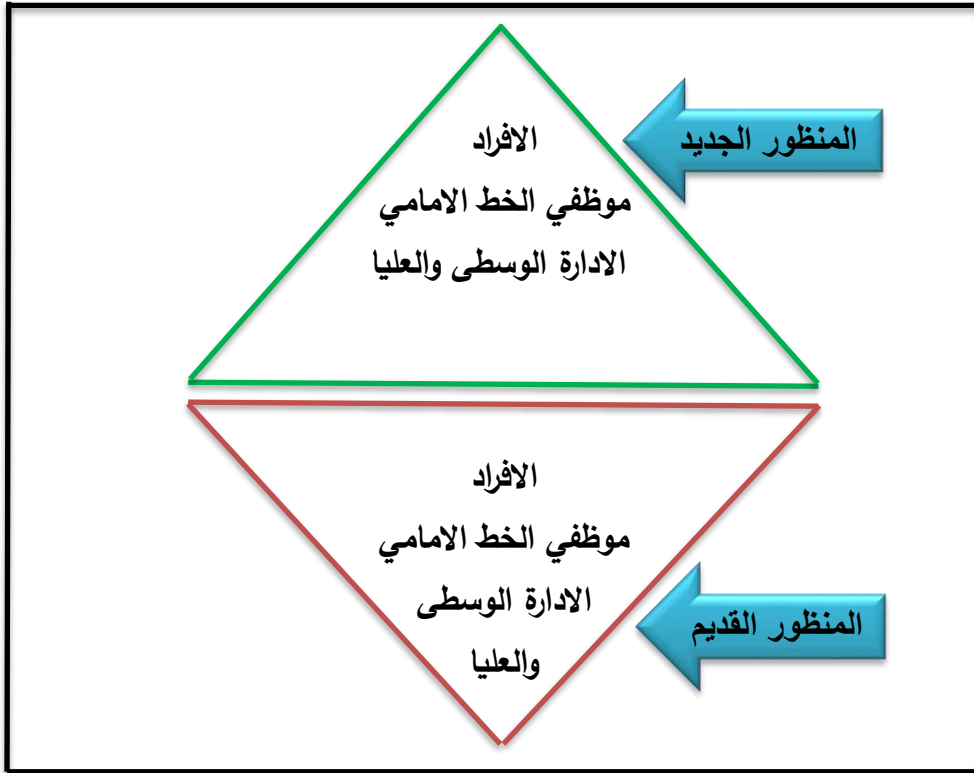


الشكل (3) إنموذج Duursema,2013

Source: Duursema, Hester.2013, Strategic Leadership Moving beyond the leader-follower dyad, THESIS to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam by command of the Rector Magnificus, P:66.

علما أن هذه الابعاد قد خضعت لعدة مراحل من التقييم والتفسير والتحليل من أجل زيادة دقتها وجعلها تتناسب مع العناصر الاساسية للقيادة الاستراتيجية (Duursema,2013:85-86). وسنتناول هذه الابعاد بمزيد من الشرح والتفصيل للتعرف على أهم جوانبها وكما يأتي:

**1. التركيز على العاملين:** يعد الافراد العاملين من أهم أصول المنظمة، لذا ركزت جام اهتمامها عليه وفي ضخامة التغييرات الحاصلة في بيئة الاهتمام بالافراد والاختلاف بين النظرة الكلاسيكية القديمة والمنظور الجديد له، فقد احتلت مهمة التركيز والاهتمام بالافراد مكانة محورية في عمل المنظمات والذي يسهم في رسم سياستها، فضلا عن كسب ولائهم وتحقيق رغباتهم وهو شيء تتقن به المنظمات وليس شيء آخر يمكن تقليده ويبين الشكل (4) التصور الهيكلي القديم والجديد للعاملين (ناصر، 2015: 53).



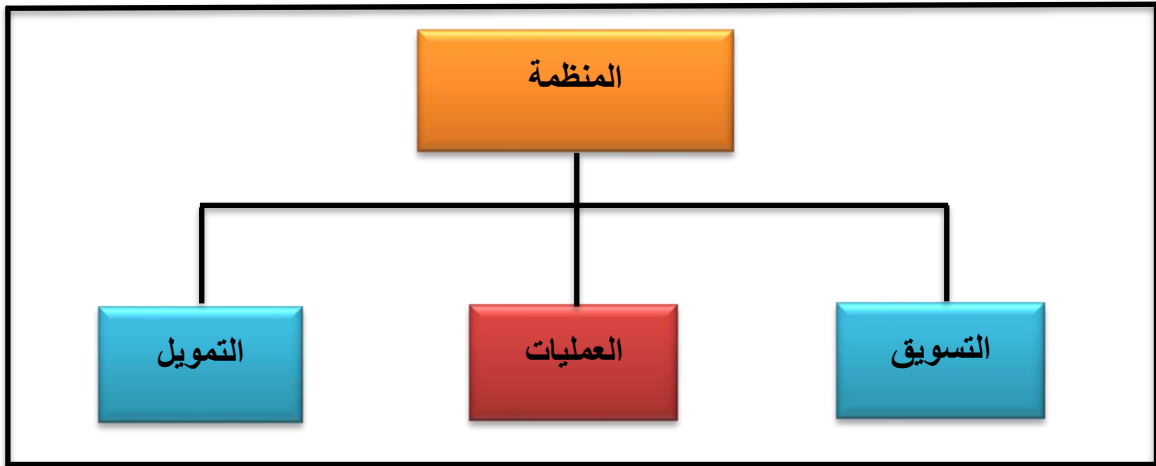
شكل (4) / التصور الهيكلي الجديد والقديم للعملاء

المصدر: كشيدة، حبيبة عبدالله، 2005، استراتيجيات رضا العميل الخارجي، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة سعد حلب - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 60 .

من الجزء الاسفل من الشكل نلاحظ أن المنظمة كانت تتبع نظاماً يضع الافراد العاملين في قاعدة الهرم اي ليس له اي دور مؤثر في قرار المنظمة لأنها كانت تباع ما تفكر في إنتاجه، أما الجزء الاعلى من الشكل فقد كان يضع الزبون في قمة الهرم وتقوم بالعمل على تتبع حاجاته ورغباته والعمل على تلبيةها أو استباق توقعاتهم في تلبيةها.

## 2. كفاءة العملية

أغلب القادة يركزون على إنجاز المهام المكلفين بها وبكفاءة عالية واتباع نظام قائم على الابداع والانجاز بكفاءة تشغيلية عالية (عقابة، 2017: 179)، والكفاءة التشغيلية هي قياس عن مدى فعالية المنظمات التي تقوم بتحويل مدخلاتها (الموارد) إلى مخرجات بناءً على التكنولوجيا المعطاة (Gupta&Raman,2020:9)، ولأن موارد المنظمات وعامل الوقت تتصف بالندرة، كان لا بد من تحكيم التكاليف وتوحيد وتنظيم الاجراءات وخلق نوع من الضبط الاقتصادي، والحصول على أكبر قدر من الفوائد من المدخلات بخلق وتوفير وتوزيع المنتجات والخدمات بوقت وكلف تناسب الزبائن (Dursema,2013, 61)، كما ان العامل الأكثر أهمية في الكفاءة التنظيمية والتشغيلية هو اهتمامها بالموارد البشري وتطويره بجانب التحسينات التكنولوجية من أجل إحداث تأثير إيجابي على أداء الموظفين وإنتاجيتهم (Azbari & et al,2015: 453-454)، لذا تعد الكفاءة التشغيلية بالنسبة للمنظمات أمراً حاسماً للبقاء على المنافسة عن طريق تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية واسعار مناسبة مع المحافظة على وجود خدمة عملاء ممتاز (Reinkmeier,2020:135). وبشكل عام فإن جميع منظمات الاعمال تتضمن ثلاث وظائف أساسية هي كل من (المالية، التسويق، التمويل)، والتي يمكن إيضاحها في الشكل (5) أدناه :



شكل (5) / الوظائف الأساسية لمنظمات الاعمال

**Source:** Stevenson, William J.2012, Operations management,11 th ed. McGraw-Hill Companies. New York, Americas, P:4.

ويمكن أن تتمحور الكفاءة التشغيلية حسب (البريهي، 2019: 87) عن محورين أساسيين للكفاءة هما:  
 المحور الاول: الكفاءة التقنية:- وتعرف بأنها امكانية المنظمات على انتاج حجم معين من المنتجات أو المخرجات بأقل المدخلات، مع فرضية ثبات العامل التكنولوجي.  
 المحور الثاني: الكفاءة التخصيصية:- وهي عبارة عن طريق يمكن عن طريقها توزيع الموارد بشكل مثالي على الاستخدامات البديلة المختلفة، مع الأخذ بالحسبان التكاليف الناتجة عن هذا الاستخدام.

## 3. تطوير الاعمال:

في ظل سعي المنظمات الى تعزيز بقاء الزبائن على علم ومعرفة مستمرة بما تقدمه او تخطط لتقديمه من سلع ومنتجات مختلفة (عبد العباس، 2016: 9)، وبعد أن أصبحت المنظمات تعمل في عالم ديناميكي للغاية برزت الحاجة الى تطوير عملها باستمرار للتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، وإعداد هياكل تحقق تفاعل مع خدماتها واكتشاف فرص جديدة لإطلاق منتجات/خدمات جديدة تماماً (Bider&Jalali, 2014: 6)، فقد وجدت عدد من الدراسات التجريبية ان تطوير العاملين موجه نحو استكشاف وجمع وتغيير المعلومات عن البيئة المجهولة لمجال عمل المنظمات، مما يكسبها القدرة على التعرف على المعرفة الخارجية الجديدة وتقييمها واستيعابها وتطبيقها مما يمنحها مؤشراً مهماً في الأداء التنظيمي الناجح (Duursema, 2013: 59). لذا يعد تعزيز هذا البعد (تطوير الأعمال) أداة مهمة في مواكبة الاستدامة العالمية، وإيجاد تقنيات جديدة لمساعدة المنظمات في إدارة أعمالها عن طريق عرض منتجاتها الحالية وتوفير كل ما هو جديد ومتوقع للعملاء ومن ثم زيادة الأرباح وخلق القيم (Goni, 2020: 3)، ومن اجل توفير رأس المال الكافي لدعم مشاريع تطوير الاعمال للمنظمات، ظهر نظام الشراكة وفق رأس المال المختلط بين قطاع الاعمال الخاص والعام، من أجل دعم توجهات تطوير الاعمال (صالح، 2019: 46).

ويشير (Wirtz & Zeithaml, 2017: 59) الى إمكانية نجاح عدد كبير من المنظمات في مجال تطوير الاعمال عن طريق إتباع ثلاث استراتيجيات أساسية هي:

**أولاً. استراتيجية الثقافة المزدوجة** : التي توفر مجموعة شاملة من الخدمات والمنتجات عالية الجودة وبتكلفة منخفضة ، مدفوعة إلى حد كبير بأجواء القيادة الماهرة والبراعة التنظيمية.

**ثانياً. استراتيجية عمليات نهج الإدارة** : والذي يعمل على التقليل من تقلب العملية ومن ثم يسمح بزيادة استخدام الأنظمة المطورة والتكنولوجيا لتحقيقه.

**ثالثاً. استراتيجية التخصيص**: ويقصد به مصنع الخدمة المركزة عن طريق تمكين عمليات التخصص، والتي عادة ما تقدم نوعاً واحداً من الخدمة لقطاع عالي التركيز من الزبائن.

كما ان تطوير الاعمال يشمل كذلك تطوير وتنمية خبرات وكفاءات العاملين في المنظمات وذلك لما له من آثار ايجابية على مستوى الافراد ومن ثم على مستوى المنظمة وذلك عن طريق اكتسابهم للصفاء والخصائص والمهارات التي تؤهلهم لتبوء مناصب قيادية، وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لأكتسابهم معلومات وقدرات وخبرات جديدة ما يؤدي الى رفع الروح المعنوية لديهم، فضلاً عن قدرة هذه المنظمات على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي (بلالي وعلاهم، 2018: 20)، ويرى (الساعدي، 2020: 46) ان مصطلح تطوير العاملين يشير الى اغناء العاملين معارف ومهارات قوة العمل داخل التشكيل الإداري، وان تطوير كفاءة وإدارة الموارد البشرية هي التي تحدد المدة الاساسية لقدرة التشكيل الإداري على صياغة وتنفيذ الاهداف الاستراتيجية بنجاح، لذا تتبع ضرورة تطوير العاملين في المنظمات من كونهم يمثلون رأس مال بشري لها بعدهم معارف ومهارات وكفاءات المنظمة بأكملها (سنا، 2020: 139)،

#### 4. الابداع التنظيمي

ان التغيير المستمر في سلوكيات وتفكير وتحليل العاملين لابد ان ينعكس على مستوى الاداء لديهم ومنح المنظمة قدرة اكبر على التأثير في بيئتها (فيسل،2017: 264)،لذا فهو عبارة عن تطبيق للأفكار المبدعة بطرائق ناجحة إذ تؤدي القيادة دوراً كبيراً في ترسيخ وتشجيع الابداع التنظيمي الذي يقوم به القائد في ظل ظروف للعمل تتميز بسيادة الروح الودية والتعاون بين الاعضاء الأمر الذي يجعل من بنية المنظمة الاجتماعية متماسكة تشجع على ظهور الابداع (سنا،2020: 150).

ويضيف (الفقي،2010: 28 ) أن اليابانيين يشجعون على التشارك المعرفي واكتساب المعارف الخارجية ويضيفون إليها مبادئهم وافكارهم وقيمهم ويدرسونها مرة اخرى ويستفيدون منها، وهذا يعزز دراسة (Altma & Tushman) بوجود نوع من الابتكارات تستند الى المدخلات الخارجية(خارج المنظمة) يدعى "الابتكار المفتوح/المستخدم" والذي يستفيد من معلومات المستخدمين الخارجيين "الزبائن" لإضفاء المزيد من الجودة والدقة على منتجاتهم أو هيكليتهم التنظيمية، الامر الذي جعل كثيراً من قادة الشركات أمثال شركة (Amazon & Dell) يحولون انظارهم الى خارج حدود منظماتهم في مجال البحث والتطوير والابتكار أو إضافة قيمة من خارج كيان منظماتهم(Altman & Tushman,2017:17)،وقد شكل الابتكار عاملاً استراتيجياً لعدد من الشركات الاخرى منها ما يختص بصناعة الساعات اليدوية التي تتميز بكونها منتجات مستمرة وذات أسعار تنافسية إذ عُد الابداع في هذا المجال عاملاً مهماً (Juul,2013:66)، لذا فإن المنظمات غالباً ما نشاهدها تسعى الى تعزيز الابداع التنظيمي وذلك لتحقيق الاهداف والاستجابة الفاعلة لمتطلبات المرحلة الراهنة فضلاً عن تعزيز الاداء المستقبلي(محيسن، عبدالله،2019: 28)، من أجل مواكبة التطورات وشدة المنافسة بين المنظمات في مجالات الابداع والابتكار في الاعمال والنظم ، من أجل رفع الاداء والرقى بمنظماتهم الى القمة (الشمراني،2019: 59). ويرى(Chen,2020:405) ان المنظمات المبدعة تشترك في عدد من الخصائص أهمها الآتي:

- أ. تتمتع بحجم مبيعات اجمالي مرتفع.
- ب. تتمتع بمستويات تقييم مرتفعة.
- ج. إمتلاك حصة سوقية عالية سواء في مناطق محددة أم صناعات محددة.
- د. إمتلاك مزيج من المعارف أهمها :
  - المعرفة الظاهرية: تتمثل بامتلاك التكنولوجيا الاساسية.
  - المعرفة الضمنية: تتمثل بامتلاك عدد من المواهب والملكية الفكرية.
  - هـ. القيمة العالية التي تتمتع بها علامتها التجارية.

ويمكن أن تظهر أهمية الابداع التنظيمي لدى عدد من الباحثين من الآتي :

- ان وجود الابداع التنظيمي في المنظمات يعد أمراً مهماً كونه يمثل ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة على الابداع والابتكار لدى الموظفين، وتغذية الجهود الرامية الى تسهيل التعلم وتشجيع الموظفين على تجربة مختلفة تدعم التحفيز الفكري للسلوكيات داخل المنظمة بشكل مباشر (Duursema,2013:96).
  - وجود فكرة الابداع في المنظمات والعمل بها يعد وسيلة مهمة لتعزيز وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة، والحفاظ على المنافسة، والقيام بالأعمال المطلوبة بصورة جيدة (Buchheim et al,2019:3).
  - يعمل الابداع التنظيمي على مساعدة المنظمات أو الشركات في مجال تحسين وتطوير الخدمات والمنتجات ورفع الاداء وذلك عن طريق شبكة تعاون بين كل من الزبائن والموظفين والمساهمين أو القادة في هذه الشركات (Afifah&Daud,2018:144-145).
  - يوفر الابداع التنظيمي الحافز للمنظمات نحو افكار ورؤى جديدة تساعد على تلافي اللوائح الحكومية التي تخص حماية البيئة من المنتجات والخدمات الضارة، وذلك بنوع خاص من الابتكار يسمى الابتكار الاخضر (Albort et al.,2017:506).
  - وجود الابداع التنظيمي يمثل حاجة مهمة خاصة للمنظمات المعاصرة، وذلك بسبب التحديات المتعددة التي تتعرض لها، مثل المنافسة الشديدة، وظاهرة العولمة، والتغيير السريع في كل من البيئة وأذواق المستهلكين (خوين،2017: 438).
- ويلحظ الباحث مما ذكر آنفاً أن القيادة الاستراتيجية بما تمتلكه من صفات وخصائص وقدرة على التوجيه والتأثير فإنها تمثل جوهر المنظمات الناجحة وذلك عن طريق عملها على توجيه سلوك الافراد العاملين نحو تحقيق الاهداف، وتوزيع المهام والمسؤوليات على المستويات الإدارية والقيادية في المنظمة كافة، إذ يتميز القادة الاستراتيجيون بالاستقلالية في رسم وتنفيذ هيكلية وسياسة المنظمة على عكس المديرين الذين يخضعون الى "العمل مقابل القاعدة"، كما تسعى القيادة الاستراتيجية الى مواجهة التغيرات البيئية السريعة في العمل عبر تطبيق سياسات الابتكار والتحسين المستمر وتطوير القوى البشرية فضلاً عن تقديم الحوافز والمكافآت لقاء الالتزام والابداع والعمل وفق جودة الأداء العالي عبر التنفيذ الناجح للاستراتيجيات، الأمر الذي يسهم في خلق ميزة تنافسية لها عن طريق تعزيز هذا الأداء، إذ تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية عن طريق المرونة والجودة في اتخاذها لقرارات تسهم في خلق آثار ايجابية وفاعلة لدى المنظمات وتوفير رؤية واضحة للعمل تتمثل في توجيه التركيز على الافراد العاملين وخلق مستوى عالٍ من الثقة معهم، والكفاءة التشغيلية عبر توفير الخطط التفصيلية للعمل، وتطوير الاعمال بما يخص جوانب عملها وخدماتها الحالية والمستقبلية، والابتكار التنظيمي عبر تقديم أفكار وخطط ورؤى جديدة ومتقدمة، مما يسهم في صياغة مسار عام للمنظمة يصبح على أثره العاملين مستعدين لإتباعه، ما يمكن المنظمة من استثمار القدرات والموارد المادية والبشرية المتوفرة من أجل تعزيز أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.



## المبحث الثاني

## High Performance الأداء العالي

## توطئة

يعد الأداء العالي أحد المميزات المهمة التي يتميز بها الافراد والمؤسسات لذا تعد مهمة تعزيز الأداء ضرورة لأي منظمة سواء أكانت اقتصادية ربحية أم حكومية غير ربحية ويكون ذلك على المستويات كافة إذ يعد تعزيز الأداء العالي في المنظمات أمراً ملحاً ولكون ذلك الأداء له ارتباط كبير جداً بنوع القيادة فيها لذا فإن القيادة الاستراتيجية تعد المحرك والمحفز للأداء العالي والتي تم التطرق إليها في المبحث الاول من هذا الفصل والتي تسهم في تحسين ونمو الأداء لمستويات عالية عن طريق عدة جوانب وأبعاد اهمها (جودة الادارة، الانفتاح والتوجه نحو العمل، التوجه طويل المدى، التحسين والتجديد المستمر، جودة الموظف).

## أولاً: مفهوم الأداء

تعود اصول مصطلح الأداء واستعمالاته الاولى الى مجال مراقبة الافراد، بعدها تطور الى انتقالات ومعاني اخرى مختلفة، منها ما يشير الى القدرة على تحقيق الاهداف أو النتيجة الرقمية للمنظمة، أو انجاز العمل، وهذا الامر متغير من مدة الى اخرى بين هذه المسميات والمعاني (صونيه،2016: 66). وغالبا ما يكون هنالك تداخل ما بين الأداء والجهد فالجهد يمثل الطاقة المبذولة، بينما الأداء يشير الى القياس بالاعتماد على النتائج التي حققها الفرد (الغراوي،2020: 310)، كما يمكن التعبير عن الاداء من منظور واسع بأنه عبارة عن النتائج التي يتم الحصول عليها من العمليات، فضلاً عن كونه يمثل فرصة لإجراء تقييم ومقارنة نسبة الاداء وفق النتائج السابقة (المرسومي،2019: 105)، وتعتمد عدد من المنظمات حسب رأي (Lewitges,2017:36-37) الاداء كمقياس لكفاءة الموظفين. لذا يبين (Naz et al,2016:702) أنه ومن اجل وصول المنظمات الى اي من مستويات الأداء (المقبولة، الجيدة، العالية) لابد من توفر حد ادنى لتفاعل ثلاث عناصر رئيسة لدى الفرد هي (ادراك وفهم طبيعة العمل، القدرات المتنوعة ضمن إطار العمل، الجهد الكبير في العمل) كما موضح في الشكل(6).



شكل (6) / يوضح عناصر مستويات الاداء

المصدر: أبو جليدة، سعيد سمير، 2018، أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط-كلية الاعمال، الاردن، ص37.

عن طريق ما ذكر آنفاً يتبين ان مستويات الأداء مرتبطة بالموارد البشرية ومدى اسهامها في تحقيق النتائج المطلوبة، كما تعتمد المنظمات الأداء كمقياس للكفاءة ومدى تأثيره في دوران العمل كذلك تعزيز الأداء بواسطة الدعم والتدريب والتطوير الذي توفره المنظمة لموظفيها لاسيما التفاعل مع عناصره الثلاثة الاساسية.

### ثانياً: مفهوم الأداء العالي

يعد موضوع الأداء العالي وأنظمة قياسه من اكثر الموضوعات جدلاً، كما انها تشكل تحدياً مهماً أمام المنظمات، فضلاً عن كونه محوراً أساساً تتمحور حوله جهود وافكار القادة، لأنه يشكل هدفاً مهماً تسعى المنظمات لتحقيقه (صيهود، 2017: 158)، كما تسعى منظمات الأداء العالي الى زيادة مستويات الوعي بين العاملين وجعل حاجات المنظمة نصب اعينهم، فضلاً عن تشجيع الموظفين ليصبحوا قادة (الدباغ، 2018: 336)، ويشار الى الأداء العالي بأنه عبارة عن نظام لمهارات إدارة الموارد البشرية، يعمل على تمكين وتحفيز العاملين، وتطوير رأس المال البشري، مع التركيز على الالتزام بالعمل وخلق القيمة للمنظمة، من أجل الوصول الى مستويات أداء عالية (أمانة، 2015: 228-229)، ويمكن الاشارة الى ان منظمات الأداء العالي هي تلك التي تكون قادرة على التعامل والتكيف الفاعل مع المتطلبات والتغيرات البيئية الخارجية بواسطة التحسين المستمر لعملياتها واحتواء وتعزيز موظفيها للوصول الى افضل النتائج في مدة زمنية لا تقل عن خمس الى عشر سنوات (جعفر، 2017: 173)، ويعرف الأداء العالي بأنه عبارة عن مجموعة مترابطة من ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تعمل على تطوير المنظمة وادائها عبر الالتزام الوظيفي، واتباع انظمة التدريب والمكافئات والتشجيع على المشاركة في صنع القرار (Ratten, 2020: 183)، اي أن ذلك يتم بمجموعة من الاجراءات يؤديها الموظفون، تتجاوز مهام الاختيار والتطوير والتحفيز (Meyer, 2018: 9) ومن اجل ان تتحقق الفائدة الاساسية من الأداء العالي يشير (علي وراضي، 2018: 3090) الى ضرورة الالتزام بعدد من المبادئ الاساسية أهمها الآتي:

- 1- مبدأ التركيز على حاجات الزبون.
- 2- مبدأ الرقابة الذاتية في العمل (رقابة الضمير).
- 3- مبدأ الوضوح في القواعد والاجراءات والاهداف والرسالة للمنظمة.
- 4- مبدأ القدرة على حل المشكلات والسيطرة عليها.
- 5- التدفق المستمر للمعلومات.
- 6- منح صلاحيات لاتخاذ القرار لدى العاملين.
- 7- دعم وتمكين الموارد البشرية.
- 8- ضرورة الحصول على الدعم لأنظمة الأداء العالي من جانب التصميم التنظيمي والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي.
- 9- قدرة المنظمة على اعادة هيكلة عملياتها.

وبشكل عام يُشار الى الأداء العالي على انه عبارة عن مجموعة من الممارسات للموارد البشرية والتي تهدف الى تعزيز خبرات ومهارات الموظفين، الامر الذي يؤدي الى تحويل الموارد البشرية للمنظمة الى مصدر للميزة التنافسية المستدامة (Zhu et al,2018:4).

ويُشار إليه على أنه نظام لممارسات الموارد البشرية التي ترتبط بالعاملين، من أجل الوصول الى أداء عالٍ عن طريق خلق القيمة والنتائج العالية والميزة التنافسية المستدامة والتوزيع الاستراتيجي للموارد الموجودة داخل وخارج المنظمة (Riaz,2016:423)، لذا يُشار الى الاداء العالي بأنه مزيج من الممارسات للموارد البشرية التي يمكنها ان تسهل مشاركة الموظفين وتعزيز مهاراتهم في المنظمات، كما إنها مهمة كونها تعمل على تحسين مستوى الثقة في موقع العمل ورفع الالتزام الوظيفي وتعزيز مستويات الاداء للموظفين (Gaye et al,2016:334). وقد تعرض العديد من الباحثين لتعريف وتوضيح مفهوم الاداء العالي كما يظهر ذلك في جدول(12) الاتي:

جدول (12) / مفهوم الاداء العالي وفق آراء مجموعة من الباحثين

ت	اسم الباحث	مفهوم الاداء العالي
1	(Ogbonnaya&Valizade, 2018:242)	عبارة عن إنموذج عمل للمنظمة يستند الى مبادئ الإدارة عالية الالتزام التي تمكن الموظفين من طرح افكارهم وسلوكياتهم التقديرية، والمشاركة العالية التي تسهم في خلق فرص للموظفين لمشاركة افكارهم وتطوير مهاراتهم لصالح المنظمة، من أجل تحقيق أداء منظمي متفوق.
2	(اللافي والخشمان، 2020: 53)	قدرة المنظمة على استقطاب وجلب الموارد البشرية التي تتصف بالندرة والقيمة العالية، والعمل على خلق نوع من التكامل بينها وادارتها بنجاح .
3	(كروش ولحرش، 2020: 42)	القدرة على توفيق وتنسيق مكونات المنظمة وتشغيلها مع المحافظة على الترابط والتكامل للوصول لأعلى معدلات الفاعلية وتحقيق مستوى المخرجات الذي يحقق منافع ورغبات وتوقعات اصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.
4	(Carrion,2020:12)	عبارة عن نظام عمل لمجموعة من الممارسات للموارد البشرية المصممة لدعم مهارات الموظفين وكفاءتهم وتقانيهم والعمل على جعلهم مصدراً للميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.
5	(Gürlek,2020:3)	عبارة عن مجموعة متنوعة ومبتكرة من ممارسات الموارد البشرية تركز على عدد من المجالات مثل(التوظيف الانتقائي، التدريب الشامل، تقييم الأداء التنموي، أنظمة المكافآت العادلة).

<p>قدرة المنظمات على تحقيق نتائج عالية في جوانب رضا الموظفين، ورضا المتعاملين مع المنظمة، كذلك امتلاكها مستوى عالٍ من المبادرة الفردية فضلاً عن الابتكار والقيادة الاستراتيجية القوية، وتفعيل انظمة التحفيز والمكافآت للموارد البشرية ذات الكفاءة، الى جانب تعزيز معرفة ومهارة ومرونة الموظف عبر سياسات التوظيف والتدريب والتعويضات.</p>	<p>(ناجي، 2020: 81-82)</p>	<p>6</p>
<p>عبارة عن توجه المنظمات نحو انظمة عمل الأداء العالي (HPWS) التي ترسل رسائل واضحة ومعززة للموظفين فيما يتعلق بالمعتقدات والافتراضات والرؤية الاستراتيجية للقادة فضلاً عن التحفيز والمكافآت السلوكية والانتاجية الامر الذي يسهم في تعزيز مهارات الموظفين وزيادة نسبة الأداء لديهم.</p>	<p>(Ali et al.,2020:10)</p>	<p>7</p>
<p>مفهوم واسع للموارد البشرية يعكس فلسفة الممارسات الاساسية للقيادة الاستراتيجية لها، والتي تُشكل على ضوئها مواقف الموظفين وسلوكياتهم ومهاراتهم، عن طريق اكتشاف المعرفة واستخدامها، الامر الذي يؤدي الى تحقيق الاهداف التنظيمية.</p>	<p>(مرزوق وبدران، 2021: 260)</p>	<p>8</p>
<p>عبارة عن اهداف مستدامة ومعايير محددة ذات طموح عالٍ يقترحها قادة المنظمات للعمل وفقها وتحقيقها باستخدام الأداء المستقبلي للموظفين، إذ تعمل هذه المعايير والاهداف على لفت انتباه الموظفين وتسخير طاقاتهم الى جانب تحفيزهم بشكل مستدام من اجل ضمان تحقيق الاهداف واستدامة مخرجات الأداء العالي.</p>	<p>(Wang et al.,2021:4)</p>	<p>9</p>
<p>يشير الى مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المترابطة داخلياً في المنظمات والمتسقة مع استراتيجيتها التنظيمية خارجياً، من اجل تعزيز قدرة الموظفين العاملين، وتوفير الفرص والتحفيز فضلاً عن تحسين الأداء التنظيمي.</p>	<p>(Li et al.,2021:2)</p>	<p>10</p>

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى الادبيات المذكورة فيه.

يتبين ما سبق انه على الرغم من الاختلاف الظاهري في محتوى المفاهيم السابقة للأداء العالي إلا انها تتفق من حيث المضمون على ان (الأداء العالي هو عبارة عن مجموعة الممارسات الإدارية وسلوكيات الموظفين بدعم من انظمة عمل الأداء العالي (HPWS) وما توفره للمنظمات من إدارة جيدة ومشاركة في العمل الذي يؤدي الى رضا الموظفين وزيادة مهاراتهم وتنمية ابتكاراتهم ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي من اجل الوصول الى أداء مؤسسي متفوق).

## ثالثاً: أهمية الأداء العالي

إن أهمية الأداء العالي تتمثل بما يشكله من شأن كبير للمنظمات كونه يمثل الناتج النهائي لكل عمليات الأنشطة الداخلية والتي تنعكس على استقرارها ونموها (هماش، 2020: 42)، إذ تصبح المنظمات أكثر استقراراً وبقاءً كلما كانت مستوياتها عالية من حيث الأداء (عبدالسيد، 2015: 78)، ويضيف إلى ذلك أهمية الموظفين ذوي الأداء العالي كونهم يؤدون أعمالهم ومهامهم ويحققون نتائج مضاعفة عما يحققه الموظفون ذوي الأداء العادي مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة بشكل عام (الساعدي، 2015: 13).

كما يسهم التنفيذ الناجح لأنظمة عمل الأداء العالي في جلب وتحقيق العديد من المنافع للمنظمات مثل تحسين وزيادة مستوى أداء المنظمة (الخرجي، 2016: 58)، كما تجدر الإشارة أن المنظمات التي لا تتجح في الحفاظ على الأداء العالي تكون أكثر ضعفاً وأقل قدرة على المنافسة (Pittino et al, 2016: 75).

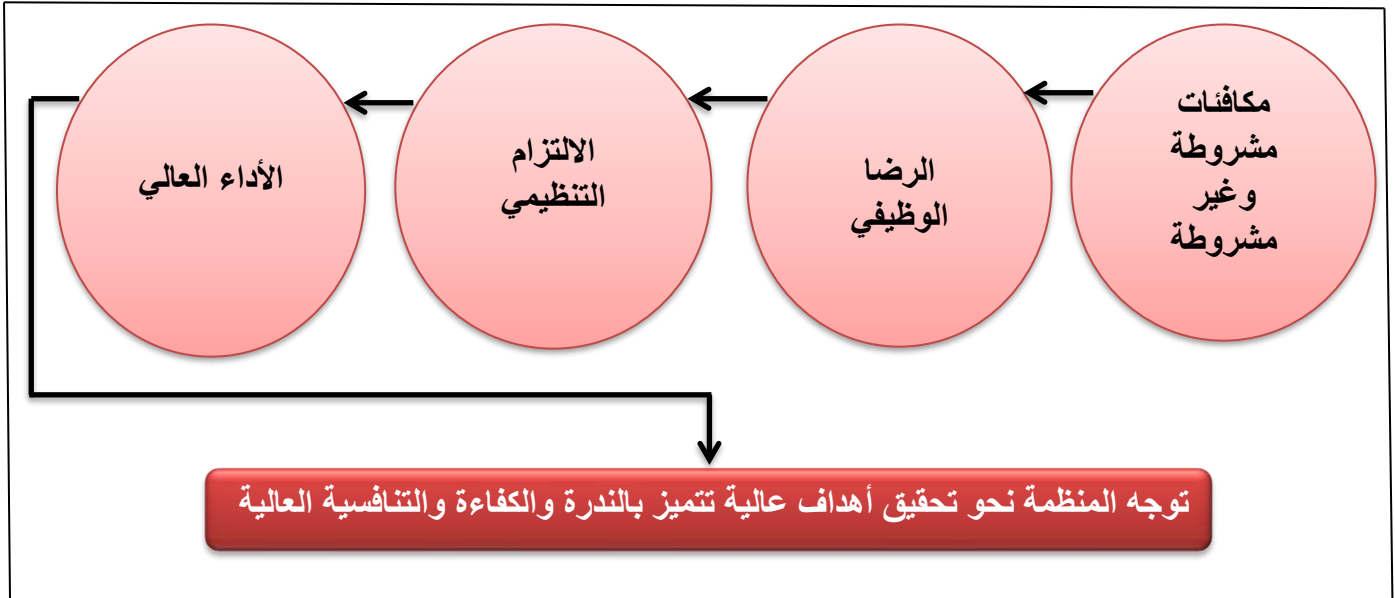
وتعد المنظمات التي تتصف بالأداء العالي ذات أهمية كبيرة في جذب أنظار الموارد البشرية المتنوعة والذي يتيح لها اختيار الأنسب والأكفأ من بينهم لأنهم يجدون أن من السهل التعرف عليهم من الناحية الاجتماعية مع منظمات ذات أداء عالٍ وبالعكس مع المنظمات الأقل شأنًا ما يشير إلى أن العاملين في منظمات عالية الأداء سيتمكنون من تمييز أنفسهم اجتماعياً (Andersan & Andersan, 2019: 1050).

وقد اورد (De Waal & Heijtel, 2017: 104) أهمية الأداء العالي في المنظمات من الآتي:

1. يوفر إطار عمل منظمات الاداء العالي (HPO) نظرة ثاقبة وفريدة نحو عدد من العوامل التي تحدد وتعزز وجود منظمة ممتازة.
2. تحفيز ونمو المنظمات في مختلف جوانبها الانتاجية أو الخدمية بنسبة كبيرة مقارنة مع المنظمات الاخرى التي لا تتبع نظام الأداء العالي.
3. يوفر الأداء العالي (HP) للمنظمات الشمولية في الجوانب الهيكلية والسلوكية المتعلقة بالإدارة التنظيمية.
4. يوفر إطار عمل منظمات الأداء العالي (HPO) إدارة موثوق بها لدى الموظفين، وتُعد إنموذجاً يحتذى به لديهم، كما تمتاز بسرعة الاجراءات الادارية واتخاذ القرارات والتركيز على تدريب الموظفين لتحقيق نتائج فاعلة، فضلاً عن توفير قيادة قوية وموثوقة.
5. توفر منظمات الاداء العالي (HPO) إمكانية التشاور وتبادل المعلومات بين الموظفين بفضل وجود ثقافة الانفتاح في العمل في المنظمات التي تدعم نظام الأداء العالي، فضلاً عن اشراكهم في عمليات مهمة، الامر الذي يحفزهم باتجاه تحقيق أداء اعلى.
6. يوفر اطار عمل منظمات الأداء العالي (HPO) إمكانية تميز المنظمات عبر إتباع استراتيجية الابتكار والتبسيط والموائمة والتحسين المستمر في الكفاءات والعمليات والخدمات الاساسية للمنظمة.

كما يؤدي استخدام نظم الاداء العالي الى خلق بيئة عمل عالية الاداء في المنظمات وذلك عن طريق منح التقدير للموظفين وسهولة التواصل بينهم وبين القيادة، فضلاً عن تخلصهم من إجراءات وطرائق التواصل البيروقراطية التقليدية، الامر الذي يولد شعوراً عالياً لدى العاملين في المنظمات الصغيرة أو المتوسطة الحجم في سرعة النمو وامكانية تحقيق الاهداف والرؤية المستقبلية لها، لا سيما تقديم الخدمات المتنوعة الى الافراد (De waal,2018:12)، ويشير (خان وآخرون، 2020: 153) الى أن التطبيق المكثف لنظم عمل الأداء العالي (HPWS) يؤدي الى زيادة الابداع والابتكار ويخفض معدل التخلي اللارادي عن الوظيفة.

ويشير (Evans,2020:2) الى أن أهمية الأداء العالي تتوضح بشكل متسلسل من التأثيرات التي تحدث داخل المنظمات والتي تتبع نظم عمل الأداء العالي كما موضح في الشكل (7) والذي يؤدي الى تقديم مكافئات مشروطة وغير مشروطة للموظفين والتي تؤدي بدورها الى الرضا الوظيفي الذي يؤدي الى الالتزام التنظيمي، الامر الذي يؤدي الى التوجه نحو تحديد أهداف أعلى تتميز بالندرة والكفاءة والعمل على تحقيقها.



شكل (7) يوضح أهمية الأداء العالي في المنظمات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على افكار (Evans,2020:2)

وبينت (بشري، 2020: 277) إن أهمية الأداء العالي تبرز من قدرته على تحقيق الآتي:

- أ- التحسين والتطوير المستمر لعمليات اتخاذ القرارات في المنظمة الى جانب تدقيق مستويات الأداء.
- ب- توفير فرص اوسع لعمل ترابط بين الاستراتيجيات والانشطة المختلفة في المنظمة.
- ت- الاستدامة لعمليات التخطيط والرقابة بشكل يسهم في تطوير واقعية المنظمات باتجاه زيادة أدائها.
- ث- العمل على تحقيق التكامل بين العمليات المختلفة للمنظمة وتعزيز جانب التواصل الداخلي بينها، من اجل تشجيع وتحسين مستويات الشفافية.
- ج- تعزيز وتدعيم ثقافة عمليات التطوير والتحسين المستمر.

#### رابعاً: خصائص الأداء العالي

تتميز منظمات الاداء العالي بتحقيق نتائج رائعة بمنح كل موظف لديها الحق في المشاركة في العمل، إذ يعد عامل الأداء امراً حاسماً ناتجاً عن خلق ثقافة عمل إيجابية، تتصف بمشاركة الموظفين على شكل فرق العمل في المستويات كافة، وتمكينها بحيث تصبح مسؤولة بشكل كامل عن نجاحها (Roger,2015:2). وحسب (Domingues,2015:2) فإن المنظمات تتميز بأربعة خصائص اساسية تجعل منها إنموذجاً للمؤسسات عالية الاداء والتي نشير إليها بالآتي:

- أ. النهج الاستراتيجي: والذي يساعد على نجاح المنظمات عن طريق مدى فهمها لمجال عملها وامتلاكها الرؤية الواضحة لما تريد تحقيقه والطريقة التي ستعمل بها ذلك.
  - ب. نهج القيادة: نعني به كيفية قيادة المنظمة عن طريق ادارة الموظفين وتحديد وتوقع سلوكياتهم فضلاً عن قيام القادة بوضع أهداف واضحة وفهم قدراتهم وتوجيه الاداء.
  - ج. العمليات والهيكل: تركز هذه الخاصية على كيفية تنفيذ المنظمات لإجراءاتها وعملياتها التي تسهم في تعزيز الاستراتيجية الموجهة نحو الاداء.
  - د. القيم والمعتقدات: تعد من الخصائص المهمة لنجاح أو فشل المنظمة، إذ يتم تعيين القيم والمعتقدات وتضمينها في الاجراءات التي تقوم بها المنظمة، ويشمل ذلك طريقة الادارة والقيادة، واسلوب بناء العلاقات مع الموظفين، مع مراعاة بيئة ومكان العمل.
- ويشير (Grzywacz,2017:2) الى أن منظمات الأداء العالي تتميز عن غيرها بعدد من الخصائص والتي يمكن تلخيصها بالآتي:

- أ- القابلية على التكيف: تتمثل بقدرة المنظمات على تحديد واكتساب الفرص والاستجابة لها والعمل على الاستفادة منها بشكل اسرع من المنافسين.
  - ب- تحفيز الفرق: ونعني به وجود قادة استراتيجيين يعرفون كيفية تحفيز وتنشيط دور فرق العمل، عبر رؤية واضحة، وتمكين الموارد في المنظمات وتبنيهم لنهج الاشراف على ادوارهم، حتى انهم يعرفون ما هي الاولويات وما المتوقع منهم عمله.
  - ت- التوافق: من اجل ضمان استمرارية العمل وجودته، لا بد من وجود اتساقاً بين رؤية واهداف واولويات المنظمة، وما يشعر به الموظفون من ارتباط بهذه الاهداف وتوجيه الجهود من أجل تحقيقها.
  - ث- الثقة: تمثل ميزة تنافسية للمنظمات كونها لا تأتي بشكل جاهز أو الاكتفاء باختيار اشخاص معينين، وإنما تظهر في المنظمات التي تحقق نجاحاً وتقدماً مستداماً، فهم لطالما مروا بعدد من التجارب الناجحة لذا فهم دائماً متيقنين من الفوز والنجاح، فضلاً عن كونهم يمتلكون دراية تامة لما يجب عليهم أن يعملوه وما يؤديه من أدوار والنتائج التي يتحملون مسؤوليتها.
- ويتم التوجه الى العمل على ايجاد تواصل غير تصادمي بين الموظفين والقيادات العليا عبر اجراء الحوار ومعالجة القضايا بطريقة غير تصادمية، مع التأكيد على المهارات الادارية الجيدة عبر وضع توقعات واضحة لكي يعرف الموظفون ما المطلوب أو المتوقع منهم، كل ذلك يكون مدعماً بتحفيزات وتقييمات وكتب

شكر وتقدير لكل موظف مميز في أداءه (De waal,2017:7). كما ان المنظمات التي تحقق مستويات اداء عالية تتمتع بعدد من الخصائص أهمها ما ذكرها (أبوصفية،2018: 25-26):

1. التصدي للأعمال الصعبة، إذ إن قبول الاعمال الصعبة يعد من اهم صفات المنظمات التي تسعى الى تحقيق مستويات اداء عالية، وذلك لما يوفره من فرص للنمو والتعلم السريع وتحسين العمليات للمنظمات.
  2. تحمل المصاعب، فالمصاعب تكشف امكانية ومستويات الأداء والقدرات لدى المنظمات، الامر الذي يسهم في صفق مواهبها وقدراتها باتجاه تحقيق مستويات اداء عالية.
  3. وجود قيادة استراتيجية، إذ إن توفر هذا النوع من القيادة يسهم في ان تأخذ المنظمات دورها المتميز في زيادة مستويات أدائها.
  4. خدمة المجتمع، توفر هذه الخدمة الامكانية للمنظمات في زيادة مستويات ادائها في عدة مجالات، واكتساب المزيد من الفرص التي تمكنها من التميز في الاداء.
  5. التركيز على التدريب، إذ تعزز برامج التدريب المختلفة من أداء المنظمات.
  6. توفر عوامل النجاح والتميز وتمتعها بمستوى عالٍ من الرضا وتقدير الذات، فضلاً عن التوجه الفاعل والمتماهي في مواقع العمل، الامر الذي يميزها عن غيرها في تقديم الخدمات أو المنتجات.
- ويمكن ان نوضح اهم الخصائص بين كل من منظمات الاداء العالي والتقليدي كما في الجدول الآتي:

جدول (13) / المقارنة بين منظمات الاداء العالي ومنظمات الاداء التقليدي

ت	منظمات الاداء العالي	منظمات الاداء التقليدي
1	وجود تخطيط وتنسيق تقوم به فرق العمل، الى جانب وحدات عمل ذات تنظيم ذاتي ومستقل .	التخطيط والتنسيق عادة ما تقوم به الادارة، الى جانب الهيكلية المركزية والروتين والبيروقراطية في العمل .
2	يمارس الموظفون فيها مهارات متعددة	يقوم الموظفون بمهام مخصصة ومحددة بدقه .
3	التركيز على الخطط المستقبلية.	التركيز على العمليات الداخلية.
4	تتصف بالمرونة لإمكانية تحقيق مستويات اداء مماثلة عبر طرائق عديدة.	تتصف بالشدّة والصلابة إذ لا يوجد سوى طريقة واحدة مثلى للقيام بالعمل.
5	جهود التدريب تركز على التطوير الاجمالي للموظفين مثل (العمل الجماعي، فهم وتفسير العمل، الخ..).	جهود التدريب تتركز على جانب المهارات الفنية فقط.
6	تُمنح المكافآت استناداً الى نسبة الاسهام والفاعلية في الفريق.	تُمنح المكافآت استناداً الى الاسهام أو الجهد الفردي للموظف.
7	تنظر الى الموظفين على انهم شركاء.	تنظر الى الموظفين على انهم مجرد ادوات بيد الادارة.
8	تهتم منظمات الاداء العالي بنمط حياة الموظفين.	منظمات الاداء التقليدي لا تهتم بنمط حياة الموظفين

المصدر: المرشدي، رياض حسين عبيس، 2019، دور تنوع الموارد البشرية في تحقيق ابعاد منظمات الاداء العالي بوساطة ادارة الموهبة "دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مشفى الكفيل وزين العابدين"، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد، العراق، ص86.

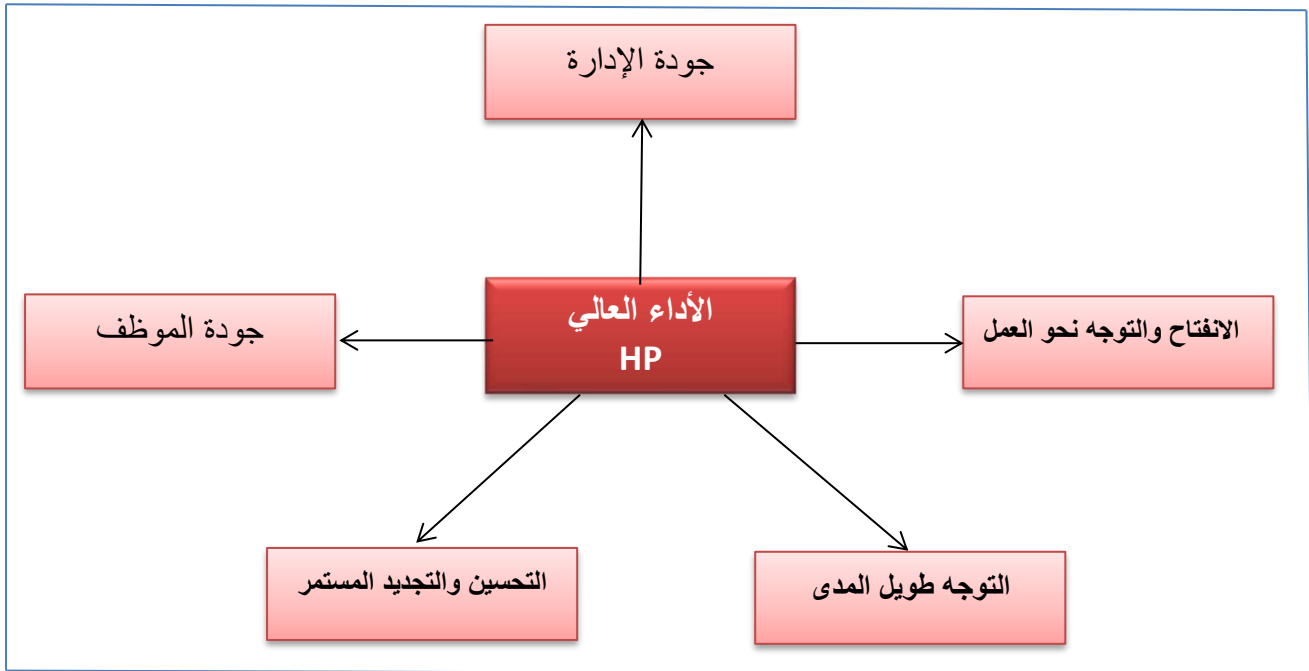
لذا يتبين انه عندما تتبع المنظمات نهجاً استراتيجياً في توجيهها نحو تحديد ورصد القدرات الخاصة بها والعمل على تحسينها ودعمها وتنميتها بإجراءات التدريب والتنظيم الهيكلي الى جانب تحفيز ومكافأة الموظفين الى جانب التخطيط والرؤية المستقبلية، فإنها بلا شك ستحقق مكاسب ممتازة في جانب الأداء والمنافسة بصورة دائمية.



## خامساً: أبعاد الأداء العالي

لقد توافقت آراء ودراسات العديد من الباحثون على عدد من الخصائص لمنظمات الاداء العالي أمثال: (DeWaal,2008,2009,2010,2011,2012,:3;6;312;7;32)(DeWaal&frijins,2009,2011,2012,:2;7;4) (De Waal&chachage,2011:152)(DeWaal&Sultan,2012:216)(DeWaal&Jansen,2013:45)(DeWaal&Akaraborwor,2013:79)(De Waal et al.,2014:37-38) (Dewaal,2020:90-91)

إذ قام (De waal,2020:90-91) بعمل (290) دراسة اختصت بالأداء العالي وعمد فيها الى توزيع استبانة على (1470) مؤسسة حصل منها على (2015) استجابة تحددت عن طريقها (35) خاصية للأداء العالي والتي انشطر على ضوئها خمسة عوامل اساسية هي(جودة الادارة، الانفتاح والتوجه نحو العمل، التوجه طويل المدى، التحسين والتجديد المستمر، جودة الموظف)، كما موضحه في الشكل (8) والتي سيتم اعتمادها كأبعاد لمتغير الاداء العالي، لأنها ذات مدى واسع من حيث التطبيق على المنظمات، والذي افضى الى فرز عدد من المميزات التي تتفرد بها المنظمات ذات الأداء العالي:



شكل (8) / أبعاد الأداء العالي

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً الى (De waal,2020:90-91)

ويرى (De waal &Linthorst,2020:4) ان هنالك علاقة مباشرة وإيجابية بين خمسة عوامل لمنظمات الأداء العالي (HPO) المتمثلة بـ (جودة الادارة والانفتاح والتوجه نحو العمل والتوجه طويل المدى والتحسين والتجديد المستمر وجودة الموظف) فكلما ارتفعت درجة هذه العوامل كانت نتائج الأداء العالي للمنظمة أفضل وبالعكس.

## 1. جودة الإدارة

تمثل جودة الإدارة إحدى الخصائص المميزة في منظمات الأداء العالي والتي تتمثل بحرص المديرين على إقامة أفضل العلاقات مع العاملين من جانب الثقة والاحترام في جميع المستويات التنظيمية، فضلاً عن اهتمامها بتدريب وتطوير الموظفين من أجل زيادة أدائهم (الشمري، 2015: 19)، كما أن وجود نظام إدارة فاعل يسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء عن طريق توفير مدخلات تنظيمية إبداعية وسلوكية إلى جانب التدريب والثقافة والشمولية في العمل الأمر الذي يؤدي إلى دعم الموظفين في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة (Ibrahim et al, 2019: 2743)، ويضاف إلى ذلك تعزيز العامل النفسي الإيجابي للموظفين الذي تعمل الإدارة على دعمه عن طريق تقديم المشورة لحل المشاكل، إعطاء الرعاية اللازمة للموظفين، وزرع الثقة ونشر ثقافة الدعم المتبادل عبر التواصل معهم وفق مفهوم الجيل الجديد (Liu&Xie, 2020 : 371) كما تقوم الكثير من المنظمات حسب (مثنى، 2016: 129) بتقويم أداء وجودة إدارتها عبر الأنشطة التي تمارسها والتي تسهم في النجاح على مستوى المنظمة ككل، إذ يمثل المورد البشري أساساً لها فإذا ما نجحت القيادة العليا في إدارته تكون قد حققت نجاحاً مهماً لها وتتمثل أهمية هذا التقويم للمنظمات عن طريق الآتي:

- أ. تعزيز الرقابة الداخلية عن طريق عدد من الإجراءات التصحيحية .
  - ب. تحديد المشكلات الفردية والتنظيمية وتشخيصها.
  - ج. مكافأة الانجازات وتشجيع اصحابها.
  - د. يساعد المنظمة على تحديد وظيفة كل فرد، وكذلك توفير قاعدة اساسية لجوانب العمل كافة.
  - هـ. يوفر إمكانية معرفة التغذية العكسية لأداء ونشاط كل الموظفين في المنظمة، ومعرفة وتحديد السلبيات والايجابيات في أداء كل موظف.
- وعزز (الشمري والكروي، 2015: 233) الدور المهم للإدارة في تحقيق الأداء العالي بإدارة الموارد البشرية، وذلك كون نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها هو ناتج لمقدرات الموظفين فيها، لذا فإن مستويات أداء الموظفين ومدى اسهامهم في تحقيق الأداء العالي يتبلور بالاعتماد على ما يمتلكونه من نقاط قوة وكذلك من الآتي:

- أ. العمل على تطوير الجانب الإداري الذي يقدم الدعم المناسب للمهارات التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ استراتيجياتها.
- ب. ربط القرارات الإدارية للمنظمة كالترقية والاختيار بنماذج المقدرات.
- ج. إقرار سياسة التعويض وإدارة الأداء والتي بدورها تعمل على استقطاب وتحفيز العاملين ذوي الأداء العالي والحفاظ عليهم.

كما اشار (عثمان، 2020: 98-99) الى عدداً من الآليات التي تهتم بتطوير جودة الأداء الاداري حددها بالآتي:

- أ. **الاستقطاب والاختيار:** تتعلق هذه الآلية بضرورة قيام الادارة باستقطاب القادة المميزين استناداً الى مبدأ الجدارة والمحافظة عليهم باستخدام اساليب تحفيزية مناسبة.
- ب. **الوصف الوظيفي والتفويض:** يركز هذا المنهج على الوصف الدقيق للصلاحيات والواجبات المتعلقة بالقيادة واستخدام نظم فاعلة لتفويض السلطة.
- ج. **التدريب والتنمية:** يتضمن توفير الفرص التدريبية وفقاً للحاجات القيادية، مع المحافظة على وجود آليات تعاون مشتركة بين المنظمة والمنظمات الاخرى المميزة عالمياً في مجال التدريب وتبادل الخبرات.
- د. **التوجيه والرقابة:** يتمثل بقيام المنظمة بإجراءات المراجعات ومتابعة الاعمال والقيادات التابعة لها لإيجاد مناخ تنظيمي لمفاصلها كافة والتأكد من انها تعمل لتحقيق المصلحة العامة وليس المصلحة الخاصة.
- هـ. **التحفيز والتقدير للأداء:** تتعلق هذه الآلية بتحفيز المنظمة لقياداتها عند التجاوب والمواكبة مع ما يتطلبه العمل في ظل التطورات المتسارعة وربط عمليات التحفيز بمستوى الرضا العام لأعضاء المنظمة عن مستوى ادائهم.
- و. **التصحيح والمحاسبة:** تتبنى المنظمات ذات الجودة الادارية قواعد وضوابط واضحة فيما يخص محاسبة القيادات وتصحيح مسارها في حال عدم الالتزام بهذه القواعد والضوابط الادارية المختلفه وذلك من اجل ضمان مستويات عالية من السلوك الاداري الاخلاقي.

## 2. الانفتاح والتوجه نحو العمل

تسعى المنظمات دائماً نحو التجديد والتطوير لتوثيق المرونة والعمل على خلق مساحة كافية من أجل المشاركة الشخصية في نشاطات المنظمة المسؤولة عن التغيير وتبادل الخبرات والمعارف من أجل الوصول إلى أفكار جديدة تسهم في تحسين العمل ورفع الأداء (هماش، 2020: 266)، ولا يقتصر هذا البعد على خلق ثقافة الانفتاح فحسب بل التركيز على توصيفه للوصول إلى النتائج المتوقعة، وذلك عن طريق إقامة الحوارات وتبادل المعارف مع الموظفين والاعتماد على آرائهم وإشراكهم في الأعمال المهنية، وتتعدى منظمات الأداء العالي ذلك بإمكانية التعلم من الأخطاء الأمر الذي يؤدي إلى امتلاك الموظفين فرصة كبيرة للتعلم (العامري، 2018: 160)، ويشير (Chiang et al, 2015: 5) إلى أن المنظمات ذات الأداء العالي أيضاً تواجه نوعين من الموظفين في جانب الانفتاح نحو العمل هما:

- أ- **الموظف المنفتح:** يتمتع هذا النوع من الموظفين بمستوى عالٍ من تبادل المعلومات، والتفاعل الاجتماعي النشط، والشخصية المؤثرة، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية في اتباع نظم عمل الأداء العالي (HPWS).
- ب- **الموظف غير المنفتح:** يتمتع هذا الصنف من الموظفين بمستويات منخفضة من تبادل المعلومات، ولا يستجيبون للتفاعل مع الآخرين، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج سلبية في مجال الأعمال التي تتبع نظم عمل الأداء العالي (HPWS).

وتعزيز لذلك يشير (De waal, 2020: 90) إلى أن (HPO) تتمتع بثقافة مفتوحة، أي أن هناك الكثير من الحوار بين القادة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم، لتبادل المعرفة والخبرات، وزيادة الالتزام تجاه المنظمة، فعادة ما يطلب القادة صراحة آراء وأفكار موظفيهم ويتصرفون بناءً على تلك المعلومات، وهناك مجال للتجريب والفشل في المنظمة ولا يوجد خوف من المخاطرة وارتكاب الأخطاء (ما دامت ليست أخطاء متكررة)، فهذه تعد فرصاً للتعلم، ويقدم الموظفون لبعضهم البعض ملاحظات صادقة بهدف تحسين الأمور، كما يكشف توجه المنظمة نحو الانفتاح والتوجه الفعال عن طلب المشاركة للعاملين في الشؤون المهمة للمنظمة وعن مدى الاحترام المتبادل بين العاملين ما يؤدي إلى تعزيز الالتزام تجاه المنظمة (الجبوري، 2021: 339)، إذ تسمح منظمات الأداء العالي بتبادل المعرفة لنتج أفكار مطورة وجديدة تسهم في زيادة وتحسين أدائهم وتحفيزهم باتجاه التغيير والتجديد المستمر وزيادة قدراتهم وقابلياتهم الديناميكية داخل المنظمة (عامر، 2020: 74)، ويشير "المرشدي" إلى أن الانفتاح والتوجه الفعال لا يقتصر على إنشاء ثقافة الانفتاح في المنظمات فحسب وإنما تشجيع العاملين على تحمل المخاطر وتبادل المعارف وتطوير قابلياتهم والمشاركة الشخصية في إدارة تلك المنظمات (المرشدي، 2019: 98).

### 3. التوجه طويل المدى

من اجل ضمان بقاء الأداء العالي للمنظمات على المدى الطويل فإن بناء علاقات مع اصحاب المصلحة يعد ذات اهمية عبر التوجه نحو الزبائن والاستماع الجيد لما يريدونه من منتجات أو خدمات مع الفهم لقيم ومصالح الزبائن فضلاً عن بناء علاقات طويلة الامد معهم (De waal,2020:909).

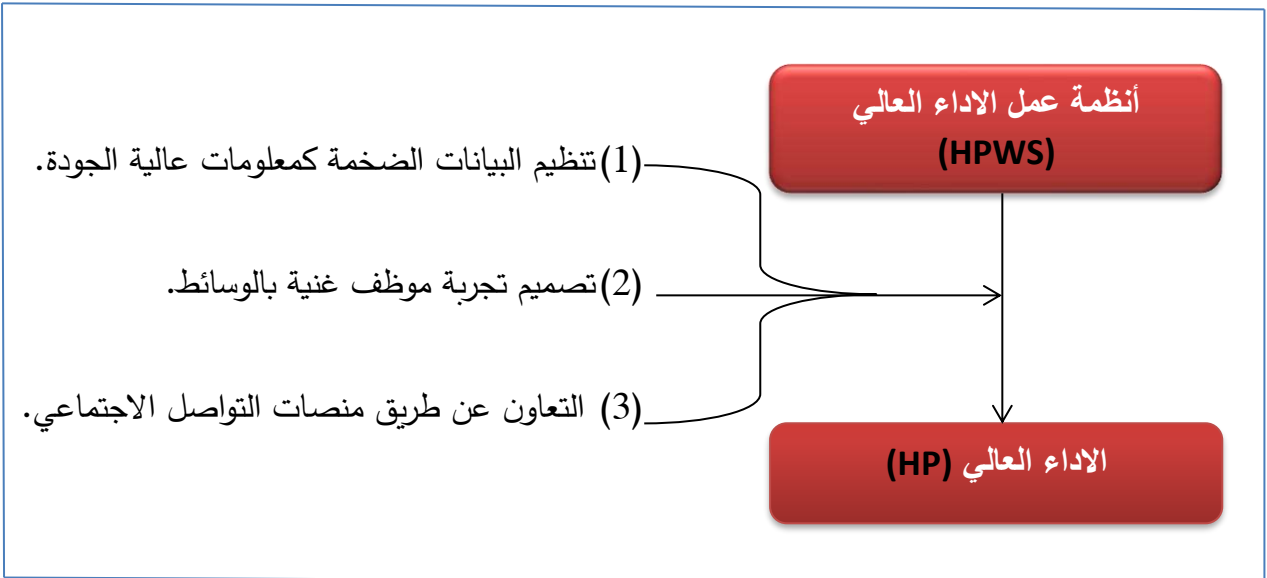
كما تؤكد انظمة العمل وفق سياق الاداء الصيني على ضرورة بناء علاقة طويلة الامد مع الموظفين وتحفيزهم والعمل على خلق توافق بين مناخ العمل والاهداف التنظيمية، إذ تحفز انظمة العمل سلوكيات الموظفين نحو الاداء العالي (zhu&Chen,2014:373)، لذا نجد ان من اهم السمات الاساسية لمنظمات الاداء العالي هي الالتزام طويل المدى تجاه اصحاب المصالح أو الموظفين أو المجتمع بشكل عام، وتكافح من اجل وجود علاقات جيدة معهم، كما تلتزم ادارة المنظمات ذات الأداء العالي بالعمل على تحقيق الاهداف التنظيمية، والعمل على خلق وتوفير بيئة عمل آمنة ومستقرة، فضلاً عن التوجه نحو المحافظة على المواهب الداخلية (المرشدي،2019: 98-99)، إذ نجد ان انظمة الاداء العالي تعمل كوسيلة للتعبير عن الاستعداد لهذا التوجه عبر اقامة علاقات طويلة الامد مع المنظمات، وذلك بالاعتماد على عدد من الأسس مثل (التدريب، العمل الجماعي، المشاركة في العمل) (Chang et al,2018:3370).

إذ يشير العمل الجماعي الى العمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الاعمال التي تتطلب العمل وفق توجه استراتيجي طويل الامد الامر الذي يحسن كفاءة وفاعلية الفريق في انجاز المهام التي يتم تكليفها لهم (نعمان،2020: 441) وفي ظل هذا البعد تحافظ المنظمات ذات الاداء العالي على وجود علاقات طويلة الاجل مع جميع الشركاء والمرتبطين بها عبر إيلاء الاهتمام للمجتمع وخلق فرص وعلاقات متبادلة، كما تسعى المنظمات في ظل هذا البعد الى ايجاد اتصال مباشر مع المجتمع الذي تخدمه، فضلاً عن خلق شعور الامان الوظيفي لدى الموظفين، مع الحرص على ملء المناصب من لدى اعضاءها الداخليين من اصحاب المواهب عن طريق تشجيع الموظفين (جعفر،2017: 174)، الامر الذي يساعد المنظمات على تخفيض التكاليف المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين من المصادر الخارجية، مُحققاً ايضاً نوعاً من الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في المنظمة، ما يسهم في رفع معدلات الولاء والانتماء للمنظمة ورفع وتائر الأداء لديهم باستمرار (قويدري،2021: 129)، ومن ثم يلتزم الأفراد العاملون الاحساس بالاستقرار والامان الوظيفي عن طريق نمو إدارة متطورة وجديدة من صفوفهم ذات امكانيات عالية وتشجيعهم وتمكينهم من اجل ان يصبحوا قادة في داخل منظماتهم ورعاية المواهب الداخلية والقيام بترقيتهم (عامر،2021: 273)، إذ تسعى المنظمات الى تبني توجيه مبنى على البقاء طويل الامد عبر المحافظة على تواصل مستمر مع بيئة عملها وتدريب وتعزيز الإدارة من الداخل والعمل على تهيئة وتوفير مناخ عمل آمن للعاملين سواء من الناحية الجسدية أم النفسية (De waal,2020:90).

## 4. التحسين والتجديد المستمر

تنشد المنظمات ذات الأداء العالي دائماً الى تحقيق عملية التحسين المستمر، وذلك عن طريق التبسيط والتحسين المستمر لجميع عملياتها التي تهدف الى تحسين قدرتها للاستجابة للأحداث بكفاءة وفاعلية، فضلاً عن التخلص من الاجراءات غير الضرورية (جعفر، 2017: 174)، كما تعمل المنظمات على خلق بيئة عمل مميزة وذات طابع ايجابي، من اجل ضمان حصولها على موظفين ملتزمين وذوي كفاءة وخبرة، الامر الذي يؤدي الى توفير ميزة تنافسية حالية ومستقبلية للمنظمات (Wilson, 2020: 48).

ويتجلى التحسين والتبسيط بما قامت به شركة (كوكل) من تطوير لعملها ودفعه باتجاه الابداع والاداء العالي بانشاء ما يسمى ب (المكتب الذكي) والذي يعد احد انظمة العمل عالية الاداء لما يمكن ان يؤديه من معالجة للبيانات الضخمة بمزج العمل مع الوسائط والتعاون عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي، وذلك من الاعمال اللامركزية التي تساعد على تبادل المعرفة والعمل الجماعي، الامر الذي يعزز الأداء العالي للمنظمات (Samdanis & Lee, 2015: 4)، كما موضح في الشكل (9).



شكل (9)

أنظمة عمل عالية الأداء لمكتب ذكي

Source: Samdanis, Mario's & Lee, Soo Hee ,2015, Big Data, Social Media and HPWS for the Intelligent Office, CIPD Applied Research Conference “The shifting landscape of work and working lives”, Conference paper number: CIPD/ARC/2015/7, p:5.

وبالنظر الى الشكل (9) تظهر هذه العلاقة مدى أهمية وجود مواكبة للتطورات الحديثة في جانب التواصل بين الموظفين وما لذلك من أثر إيجابي على اداء وإدارة وقدرة المنظمات على التنافس وجودة الخدمات المقدمة (رضوان، 2019: 36).

## 5- جودة أداء الموظف

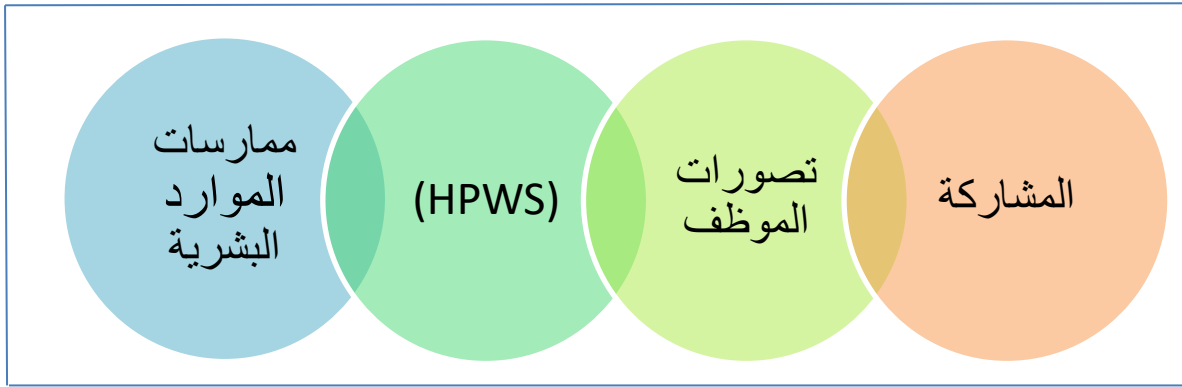
تعد الموارد البشرية من أهم أصول المنظمات ولها دور مهم وخاص في تطورها، إذ تمثل القوى العاملة ذات الجودة العالية حاجة ملحة لدى المنظمات، كونها تعد الأساس في تحقيق الأداء الأفضل فضلاً عن تحقيق أهداف المنظمات في العصر الالفي الجديد (Rizki,2019:1139)، لذا فإنه من بين أهم الخصائص للمنظمات ذات الاداء العالي تكوين وتطوير فرق عمل بجودة عالية وإدارة جيدة تكون متنوعة في الخبرات وتكمل بعضها للبعض الآخر، وذلك عن طريق اعطائهم المرونة العالية في مجال اكتشاف العيوب والتعقيدات وإيجاد الحلول لها، فضلاً عن التدريب ومنحهم حق التعامل مع المرتبطين بالمنظمة من اجل تحقيق نتائج استثنائية، بالاستناد الى طرائق عمل حديثة تمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة (العامري،2018:161)، كما ان نظام العمل عالية الأداء في المنظمات له تأثير ايجابي في مرونة الموظفين وتعزيز ادائهم، فضلاً عن تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (Nadeem et al, 2019:2)، ومن هذا المنطلق فقد أورد (Zhang et al, 2015:981) عدد من الصفات أو الخصائص كـ (المشاركة في المعلومات، التوظيف الانتقائي، تمكين الموظفين، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء، التوظيف الانتقائي، تمكين الموظفين، التعويضات والحوافز، والتي تحقق عن طريقها المنظمات التصور بين الموظف والمستوى التنظيمي المتوقع المتمثل بجودة أدائه كما موضح في الشكل (10).



الشكل (10) / خصائص جودة الأداء العالي للموظف

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لرأي (Zhang et al.,2015:981)

ويشير (Chen et al.,2016:80) الى أن أداء الموظفين له ارتباط كبير بمدى ادراكهم بنسق وخصائص المهام الموكلة اليهم، الامر الذي يظهر على شكل نتائج سلوكية تؤدي الى الرضا الوظيفي وزيادة الأداء، ويضيف "Boon" الى انه عند وجود درجة عالية من التوافق بين قيم الموظفين من جانب وقيم المنظمات من جانب آخر، فإن الموظفين يكونون اكثر اندفاعاً للمشاركة في العمل، الامر الذي يؤدي الى تحقيق مستويات عالية من الأداء (Boon et al.,2019:2523)، وتشير الابحاث والدراسات التي اجراها (Wilson ,2020:14) ان استخدام (HPWS) في المنظمات يعزز أداء وجودة الموظف باستخدام نماذج تحفيزية لفهم وتبسيط كيفية عمل ممارسات الموارد البشرية لتطوير الموظفين للعمل في بيئات مختلفة، إذ تمثل هذه الممارسات نظاماً مهياً للتأكيد على مشاركة الموظفين بخلق ثقافة التمكين والالتزام التنظيمي، إذ تعمل مشاركة الموظفين جنباً مع (HPWS) من اجل خلق بيئة عمل إيجابية تؤدي الى موظفين ملتزمين وذوي جودة عالية، فضلاً عن ما يوفره من ميزة تنافسية للمنظمة وكما موضح في الشكل (11).



شكل(11) / التمثيل المرئي لـ (HPWS)، تصورات الموظف، المشاركة، ممارسات الموارد البشرية

Source: Wilson, Cresha, 2020, High Performance Business Systems: A Study of Differences in Traditional and Non-Traditional Business Environments, (published PhD thesis), Harold Abel School of Psychology, Capella University, USA,p:14.

وحسب رأي الباحث ووفقاً لما ذكر آنفاً فإن الأداء العالي يعد مميّزه هامه للأفراد العاملين والمنظمات على حد سواء، لذا من الضروري تعزيزه في المستويات كافة،لذا يعد الاداء العالي هدفاً هاماً تتمحور حول جهود وأفكار القادة الاستراتيجيون في المنظمات، كونه يمثل نظام عمل لمجمل الممارسات للموارد البشرية المترابطة داخلياً في المنظمات والمتسقة مع استراتيجيتها التنظيمية خارجياً، كما يُعد الأداء مقياس لكفاءة الموظفين في منظمات (HP) ما يؤدي الى حصول دوران وظيفي غير طوعي بإستبدال العناصر غير الفعالة بإخرى أكثر فعالية ما يؤثر ايجاباً في أداء المنظمة، لذا تبرز أهمية الأداء العالي من كونه الناتج النهائي للمنظمة والذي يتحدد على أساسه مدى استقرارها ونموها، إذ يسهم التنفيذ الناجح لأنظمة عمل الأداء العالي ايجاباً في المنظمة عن طريق التحسين في أدائها وتشجيع مشاركة العاملين والتفاعل معهم من قبل قيادة المنظمة، والقدرة على المنافسة في مجال عملها وجذب انظار الموارد البشرية المختلفة ما يتيح لها اختيار الاكفأ والأنسب منهم، كل ذلك مدعوم بمنح كتب الشكر والتقدير فضلاً عن سهولة التواصل مع القيادة وتخلصهم من الاجراءات البيروقراطية التقليدية ما ينعكس ايجاباً على الموظفين ومدى امكانية تحقيق الأهداف والرؤية المستقبلية لمنظماتهم، لذا ومن خلال تحليل ودراسة المفاهيم النظرية لعدد من الكتاب والباحثين نرى أن هنالك خمسة عوامل رئيسية لمنظمات الأداء العالي ركزت عليها هذه الدراسة لها علاقة مباشرة وإيجابية تتمثل بـ (جودة الإدارة، الانفتاح والتوجه نحو العمل، والتوجه طويل الامد، التحسين والتجديد المستمر، جودة الموظف)، إذ كلما ارتفعت نسبة هذه العوامل كانت نتائج الأداء أفضل في المنظمة وبالعكس.



### المبحث الثالث

#### العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية ، الأداء العالي)

#### توطئة

يتناول هذا المبحث العلاقة بين المتغيرين الرئيسين للدراسة (القيادة الاستراتيجية والأداء العالي) فضلاً عن أهم الخصائص لهما التي تشترك بها المنظمات.

#### أولاً: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء العالي:

ان التغييرات السريعة في بيئة جميع المنظمات بصورة عامة والمنظمات الامنية بصورة خاصة فرضت الحاجة الى وجود قيادات استراتيجية تمتلك رؤية مستقبلية لتواكب المنظمات الامنية هذه التغييرات المتسارعة والتأقلم معها، ومن أجل ان لا يكون مستقبل هذه المنظمات قد فرض عليها من خارجها، لذا فإن الشائع في العصور الحديثة (العصر الحاضر) تزويد المنظمات بقيادة استراتيجيين من اجل الافادة منهم في بناء فرق العمل والتأثير في التابعين وتحفيزهم وتطوير أعمالهم وتشجيعهم على الابداع والابتكار وتطوير العمل من أجل زيادة قدرة المنظمات على البقاء والتكيف والنمو وزيادة الاداء في ظل هذه المتغيرات المتسارعة (النخلة، 2015: 2).

إذ يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً للمنظمات كافة سواء أكانت خدمية أم إنتاجية كونه يعكس وضع المنظمات والموظفين العاملين فيها، الامر الذي يعده قادة هذه المنظمات تفسيراً لإعطاء هذا الامر أهمية كبيرة في أداء عملهم ، وذلك لكون الاداء العالي لا يعكس فقط قدرات الفرد ودفاعيته فحسب وإنما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ومدى تفاعلها باتجاه تحقيق أهدافها، ويمكن أن يتسع مفهوم الاداء للتعميم على مستوى الدولة من حيث الأداء لأن الأداء على مستوى الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المنظمات فيها (أبو جليدة، 2018: 38-39).

ولأن القيادة الاستراتيجية لها دور مهم ومؤثر في ادارة المنظمات داخليا وخارجيا، لذا فإن الافتقار اليها في المنظمة يمكن ان يؤدي الى اعاقه التنفيذ الفعال لاستراتيجيتها فضلاً عن عدم قدرة المنظمة على تقديم أداء عالٍ ما يشير الى أن القيادة الاستراتيجية تمكن المنظمات من تحسين عملها بشكل كامل لتحقيق أداء مميز ومستدام (Nwachukwu, 2020: 126-127)، كما أن المنظمات في ظل التغييرات السريعة في بيئة عملها أصبحت مطالبة بقيادة استراتيجية لأدارتها بشكل ابداعي مميز وتحقيق أفضل النتائج في مجال عملها عن طريق مشاركة جميع الموظفين في تطبيق التحسين المستمر، كما يتضمن مبدأ مشاركة العاملين

تقرير كيفية القيام بالعمل، كذلك تعمل قيادة المنظمات على تشجيع الأداء العالي عن طريق التدريب والمكافأة والحوافز التي تدفع الموظفين للإسهام في العمل وتطويره (علي، 2020: 63-64).

كما يشير (De waal & Linthorst,2020: 2) الى أن المنظمات ذات الأداء الضعيف أو السوء بشكل عام يكون لديها صعوبة كبيرة في ادارة الازمات والاضطرابات أو التأقلم مع متغيرات جديدة، الامر الذي يتطلب وجود نماذج عمل معدل أو جديد وطرائق عمل مطورة والذي يتمثل بنظام الأداء العالي (HPS) وذلك لمرونته وقدرته على التكيف والتعامل مع الظروف المتغيرة الامر الذي يؤدي الى تحقيق الاستدامة، ومن جانب آخر يرى "Amah" أن أساس أداء المنظمة يبرز عن طريق تأثيرها في المجتمع ورضا موظفيها، كما يتضح ان دور وجود القيادة الاستراتيجية عن طريق ما أشارت اليه جميع الدراسات امر ضروري وحاسم لتحديد معايير الاداء وتنفيذها والعمل على تعزيزها (Amah,2019: 322)، كما تؤكد القيادة الاستراتيجية على أن المعرفة والقابليات والمهارات التي يمتلكها الموظفين تعود الى تحقيق الميزة التنافسية، إذ يعد المورد البشري أكثر موجودات المنظمة أهمية وهو الذي يؤثر في قدرتها على الأداء (عبد، 2016: 322)، كما تعمل القيادة الاستراتيجية عن طريق ما تمثله من دور فاعل في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها والتكيف مع الاحداث والتغييرات وذلك بالاعتماد على مبادئ الابداع والابتكار وتطوير العاملين الامر الذي من شأنه تعزيز ودعم الاداء لدى هذه المنظمات (سلامة، 2015: 2)، وتوصي الدراسات حسب (الزهراني، 2018: 202)، بتكثيف تبني ابعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة بـ (تطوير العاملين، الكفاءة التشغيلية، الابداع التنظيمي، التركيز على العاملين) فضلاً عن تفعيل البرامج التدريبية للموظفين لما لذلك من أثر ايجابي في تعزيز الأداء العالي عن طريق رفع المستوى الأدائي للموارد البشرية باتجاه خدمة المجتمع .

وفي سياق تعزيز جانب التوجه طويل المدى تسعى المنظمات ذات التوجه العالي في الاداء نحو العمل بعيداً عن القيادة التقليدية والتوجه نحو أنظمة عمل الاداء العالي المدعومة من القيادة الاستراتيجية التي تعمل على منح الاستقلالية للموظفين والتشجيع على الابداع وتطوير الامكانيات والتشاركية في العمل ، الامر الذي يساهم في زيادة وتحسين الأداء عبر تحرير الطاقات البشرية في المنظمة ، ومحاولة تغيير ثقافة القيادة التقليدية السائدة والمبنية على الفكر التaylorي عبر مجيء الفرد الى المنظمة للعمل تحت قيادة استراتيجية وفق ثقافة مبنية على الرؤية والاهداف المشتركة (خان وآخرون، 2019: 159).

### ثانياً: الخصائص المشتركة بين القيادة الاستراتيجية والأداء العالي:

لقد أشار عدد من الكتاب والباحثين إلى مجموعة من الخصائص المشتركة بين القيادة الاستراتيجية والأداء العالي التي تتميز بها المنظمات أهمها الآتي:

1- احتوائها على القيادة الاستراتيجية الكفاءة والقدرة على الابداع والتكيف والتوجه نحو تحقيق الرؤية والانجاز (عبدالعباس، 2016: 74).

2- توفر القيادة الفاعلة التي يمكن ان تطبق في المنظمات غير الهادفة الى الربح التي تسعى الى تحقيق الأداء العالي عبر بالاسهام الفاعل في إدارة التغيير وإشراك الموظفين في التخطيط وتنفيذ التغييرات والذي يتوقف ايضاً على وجود قيادة استراتيجية فيها (العامري، 2018: 125).

3- ان وجود قيادة استراتيجية قادرة على ادارة الموارد البشرية للمنظمة أمر من شأنه يعزز الأداء العالي، كذلك ان الدعم الذي يقدمه القائد الاستراتيجي يمكن ان يؤدي دوراً مهماً في تطوير العمل في منظمات الأداء العالي (هادي، 2020: 102).

4- يتحدد دور القيادة الاستراتيجية بربط الرسالة والاتجاه مع الرؤية والقيم والاهداف ، والقائد الاستراتيجي هو الذي يسعى نحو تطوير القابليات الجماعية لفرق العمل في المنظمات بشكل يساهم في تحسين الاداء، إذ يقوم القائد الاستراتيجي بتمكين افراد المنظمة وتحديد الادوار وتزويدهم بمسؤوليات العمل واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم (حداوي وآخرون، 2018: 11).

5- يجب ان يكون القائد الاستراتيجي دائماً أميناً ولطيفاً، ويتبلور ذلك عندما يرتكب الموظفون أخطاء فحينها يجب ان يشير القائد بطريقة مناسبة من أجل تحسين الأداء العالي للموظفين بعيداً عن اهانتهم (chen,2020:175).

وبالاعتماد على الادبيات المتاحة لدى الباحث وبحثه الحثيث عن أحدث الدراسات والبحوث التي تربط متغيرات الدراسة الحالية لم يتوصل الباحث الى دراسة اختبرت العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية، الأداء العالي) بصورة مجتمعه واستناداً الى ما ورد آنفاً فإن الباحث يرى ان المنظمات بصورة عامة وخاصة الامنية منها تستفيد من وجود ميزة اساسية وجوهريّة تتمثل بالقيادة الاستراتيجية من اجل تعزيز الأداء العالي فيها، إذ يعد وجودها اساسياً ومحورياً في المنظمة كمحقق ومؤشر لإمكاناتها وأدائها كما يعكس استدامة وقدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في مواجهة التحديات والظروف البيئية المتسارعة، الامر الذي يؤدي الى أداء افضل للمنظمة من خلال وجود قيادات ذات سلوك استراتيجي ناجح للمنظمة، إذ يعد وفق ذلك مستوى ادائها مقياساً لمدى قوة مواردها البشرية ومقدار التحفيز الذي يتلقونه لدن تلك القيادة للتوجه نحو العمل وفق مديات طويله ومدى تأثيرها في المجتمع الذي تخدمه من اجل الحصول على افضل أداء ممكن، ما يعكس الارتباط الوثيق بين القيادة الاستراتيجية والأداء العالي.



# الفصل الثالث



## الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الاول:- فحص مصداقية وثبات مقاييس الدراسة

المبحث الثاني:- تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المبحث الثالث:- اختبار فرضيات الدراسة



## الفصل الثالث الجانب الميداني للدراسة

### التمهيد

يختص هذا الفصل بالجانب التطبيقي الميداني للدراسة اذ يستعرض هذا الفصل في مبحثه الأول فحص مصداقية وثبات مقاييس الدراسة وهي عملية التحليل الخاصة بالتأكد من صدق وثبات مقياس الدراسة (الاستبانة) والتي تعد الاساس الذي استند اليه الباحث في بناء القناعات البحثية عن متغيرات الدراسة ولهذا تضمن المبحث الاستكشاف الاولي لبيانات استبانة الدراسة وتوصيف أداة القياس (متغيرات الدراسة) وترميزها، واختبار صدق وثبات البنائي لمقياس الدراسة، اما المبحث الثاني فيستعرض الوصف الاحصائي لآراء عينة الدراسة وهو الجانب المهم لأي استدلال احصائي يسعى اليه الباحث والذي يختبر ويستكشف جزءاً من أهداف الدراسة الخاصة بمستوى توفر وممارسة الأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة الرئيسية من لدن الافراد في الهيئة مجتمع الدراسة، اما المبحث الثالث فسيستعرض اختبار فرضيات الدراسة (فرضيات الارتباط والتأثير المباشرة) الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

## المبحث الاول

### فحص مصداقية وثبات مقاييس الدراسة

#### توطئة:

بهدف اجراء الجانب التطبيقي وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية ونوع العلاقات بينها في مكان التطبيق (هيئة الحشد الشعبي) ، اعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسة في عملية جمع البيانات التي تخص متغيرات الدراسة الحالية، ولهذا فان التحقق من مدى ثباتها ومصداقية المحتوى الذي تقيسه يعد امراً لا بد منه لقبول ما ينتج عن تحليلها من علاقات ارتباط وتأثير بين متغيراتها، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على احصاءات عدة للتحقق من ثبات ومصداقية المقياس المتعلق بمتغير القيادة الاستراتيجية (التركز على العاملين، وكفاءة العملية، وتطوير الاعمال، والابتكار التنظيمي) ومتغير الاداء العالي (التحسين المستمر، الانفتاح والتوجه الفعال، وجودة الإدارة، جودة الموظف، والالتزام طويل الاجل) ولغرض التحقق من مصداقية وثبات هذه الاستبانة استخدم الباحث جملة من الاحصاءات وهي كما يأتي:

#### أولاً: الاستكشاف الاولي لبيانات استبانة الدراسة

تهدف هذه الخطوة الى الاستكشاف الاولي للبيانات التي تحتويها الاستبانة للتأكد من كونها تخلو من النقص والخطأ والشذوذ (أي وجود ارقام اعلى او ادنى من مقياس الدراسة المعتمد) والغرض من ذلك الحصول على ادق النتائج واكثرها موثوقية لدراسة المتغيرات وللوقوف على مدى توافرها في بيئة التطبيق وعليه فإن عملية التثبت من تلك البيانات التي تم جمعها عن طريق اجابات الافراد عينة الدراسة يعد خطوة اساسية في تحقيق الغرض المنشود ولتحقيق هذا الفحص يستلزم الامر المرور بثلاث خطوات وهي كالاتي:

#### الخطوة(1): التأكد من فقدان البيانات

ان عملية التأكد من فقدان هو البحث في البيانات لاحتمالية وجود خلايا فارغة في البرنامج المستخدم لعملية التحليل وهذا يعد امراً وارداً وعندما يقوم الباحث بتوزيع الاستبانة الخاصة بالدراسة ومن ثم جمعها فهناك احتمالية ان تفقد بعض الاستبانات التي تم جمعها جزءاً من معلوماتها المطلوب ان تملئ من لدى المستجيب نتيجة اسباب منها عدم الملء الصحيح لكامل فقرات الاستبانة، او احتمالية الخطأ في عملية ادخال البيانات الخاصة بالتحليل، واذا ما حدث وحصل هذا الفقدان لبعض البيانات بنسب معتبرة فان ذلك يخل بمصداقية التحليل الاحصائي للبيانات، فضلا عن ان بعض البرامج لا تعمل عندما تكون هناك بيانات مفقودة ونتيجة لذلك فقد اعتمد الباحث على حزمة الاحصاء (SPSS V.23) في استكشاف نسب البيانات المفقودة باعتماد طريقة التكرارات فهكذا خطوة كفيلة بتحديد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة، اذ يشير جدول (14) الى الفقرات وحجم العينة والبيانات المفقودة، اذ اوضح التحليل بعدم وجود بيانات مفقودة وكما مبين في ادناه:

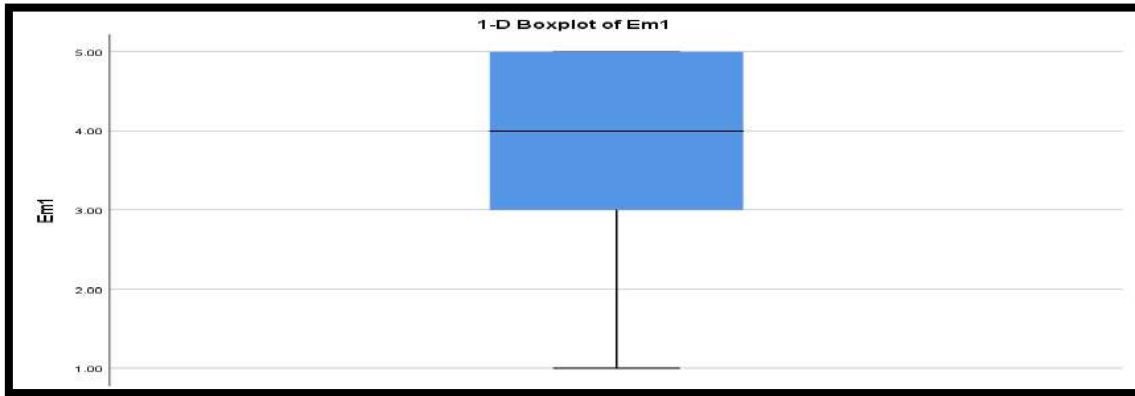
جدول (14) / فحص البيانات المفقودة

البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت
0	260	Qa1	31	0	260	Cr1	16	0	260	Em1	1
0	260	Qa2	32	0	260	Cr2	17	0	260	Em2	2
0	260	Qa3	33	0	260	Cr3	18	0	260	Em3	3
0	260	Qa4	34	0	260	Cr4	19	0	260	Em4	4
0	260	Qa5	35	0	260	Cr5	20	0	260	Em5	5
0	260	Pw1	36	0	260	Co1	21	0	260	Pr1	6
0	260	Pw2	37	0	260	Co2	22	0	260	Pr2	7
0	260	Pw3	38	0	260	Co3	23	0	260	Pr3	8
0	260	Pw4	39	0	260	Co4	24	0	260	Pr4	9
0	260	Pw5	40	0	260	Co5	25	0	260	Pr5	10
0	260	Cm1	41	0	260	Op1	26	0	260	De1	11
0	260	Cm2	42	0	260	Op2	27	0	260	De2	12
0	260	Cm3	43	0	260	Op3	28	0	260	De3	13
0	260	Cm4	44	0	260	Op4	29	0	260	De4	14
0	260	Cm5	45	0	260	Op5	30	0	260	De5	15

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS V.23

### الخطوة (2): تدقيق شذوذ البيانات وتطرفها

ان عملية تدقيق شذوذ البيانات وتطرفها يشير الى وجود احتمالية ان تكون بعض البيانات تم ادخالها خطأ بحيث يكون مستواها اعلى عن المستوى العام لمعظم الدراسات ونوع المقياس المستخدم او قد تقل عن ذلك المستوى ما يشكل مشكلة تؤثر في مجريات عمليات التحليل الاحصائي ومن ثم الظهور بنتائج لا تعكس حقيقة العلاقات بين الظواهر المدروسة ونتيجة لذلك فان الباحث تتبع تلك البيانات لغرض معالجتها ان كانت موجودة ضمن تشكيلة البيانات المجموعة ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام طريقة (Boxplot) لمعرفة وجود هذه القيم ولكل فقرة من فقرات الاستبانة، اذ اظهرت النتائج عدم وجود قيم شاذة ومتطرفة، وعليه يعد هذا ممهداً للاطمئنان بمصداقية نتائج التحليل التي سيتم استخراجها عن طريق البرنامج. وفيما يأتي إنموذجاً لعملية تدقيق الشذوذ لإحدى فقرات المقياس (لم تذكر جميع الفقرات كونه يخرج عن الهدف العلمي للدراسة)



شكل (12) / اختبار شذوذ البيانات

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

**الخطوة (3): التحقق من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات**

ان التحقق من اختبار نوع التوزيع يشكل ضرورة لأنه يساعد في اختيار الباحث للأدوات الاحصائية الملائمة لمجال دراسته ويعد احد اهم المتطلبات للحصول على نتائج دقيقة ومعبرة، وضمن المجال الاحصائي يوجد نوعين من التوزيعات للبيانات التي يتم استخدامها في التحليل الاول يتعلق بالتوزيع الطبيعي والنوع الاخر يتعلق بالتوزيع غير الطبيعي وان اهمية تحديد ذلك يتمحور عن استخدام الاحصاءات المعلمية او الاحصاءات اللامعلمية فعندما يظهر توزع البيانات طبيعياً يعني استخدام ادوات الاحصاء المعلمية، اما في حالة ظهور اتباع البيانات للتوزيع غير الطبيعي يعني هناك الزام باستخدام ادوات الاحصاء اللامعلمية، وما يشار اليه انه غالباً ما يفضل استخدام الاحصاءات المعلمية في اختبار الفرضيات والسبب يعود الى ان هذه الاحصاءات تتضمن خصائص مميزة على الاحصاءات اللامعلمية لاسيما في نطاق القوة الاحصائية وسهولة التنفيذ والتخمين (Pallant,2007:210).

ولغرض التحقق من ان العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي فقد تم اعتماد طريقة (Kolmogorov-Smirnov) لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل متغير من متغيرات الدراسة وباستخدام برنامج (SPSS V.23) اذ تساعد هذه الاحصاءات في معرفة ما اذا كانت الاجوبة الخاصة بالاستبانة ضمن المنحنى الطبيعي ام لا، ولتحقيق ذلك يستلزم الامر تحديد القيمة المعيارية للاختبار وعند مستوى معنوية (5%) والتي يمكن حسابها عن طريق المعادلة الاتية: (Copper&Schindler,2014:623)

$$D = \frac{1.36}{\sqrt{n}}$$

اذ تشير D الى القيمة المعيارية بينما n تشير الى حجم العينة وكلما كانت القيمة الاحصائية للاختبار اعلى من القيمة المعيارية عند مستوى (5%) فهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والعكس صحيح، اذ يبين جدول (15) ان جميع قيم الاختبار للمتغيرات وابعادها تتوزع طبيعياً ما يتيح للباحث استخدام الادوات المعلمية.

**جدول (15) / اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية**

ت	المتغير	Kolomgorov- Smirnov Test	القيمة المعيارية D	المعنوية
1	التركز على العاملين	0.128	0.084	P=.000
2	كفاءة العملية	0.125	0.084	P=.000
3	تطوير الاعمال	0.113	0.084	P=.000
4	الابداع التنظيمي	0.146	0.084	P=.000
5	التحسين والتجديد المستمر	0.159	0.084	P=.000
6	الانفتاح والتوجه الفعال	0.139	0.084	P=.000
7	جودة الإدارة	0.133	0.084	P=.000
8	جودة الموظف	0.117	0.084	P=.000
9	الالتزام طويل الاجل	0.131	0.084	P=.000

المصدر : من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج SPSS V.23



## ثانياً: وصف اداة القياس

تشمل اداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية على متغيرين وفي ادناه وصف لكل منها:

1. مقياس القيادة الاستراتيجية: يتألف هذا المتغير من أربعة أبعاد هي (التركز على العاملين، وكفاءة العملية، وتطوير الاعمال، والابداع التنظيمي)، ويقاس عن طريق (20) فقرة.
2. مقياس الاداء العالي: يتألف هذا المتغير من خمسة أبعاد هي (التحسين والتجديد المستمر، الانفتاح والتوجه الفعال، وجودة الإدارة، وجودة الموظف، والالتزام طويل الاجل) ويقاس عن طريق (25) فقرة. وجدول (16) يقدم توضيحاً عن ترميز كل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات لكل بعد من الابعاد الفرعية.

## الجدول (16) / ترميز الأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة الرئيسية

المصدر	الرمز	عدد الفقرات	البعد	المتغير
Duursema,2013	Em	5	التركز على العاملين	القيادة الاستراتيجية
	Pr	5	كفاءة العملية	
	De	5	تطوير الاعمال	
	Cr	5	الابداع التنظيمي	
De Waal,2020	Co	5	التحسين والتجديد المستمر	الاداء العالي
	Op	5	الانفتاح والتوجه الفعال	
	Qa	5	جودة الإدارة	
	Pw	5	جودة الموظف	
	Cm	5	الالتزام طويل الاجل	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة.

## ثالثاً: اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة

وبهدف الحصول على افضل النتائج من حيث دقتها ومصداقية قياسها للظواهر المدروسة فان الباحث اجري الاختبارات الاتية لمقياس الدراسة:

1. الصدق الظاهري لأداة قياس الدراسة

يؤشر الصدق في البحوث العلمية درجة دقة فقرات الاستبانة الخاصة بالدراسة لتمثيل المتغيرات خير تمثيل، ويعد الصدق الظاهري من احد الاختبارات الخاصة ببرهنة مدى صدق فقرات الاستبانة، ويمتاز الصدق الظاهري بضرورة عرض الاستبيان بصيغته الاولية على مجموعة من الاساتذة المحكمين للاستعانة بخبراتهم العلمية في مجال البحث العلمي للحكم على مدى صلاحيته في تمثيل موضوع الرسالة خير تمثيل، اذ عرضت الاستبانة بصورتها الاولية على (19) محكماً من المتخصصين في ادارة الاعمال وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، والملحق (3) يوضح اسماء السادة المحكمين.

اذ قام الباحث بتقديم الاستبانة الى المحكمين بهدف الاستيضاح عن وضوح كل فقرة من فقراتها من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما يرى المحكمون من عبارات في أي محور من المحاور. وفي ضوء الآراء التي ابداهها المحكمون قام الباحث بأجراء التعديلات التي اتفق عليها (19) من المحكمين واعادة صياغتها لتكون اكثر وضوحاً.

## 2. ثبات اداة قياس الدراسة

يعد اختبار ثبات أداة القياس من الاختبارات التمهيدية والضرورية لأنها تحدد مدى امكانية الحصول على النتائج نفسها من المقياس اذا ما تم توزيعه بمدد زمنية مختلفة. والثبات يأخذ شكلين هما الثبات البنائي للمتغير والثبات البنائي لفقرات المتغير وهما كالآتي:

## أ. الصدق البنائي التوكيدي

تهتم هذه الفقرة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (**Confirmatory Factor Analysis**) للتحقق من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس المستخدمة في هذه الدراسة. ويعد التحليل العاملي التوكيدي (**CFA**) أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (**Structural Equation Modeling**) وتتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد الانموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (**Latent Variables**) وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الاحصائي (**Amos V.20**). ويكمن الهدف الاساس من اجراء التحليل العاملي التوكيدي (**CFA**) للتحقق من سؤالين اساسين هما:

- ❖ هل ان البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة تتلاءم وتتسجم مع الانموذج الفرضي للمقياس؟
  - ❖ هل ان إنموذج القياس المستخدم (القيادة الاستراتيجية، والأداء العالي) يتكون بشكل فعلي ومؤكد من الابعاد المحددة، وهل الفقرات التي تتضمنها هذه الابعاد تتصف بالصدق ومقبولة احصائياً؟
- فان الاجابة عن التساؤل الاول يتم التحقق منها عن طريق مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في جدول (17). وفي ضوء هذه المؤشرات يتم قبول الانموذج المفترض للبيانات أو رفضه. اما التساؤل الثاني فانه يعتمد على هذه المؤشرات ايضا فضلاً عن التحقق من قيم الأوزان الانحدارية المعيارية التي تظهر على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق وكلما كانت اكبر من (0.40) فانه هذا يدل على صدق العبارة.

جدول (17) / مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

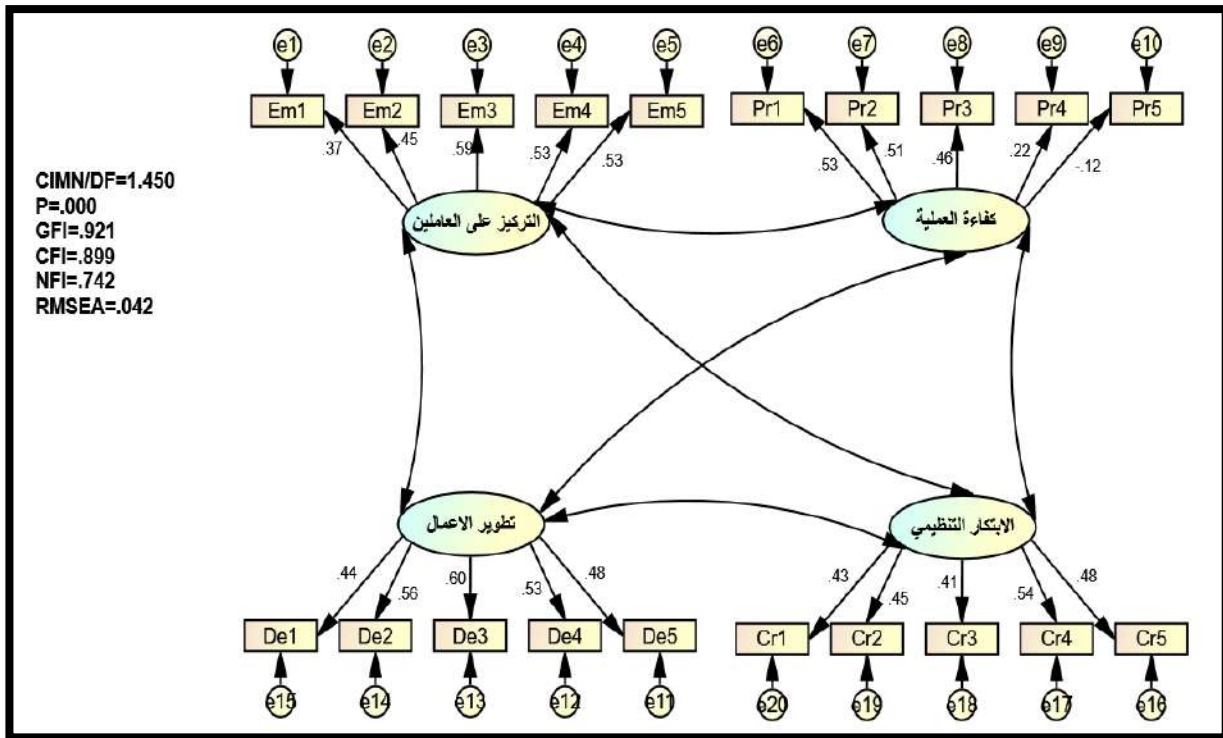
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية $df$	أقل من 5
2	حسن المطابقة <b>Goodness of Fit Index (GFI)</b>	اكبر من 0.90
3	مؤشر المطابقة المقارن <b>Comparative Fit Index (CFI)</b>	اكبر من 0.95
4	مؤشر المطابقة المعياري <b>Normed Fit Index (NFI)</b>	اكبر من 0.90
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <b>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</b>	بين 0.08-0.05

المصدر: (**Chan et al.,2007**)

وبناء على ما سبق يقسم الاختبار الى جزأين يتعلق الجزء الاول باستكشاف الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاستراتيجية، والآخر يخص الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء العالي:

## ❖ الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاستراتيجية:

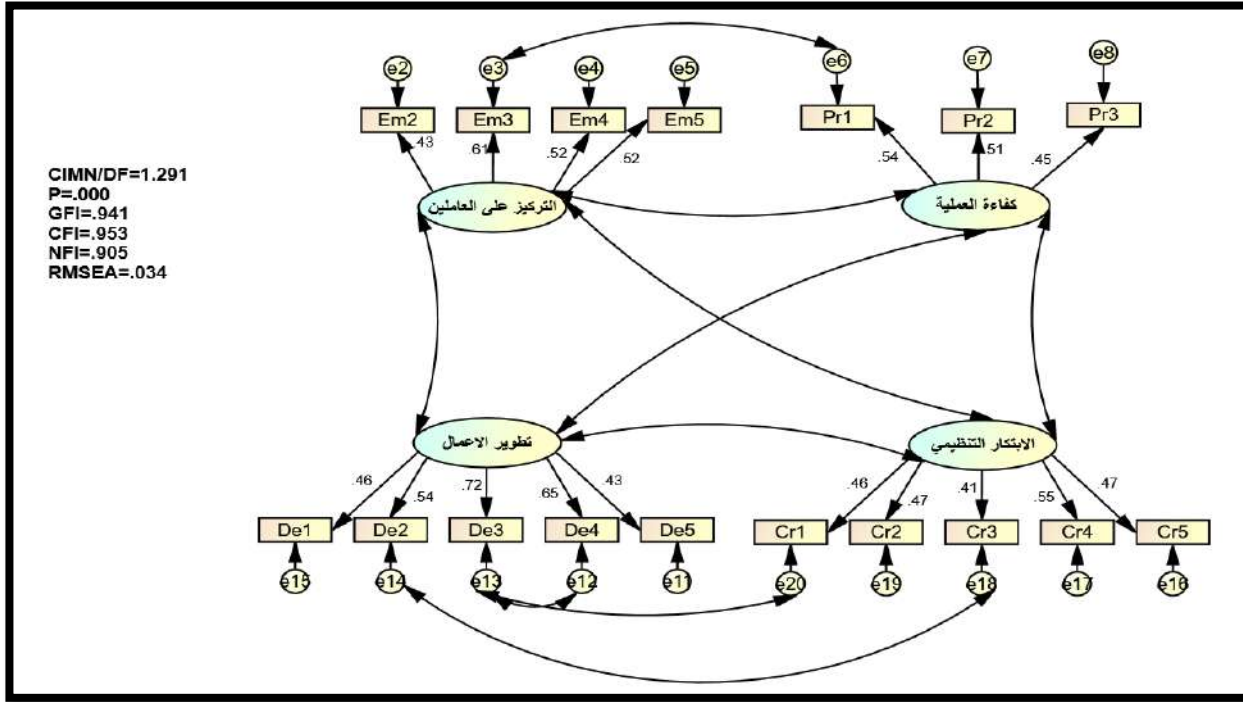
يتبين من مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (13) مع جدول (17) عدم صحة افتراض أن الـ(20) فقرة تقيس بنية (القيادة الاستراتيجية). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على عدم صدق الفقرات (Em1,Pr4,Pr5) لأن قيمتها اقل من (0.40) وهي غير مقبولة احصائياً (Costello&Osborne,2005). فضلا عن قيم مؤشرات جودة المطابقة التي ظهرت ادنى من مستويات قبولها ما يستلزم القيام بحذف هذه الفقرات واعادة التحليل.



شكل (13) / الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاستراتيجية.

المصدر : من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج Amos V.20

وبعد القيام بحذف الفقرات التي تقل تشبعاتها عن (0.40) يتبين ان جميع الفقرات يمكن الحكم على صدقها لان قيمتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً (Costello&Osborne,2005). وهذا يثبت صحة افتراض أن الـ (17) فقرة تقيس بنية (القيادة الاستراتيجية). واما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير متعدد الابعاد فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (15) تشير عن طريق مقارنتها مع جدول (17) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) إلى أن القيادة الاستراتيجية تتكون من أربعة أبعاد اساسية هي (التركيز على العاملين، وكفاءة العملية، وتطوير الاعمال، والابداع التنظيمي) لأن قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد على أن البيانات التي سحبت من عينة الدراسة مطابقة لأنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس القيادة الاستراتيجية.



شكل (14) / الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاستراتيجية بعد التعديل

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج Amos V.20

كما يوضح جدول (18) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات الانموذج معنوية تحت مستوى ( $P < .001$ ) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (18) / تقديرات إنموذج القيادة الاستراتيجية

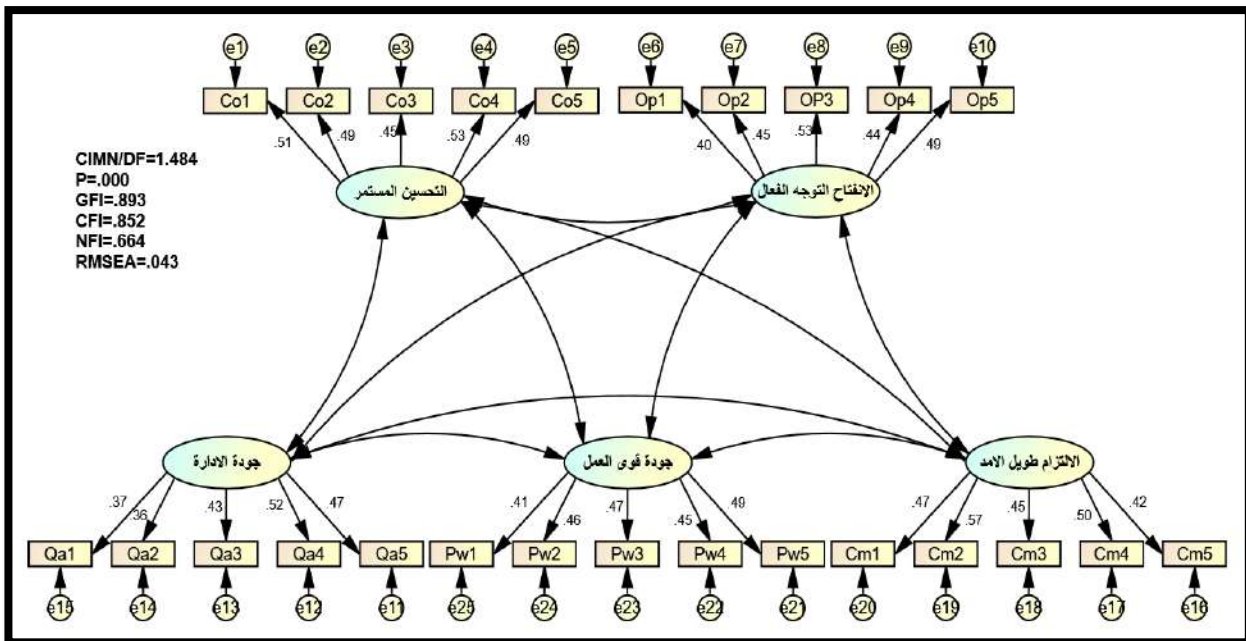
المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
			1.000	.426	التركيز على العاملين	<---	Em2
***	5.229	.270	1.410	.606	التركيز على العاملين	<---	Em3
***	5.017	.227	1.137	.524	التركيز على العاملين	<---	Em4
***	4.994	.250	1.250	.519	التركيز على العاملين	<---	Em5
***	5.190	.201	1.045	.464	تطوير الاعمال	<---	De1
***	5.621	.240	1.349	.539	تطوير الاعمال	<---	De2
***	5.747	.293	1.681	.716	تطوير الاعمال	<---	De3
***	5.539	.276	1.527	.650	تطوير الاعمال	<---	De4
			1.000	.427	تطوير الاعمال	<---	De5
***	5.083	.209	1.065	.457	الابداع التنظيمي	<---	Cr1
***	5.228	.187	.978	.465	الابداع التنظيمي	<---	Cr2
***	4.759	.197	.937	.409	الابداع التنظيمي	<---	Cr3

المعنوية	النسبة الدرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
***	5.729	.212	1.212	.545	الابداع التنظيمي	<---	Cr4
			1.000	.469	الابداع التنظيمي	<---	Cr5
			1.000	.536	كفاءة العملية	<---	Pr1
***	6.380	.150	.959	.509	كفاءة العملية	<---	Pr2
***	5.899	.138	.816	.454	كفاءة العملية	<---	Pr3

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.20

### ❖ الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء العالي

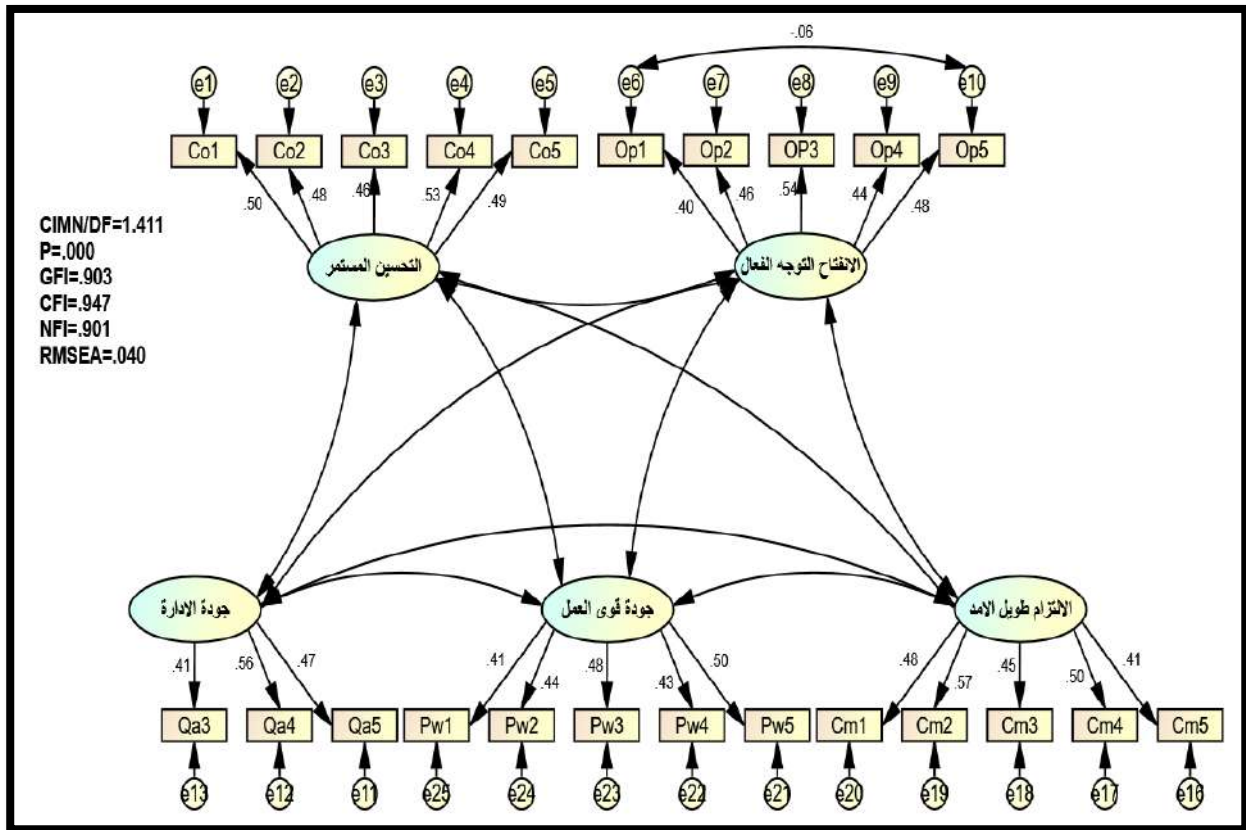
يتبين من مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (13) مع جدول (17) الى عدم صحة افتراض أن الـ (25) فقرة تقيس بنية (الاداء العالي) التي تتكون من خمسة أبعاد (التحسين والتجديد المستمر، الانفتاح والتوجه الفعال، وجودة الإدارة، جودة الموظف، والالتزام طويل الاجل). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على عدم صدق الفقرات (Qa1, Qa2) لان قيمها اقل من (0.40) وهي غير مقبولة احصائياً (Costello&Osborne,2005). فضلاً عن مؤشرات جودة المطابقة التي ظهرت بمستويات اقل لقبولها ما يستلزم القيام بحذف هذه الفقرات واعادة التحليل.



شكل (15) / الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الأداء العالي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج Amos V.20

وبعد القيام بحذف الفقرات واعادة التحليل تبين ان جميع الفقرات يمكن الحكم على صدقها لان قيمتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً (Costello&Osborne,2005). اما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير متعدد الابعاد فان مؤشرات جودة المطابقة في شكل (14) تشير عن طريق مقارنتها مع جدول (17) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان الاداء العالي يتكون من خمسة أبعاد هي (التحسين المستمر، الانفتاح والتوجه الفعال، وجودة الإدارة، جودة الموظف، والالتزام طويل الاجل) لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد على أن البيانات التي سحبت من عينة الدراسة مطابقة لأنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الأداء العالي.



شكل (16) / الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الأداء العالي بعد التعديل

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج Amos V.20

كما يوضح جدول (19) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات الانموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (19) / تقديرات إنموذج الأداء العالي

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
			1.000	.498	التحسين والتجديد المستمر	<---	Co1
***	5.472	.180	.986	.480	التحسين والتجديد المستمر	<---	Co2

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
***	5.322	.174	.924	.460	التحسين والتجديد المستمر	<---	Co3
***	5.810	.182	1.057	.529	التحسين والتجديد المستمر	<---	Co4
***	5.542	.176	.978	.490	التحسين والتجديد المستمر	<---	Co5
			1.000	.400	الانفتاح والتوجه الفعال	<---	Op1
***	4.406	.276	1.214	.458	الانفتاح والتوجه الفعال	<---	Op2
***	4.745	.293	1.389	.544	الانفتاح والتوجه الفعال	<---	OP3
***	4.311	.283	1.218	.439	الانفتاح والتوجه الفعال	<---	Op4
***	4.414	.255	1.124	.475	الانفتاح والتوجه الفعال	<---	Op5
***	4.377	.207	.904	.407	جودة الادارة	<---	Qa3
***	5.190	.229	1.191	.559	جودة الادارة	<---	Qa4
			1.000	.475	جودة الادارة	<---	Qa5
***	4.627	.244	1.127	.476	الالتزام طويل الامد	<---	Cm1
***	5.015	.271	1.360	.572	الالتزام طويل الامد	<---	Cm2
***	4.478	.239	1.072	.446	الالتزام طويل الامد	<---	Cm3
***	4.742	.247	1.173	.501	الالتزام طويل الامد	<---	Cm4
			1.000	.412	الالتزام طويل الامد	<---	Cm5
***	4.468	.168	.752	.409	جودة الموظف	<---	Pw1
***	4.716	.185	.872	.444	جودة الموظف	<---	Pw2
***	4.929	.193	.949	.478	جودة الموظف	<---	Pw3
***	4.643	.180	.837	.433	جودة الموظف	<---	Pw4
			1.000	.504	جودة الموظف	<---	Pw5

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.20

## ب- الثبات البنائي لأداة القياس

ان اختبار الثبات البنائي يعد اسلوب احصائي يؤكد مدى موثوقية البيانات التي حصل عليها الباحث من توزيع الاستبانة على افراد العينة المدروسة ، وكانت نتائج اختبار الثبات لفقرات الاستبانة كما مبين في جدول (20) الآتي:

جدول (20) / الثبات البنائي لأداة القياس

المتغير الرئيسي	ابعاده الفرعية	معامل كرونباخ الفا للبعد	معامل كرونباخ الفا للمتغير
القيادة الاستراتيجية	التركز على العاملين	0.77	0.80
	كفاءة العملية	0.76	
	تطوير الاعمال	0.73	
	الابداع التنظيمي	0.78	
الأداء العالي	التحسين والتجديد المستمر	0.74	0.85
	الانفتاح والتوجه الفعال	0.78	
	جودة الإدارة	0.72	
	جودة الموظف	0.79	
	الالتزام طويل الاجل	0.71	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

يتبين من جدول (20) أن قيمة معامل الثبات (Cronbch's Alpha) لمجمل فقرات المتغير المستقل المعبر عن القيادة الاستراتيجية وابعاده الفرعية بلغت (0.80) ما يؤشر وجود ثبات مرتفع في فقرات المتغير المستقل كونها اكثر من القيمة المحددة في البحوث الادارية والسلوكية والبالغة (0.70) اما لمجمل فقرات المتغير المعتمد الاداء العالي وابعاده الفرعية فقد سجل معامل الثبات (0.85) وهذه القيمة تؤشر تخطي فقرات المتغير المعتمد لاختبار الثبات بشكل جيد كونها أعلى من (0.70) وتدل تلك النتائج على وجود الثبات العالي في فقرات المتغيرين المستقل والمعتمد.



## المبحث الثاني

## الوصف الاحصائي: تحليل وتفسير نتائج

## توطئة:

يتعلق هذا المبحث بعرض نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن توافر متغيرات الدراسة وابعادها في هيئة الحشد الشعبي مجتمع الدراسة ، اذ يتضمن هذا المبحث جانبين هما، الاول يتعرض الى المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الاستراتيجية بأبعادها الرابع (التركيز على العاملين، كفاءة العملية، تطوير الاعمال، الابداع التنظيمي)، اما الجانب الاخر فيتعلق بالمتغير المعتمد الاداء العالي بأبعاده الخمس (التحسين والتجديد المستمر، الانفتاح والتجه الفعال، جودة الادارة، جودة الموظف، الالتزام طويل الامد) وشمل كل الجوانب عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية ومستوى الاجابة وشدتها والاهمية الترتيبية لكل فقرة.

اذ تم تحديد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتماءها لأي فئة. ولان استبانة الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة عن طريق ايجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالآتي:

## جدول (21) / تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جدا	1.80 - 1	1
منخفض	2.60 - 1.81	2
معتدل	3.40 - 2.61	3
مرتفع	4.20 - 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 - 4.21	5

المصدر: (Dewberry, 2004: 15)

## أولاً: القيادة الاستراتيجية

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الاحصائي الخاص بالقيادة الاستراتيجية وابعادها الاربع وكما يأتي:

## 1. التركيز على العاملين

تهتم هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعد التركيز على العاملين ضمن متغير القيادة الاستراتيجية اذ يظهر جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة الدراسة. اذ نلاحظ أن الفقرة (4) الخاصة بـ (تقييم عاملها باهتمام بالغ). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.84) وبانحراف معياري (0.921) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (77%) . في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (تعمل على متابعة اداء العاملين على نحوٍ منتظم ومستمر.) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.48) وبانحراف معياري بلغ (0.988) يبين انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (70%). ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد التركيز على العاملين بلغ (3.66) وبانحراف معياري عام بلغ (0.982). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" شدة الاجابة بلغت (0.73) اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد التركيز على العاملين في هيئة الحشد الشعبي مجتمع الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان الهيئة تعمل على المحافظة على مستوى علاقات جيدة مع الافراد الذين يعملون فيها وهي تأخذ بنظر العين الاهتمام البالغ بهم.

جدول (22)/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد التركيز على العاملين (n=260)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
2	تحافظ على علاقة جيدة مع عاملها	3.74	0.997	مرتفع	0.75	2
3	تعمل على متابعة اداء العاملين على نحوٍ منتظم ومستمر	3.48	0.988	مرتفع	0.70	4
4	تقييم عاملها باهتمام بالغ	3.84	0.921	مرتفع	0.77	1
5	تهتم بمتابعة حاجات العاملين وتلبيتها	3.58	1.023	مرتفع	0.72	3
	المعدل العام	3.66	0.982	مرتفع	0.73	

المصدر : من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SPSS V.23

**2. كفاءة العملية**

تهتم هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعد كفاءة العملية ضمن القيادة الاستراتيجية اذ يظهر جدول(23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة الدراسة. اذ نلاحظ أن الفقرة (2) الخاصة بـ (تسعى لصياغة اهداف واضحة وقابلة للتحقيق باقل كلفة). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.56) وبانحراف معياري (1.058) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (70%) . في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (تقوم بمراجعة مستمرة للجداول الزمنية والتوقيتات النهائية للمهام قيد التنفيذ.) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.41) وبانحراف معياري بلغ (1.011) يبين انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (77%).

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد كفاءة العملية بلغ (3.50) وبانحراف معياري عام بلغ (1.039). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" شدة الاجابة بلغت (0.70) اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد كفاءة العملية في هيئة الحشد الشعبي مجتمع الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان الهيئة تعمل على التحقق من حقيقة وفاعلية الوصول الى الاهداف التي تم رسمها والعمل على تدقيق ما تم انجازه وحل المشاكل التي تعترض تحقيق تلك الاهداف.

جدول (23) // المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد كفاءة العملية (n= 260)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تحقق من تقدم العمل ضمن الأهداف الموضوعية	3.53	1.048	مرتفع	0.75	2
2	تسعى لصياغة اهداف واضحة وقابلة للتحقيق باقل كلفة	3.56	1.058	مرتفع	0.70	1
3	تقوم بمراجعة مستمرة للجداول الزمنية والتوقيتات النهائية للمهام قيد التنفيذ	3.41	1.011	مرتفع	0.77	3
4	تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
5	تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
	المعدل العام	3.50	1.039	مرتفع	0.70	

المصدر : من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SPSS V.23

## 3. تطوير الاعمال

تهتم هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعيد تطوير الاعمال ضمن القيادة الاستراتيجية اذ يظهر جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة الدراسة. اذ نلاحظ أن الفقرة (5) الخاصة بـ (تحرص على مشاركة العاملين في تطوير الاعمال المناطة بهم). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.57) وبانحراف معياري (0.989) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (71%). في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (تشجع الافراد على تحقيق التمييز في العمل) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.37) وبانحراف معياري بلغ (1.055) يبين انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى اجابة "معتدل" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (67%).

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعيد تطوير الاعمال بلغ (3.47) وبانحراف معياري عام بلغ (0.996). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" شدة الاجابة بلغت (0.69) اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد تطوير الاعمال في هيئة الحشد الشعبي مجتمع الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان الهيئة تستكشف الافضل من الممارسات الادارية وتعزز الافكار التي تحسن من تلك الممارسات ودفع العاملين للمشاركة في تطوير الاعمال والمهام المنوطة بهم.

جدول (24) // المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعيد تطوير

الاعمال (n= 260)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تستكشف على نحو مستمر الممارسات الإدارية الافضل وتطبقها	3.48	0.952	مرتفع	0.70	3
2	تشجع الافراد على تحقيق التمييز في العمل	3.37	1.055	معتدل	0.67	5
3	تشجع المقترحات المبتكرة لتأدية مهام جديدة	3.44	0.994	مرتفع	0.69	4
4	العمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات في تأدية المهام	3.51	0.992	مرتفع	0.70	2
5	تحرص على مشاركة العاملين في تطوير الاعمال المناطة بهم	3.57	0.989	مرتفع	0.71	1
	المعدل العام	3.47	0.996	مرتفع	0.69	

المصدر : من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SPSS V.23

## 4. الابداع التنظيمي

تهتم هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعد الابداع التنظيمي ضمن القيادة الاستراتيجية اذ يظهر جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة الدراسة. اذ نلاحظ أن الفقرة (3) الخاصة بـ (تسهيل التجريب بأفكار جديدة). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.49) وبانحراف معياري (1.034) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (70%) . في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة (توفر عن وعي ومعرفة مناخ تنظيمي مشجع للإبداع) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.36) وبانحراف معياري بلغ (1.050) يبين انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى اجابة "معتدل" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (67%).

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد الابداع التنظيمي بلغ (3.42) وبانحراف معياري عام بلغ (0.998). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" شدة الاجابة بلغت (0.69) اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد الابداع التنظيمي في هيئة الحشد الشعبي مجتمع الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان الهيئة تشجع الافراد على المبادرة بتبني وتنفيذ الافكار البناءة عن طريق تعزيز السلوك الابداعي لديهم.

جدول (25)/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد الابداع

## التنظيمي (n= 260)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	توفر عن وعي ومعرفة مناخ تنظيمي مشجع للإبداع	3.36	1.050	معتدل	0.67	5
2	تحفز عاملها على التفكير خارج الاطر التقليدية	3.45	0.947	مرتفع	0.69	2
3	تسهيل التجريب بأفكار جديدة	3.49	1.034	مرتفع	0.70	1
4	تسعى لتوليد السلوك الاستباقي للعاملين	3.43	1.001	مرتفع	0.69	3
5	تروج بشكل مقنع لأفكار جديدة	3.37	0.959	معتدل	0.67	4
	المعدل العام	3.42	0.998	مرتفع	0.69	

المصدر : من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SPSS V.23

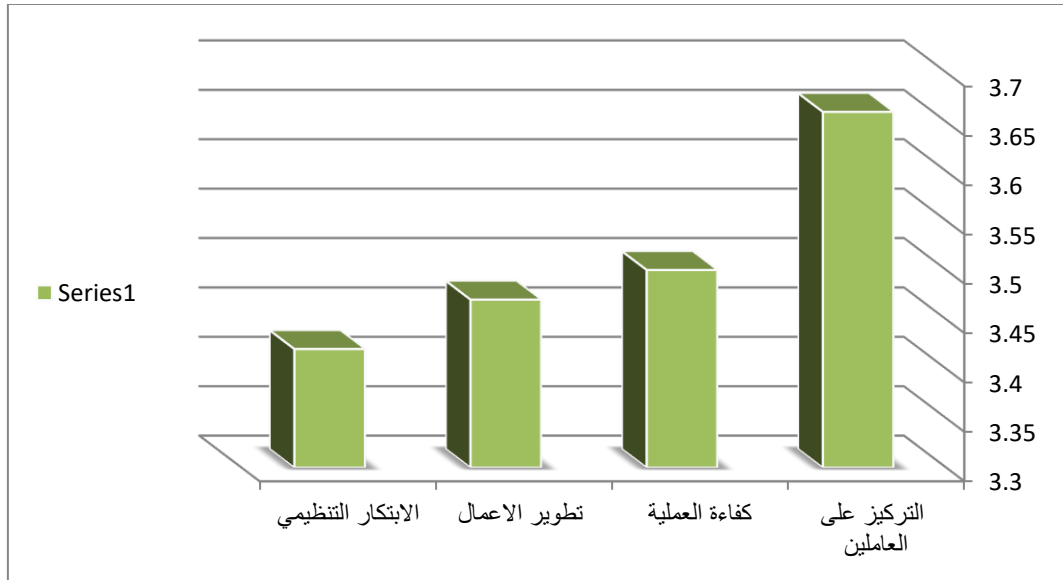
ويمكن ان نلخص مستويات هذه الأبعاد في ضوء الجدول (26) الآتي:

جدول (26)/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الفرعية للقيادة الاستراتيجية (n=260)

الابعاد الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1. التركيز على العاملين	3.66	0.982	مرتفع	0.73	الاول
2. كفاءة العملية	3.50	1.039	مرتفع	0.70	الثاني
3. تطوير الاعمال	3.47	0.996	مرتفع	0.69	الثالث
4. الابداع التنظيمي	3.42	0.998	مرتفع	0.69	الرابع
المعدل العام لمتغير القيادة الاستراتيجية	3.51	1.004	مرتفع	0.70	-

المصدر : من إعداد الباحث استناداً للجدول (21،22،23،24).

ونلاحظ من بيانات جدول (26) أن بُعد التركيز على العاملين حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة الدراسة، اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد الابتكار التنظيمي. وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير القيادة الاستراتيجية معتدلاً فقد بلغ (3.51) وبانحراف معياري عام بلغ (1.004). وبشدة اجابة بلغت (0.70) والشكل (17) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد القيادة الاستراتيجية.



شكل (17) / مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية حسب المتوسط الحسابي

المصدر : من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SPSS V.23

وهنا قد اجاب الباحث على تساؤلات مشكلة الدراسة وأهدافها بما يتعلق بمدى ادراك أفراد العينة لمتغير القيادة الاستراتيجية وأبعادها الفرعية.

## ثانياً: الأداء العالي

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير الأداء العالي وأبعاده الخمسة وكما يأتي:

## 1. بعد التحسين والتجديد المستمر

تهتم هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعيد التحسين المستمر ضمن الاداء العالي اذ يظهر جدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة الدراسة. اذ نلاحظ أن الفقرة (4) الخاصة بـ (تعمل على معالجة الانحرافات عن خطط التحسين). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.49) وبانحراف معياري (1.015) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (70%) . في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (تعمل على تنفيذ خطط التحسين وفق ضوابط محده سابقاً) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.33) وبانحراف معياري بلغ (1.043) يبين انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى اجابة "معتدل" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (67%).

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعيد التحسين والتجديد المستمر بلغ (3.38) وبانحراف معياري عام بلغ (1.022). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "معتدل" وبشدة اجابة بلغت (0.68) اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد التحسين والتجديد المستمر في هيئة الحشد الشعبي مجتمع الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان الهيئة لديها رؤية واضحة لكيفية تحسين عملياتها بشكل مستمر فضلا عن وضع جدول زمني محدد لتنفيذ الخطط.

جدول (27)/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة وشدها والاهمية الترتيبية لبعيد

## التحسين والتجديد المستمر (n= 260)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تخطط لتحسين عملياتها على نحو مستمر	3.35	1.019	معتدل	0.67	4
2	تعمل على تنفيذ خطط التحسين وفق ضوابط محده سابقاً	3.33	1.043	معتدل	0.67	5
3	تتفحص نتائج تنفيذ خطط التحسين	3.38	1.020	معتدل	0.68	2
4	تعمل على معالجة الانحرافات عن خطط التحسين	3.49	1.015	مرتفع	0.70	1
5	تبادل معلومات نتائج الأداء بشفافية لمعالجتها	3.36	1.013	معتدل	0.67	3
	المعدل العام	3.38	1.022	معتدل	0.68	

المصدر : من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SPSS V.23

## 2. بعد الانفتاح والتوجه الفعال

تهتم هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعده الانفتاح والتوجه الفعال ضمن الاداء العالي اذ يظهر جدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة الدراسة. اذ نلاحظ أن الفقرة (5) الخاصة بـ (ترحب بالحوار والتبادل المعرفي والتغيير بشكل ايجابي وتستثمره). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.47) وبانحراف معياري (0.947) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (69%) . في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (تقضي الكثير من الوقت في الاجتماعات والتعلم فيما بينهم). على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.33) وبانحراف معياري بلغ (1.060) يبين انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى اجابة "معتدل" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (67%).

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده الانفتاح والتوجه الفعال بلغ (3.41) وبانحراف معياري عام بلغ (1.028). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وبشدة اجابة بلغت (0.68) اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد الانفتاح والتوجه الفعال في هيئة الحشد الشعبي مجتمع الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان الهيئة تفتح مجال للحوار والعمل على توجيه التبادل المعرفي وتعزيز التعلم بين الافراد.

جدول (28) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدها والاهمية الترتيبية

لبعده الانفتاح والتوجه الفعال (n= 260)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تنخرط بشكل متكرر في حوار مع العاملين.	3.41	1.000	مرتفع	0.68	3
2	تقضي الكثير من الوقت في الاجتماعات والتعلم فيما بينهم.	3.33	1.060	معتدل	0.67	5
3	تشارك دائماً في العمليات المهمة.	3.46	1.022	مرتفع	0.69	2
4	تشجع على ثقافة التعلم من الأخطاء.	3.40	1.112	مرتفع	0.68	4
5	ترحب بالحوار والتبادل المعرفي والتغيير بشكل ايجابي.	3.47	.947	مرتفع	0.69	1
	المعدل العام	3.41	1.028	مرتفع	0.68	

المصدر : من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SPSS V.23



## 3. بعد جودة الإدارة

تهتم هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعدها جودة الإدارة ضمن الاداء العالي اذ يظهر جدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة الدراسة. اذ نلاحظ أن الفقرة (4) الخاصة بـ (تحرص على تعزيز النزاهة بين أعضائها.) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.57) وبانحراف معياري (0.953) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (71%). في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (تقوم بتدريب عاملها لتحقيق نتائج أفضل.) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.41) وبانحراف معياري بلغ (0.992) يبين انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (68%).

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعدها جودة الإدارة بلغ (3.47) وبانحراف معياري عام بلغ (0.962). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وبشدة اجابة بلغت (0.69) اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد جودة الإدارة في هيئة الحشد الشعبي مجتمع الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان الهيئة تعمل على تطبيق عدد من المعايير بهدف تحقيق افضل النتائج وتعزيز قيم النزاهة.

جدول (29) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعدها جودة

الإدارة (n= 260)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
2	تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
3	تقوم بتدريب عاملها لتحقيق نتائج أفضل	3.41	0.992	مرتفع	0.68	3
4	تحرص على تعزيز النزاهة بين اعضائها	3.57	0.953	مرتفع	0.71	1
5	تفوض العاملين لتحمل مسؤولية اعمالهم	3.43	0.942	مرتفع	0.69	2
	المعدل العام	3.47	0.962	مرتفع	0.69	

المصدر : من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SPSS V.23

## 4. بعد جودة الموظف

تهتم هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعده جودة الموظف ضمن الاداء العالي اذ يظهر جدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة الدراسة. اذ نلاحظ أن الفقرة (2) الخاصة بـ (توفر الاهتمام بالمقترحات والحلول التي يتوصل لها العاملون). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.53) وبانحراف معياري (0.968) يبين تناسق وتتأغم اجابات عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (71%). في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة (تنمو عن طريق الشراكات مع الافراد والمنظمات الاخرى..). على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.43) وبانحراف معياري بلغ (0.978) يبين انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (69%).

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده جودة الموظف بلغ (3.47) وبانحراف معياري عام بلغ (0.956). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وبشدة اجابة بلغت (0.69) اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد جودة الموظف في هيئة الحشد الشعبي مجتمع الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان الهيئة تحفز افرادها لتحقيق نتائج اعلى مما متوقع او مرسوم له وتعتمد تنوع القوى بهدف الاستفادة من اختلاف الخبرات والإمكانات البشرية.

جدول (30) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعده جودة الموظف (n= 260)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تلهم أعضائها لتحقيق نتائج غير عادية.	3.51	0.906	مرتفع	0.70	2
2	توفر الاهتمام بالمقترحات والحلول التي يتوصل لها العاملون.	3.53	0.968	مرتفع	0.71	1
3	تدرب عاملها على التحمل والمرونة.	3.44	0.978	مرتفع	0.69	4
4	تسعى الى ان تكون لديها قوى عمل متنوعة ومتكاملة.	3.45	0.951	مرتفع	0.69	3
5	تنمو عن طريق الشراكات مع الافراد والمنظمات الاخرى	3.43	0.978	مرتفع	0.69	5
	المعدل العام	3.48	0.956	مرتفع	0.69	

المصدر : من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SPSS V.23

## 5. بعد الالتزام طويل الامد

تهتم هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعد الالتزام طويل الامد ضمن الاداء العالي اذ يظهر جدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة الدراسة. اذ نلاحظ أن الفقرة (3) الخاصة بـ (تسعى الى ان تتمتع بقدوم وظيفي واداري لمدة طويلة). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.55) وبانحراف معياري (0.963) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (71%). في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة (تقيم علاقات جيدة وطويلة الأمد مع المجتمع الذي تخدمه) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.43) وبانحراف معياري بلغ (0.950) يبين انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (69%).

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد الالتزام طويل الامد بلغ (3.48) وبانحراف معياري عام بلغ (0.955). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وبشدة اجابة بلغت (0.70) اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد الالتزام طويل الامد في هيئة الحشد الشعبي مجتمع الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان الهيئة تقيم علاقات جيدة وطويلة الامد مع المجتمع الذي تخدمه وتعزز قدراتها الادارية عن طريق افرادها العاملين فيها.

جدول (31) // المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد الالتزام طويل الامد (n= 260)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تقيم علاقات جيدة وطويلة الأمد مع المجتمع الذي تخدمه.	3.43	0.950	مرتفع	0.69	5
2	تهدف لخدمة الافراد على أفضل وجه ممكن.	3.49	0.952	مرتفع	0.70	2
3	تسعى الى ان تتمتع بقدوم وظيفي واداري لفترة طويلة.	3.55	0.963	مرتفع	0.71	1
4	تروج للإدارة الجديدة من داخل أعضائها.	3.45	0.938	مرتفع	0.69	4
5	توفر مكان عمل آمن لأعضائها.	3.46	0.971	مرتفع	0.69	3
	المعدل العام	3.48	0.955	مرتفع	0.70	

المصدر : من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SPSS V.23

ويمكن ان نلخص مستويات هذه الابعاد في ضوء الجدول (32) الاتي:

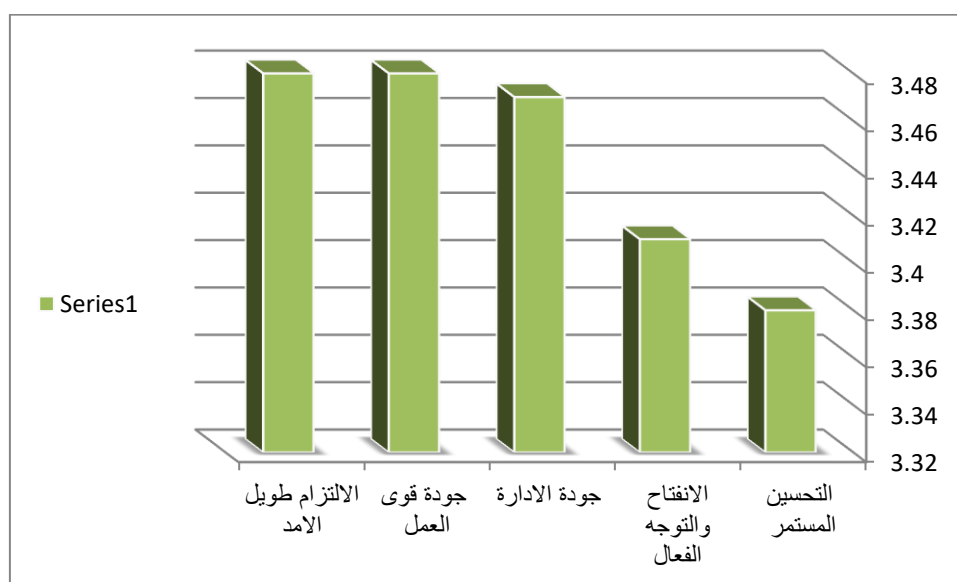
جدول (32) // المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية لأبعاد الفرعية

لمتغير الاداء العالي (n=260)

الابعاد الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1. التحسين والتجديد المستمر	3.38	1.022	معتدل	0.68	الخامس
2. الانفتاح والتوجه الفعال	3.41	1.028	مرتفع	0.68	الرابع
3. جودة الادارة	3.47	0.962	مرتفع	0.69	الثالث
4. جودة الموظف	3.48	0.956	مرتفع	0.69	الثاني
5. الالتزام طويل الامد	3.48	0.955	مرتفع	0.70	الاول
المعدل العام لمتغير الاداء العالي	3.44	0.984	مرتفع	0.69	-

المصدر : اعداد الباحث استناداً للجدول (31,32,33,34,35)

ونلاحظ من بيانات جدول (32) أنفاً أن بعد الالتزام طويل الامد حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة الدراسة اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد التحسين المستمر، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير الاداء العالي مرتفعاً (3.44) وانحراف معياري عام بلغ (0.984) وبشدة اجابة بلغت (0.69). والشكل (18) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الأداء العالي.



شكل (18) / مخطط يوضح مستوى أبعاد متغير الأداء العالي حسب المتوسط الحسابي

المصدر : من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SPSS V.23

وهنا اجاب الباحث على تساؤلات المشكلة وأهداف الدراسة فيما يتعلق بمدى ادراك أفراد العينة لمتغير الأداء العالي وأبعاده في الهيئة مجتمع الدراسة.



## المبحث الثالث

### اختبار فرضيات الدراسة



توطئة:

يختص هذا المبحث باستكمال تحليل البيانات لغرض تحقيق اهداف الدراسة من حيث اختبار مستوى علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة (القيادة الاستراتيجية ممثلاً بأبعاده الاربعة) (التركيز على العاملين، كفاءة العملية، تطوير الاعمال، الابداع التنظيمي) ومتغير الاداء العالي ممثلاً بأبعاده الخمسة (التحسين والتجديد المستمر، الانفتاح والتوجه الفعال، وجودة الادارة، وجودة الموظف، الالتزام طويل الامد) عن طريق ما تم بناءه من فرضيات تعكس ما يصبو اليه الباحث لاكتشافه. ولغرض اختبار علاقات الارتباط اعتمد الباحث على معاملات الارتباط البسيط (Pearson)، اما لغرض اختبار علاقات التأثير المباشر استخدم الباحث برنامج (Amos, V23) واعتمد منه نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling).

اذ تعد نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) اداة قوية ولها القابلية على التعامل مع اعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، وكذلك لها القابلية للتعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent variables) (غير المقاسة) التي تتكون بفعل مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها. فالانحدار، والمعادلات الانية (مع او بدون اخطاء الارتباط)، وتحليل المسار والتحليل العاملي والنماذج السببية كلها حالة خاصة من نمذجة المعادلة الهيكلية. فهي طريقة تأكيدية اكثر من كونها طريقة استكشافية، لان الباحث يستخدمها بغية بناء نموذج في ظروف نظام من التأثيرات غير الاتجاهية لمتغير ما على متغير اخر. كما انها تقنية مستخدمة لتخمين وتحديد نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات. هذه المتغيرات داخل النموذج قد تتضمن كل من المتغيرات القابلة للقياس والمتغيرات الكامنة. فالمتغيرات الكامنة هي تراكيب فرضية لا يمكن قياسها بشكل مباشر. وتعد نمذجة المعادلة الهيكلية بديل اكثر قوة لتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، وتحليل العاملي وتحليل السلاسل الزمنية .

وفي نمذجة المعادلة الهيكلية كل من هذه المتغيرات يتم تمثيله بمجموعة من المتغيرات المقاسة التي تمثل بالرسم كمؤشرات للمتغيرات الكامنة. ومن ثم فان نموذج المعادلة الهيكلية هو نمط فرضي لعلاقات خطية موجه وغير موجه بين مجموعة من المتغيرات الكامنة وغير الكامنة (المقاسة). العلاقات الموجه تدل على بعض اصناف التأثيرات الموجه لمتغير ما على متغير اخر. اما العلاقات غير الموجه فهي ارتباطات لا تدل على التأثيرات الموجه. في تحليل المسار يقدم اختبار للعلاقات بين مجموعة من المتغيرات المقاسة ولا تتضمن في نمودجه متغيرات كامنة.

والنقطة المهمة في نمذجة المعادلة الهيكلية تتمثل بان استخدام هذه التقنية تتضمن جانبين رئيسيين يمكن استخدام احدهما دون الاخر في البحوث وحسب اهداف الدراسة، وكذلك يمكن استخدام كلا الجانبين انياً في البحث وهو المفضل. الجانب الاول يتعلق باختبار الصدق البنائي التوكيدي لمقاييس البحث (اختبار نموذج

القياس) الذي يطلق عليه بأدبيات نمذجة المعادلة الهيكلية بالتحليل العاملي التوكيدي (CFA) والذي قام الباحث بإجرائه ضمن فقرة الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس في البحث الاول من هذا الفصل، والجانب الثاني يتضمن اختبار الانموذج الفرضي للبحث الذي يطلق عليه اختبار الانموذج الهيكلية (الفرضي) كما سيأتي في الفقرات القادمة. ولتحقيق اهداف الدراسة ضمن هذا المبحث قُسم الى جزأين هما:

**أولاً: اختبار فرضية الارتباط : الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والاداء العالي)**

لغرض بيان مدى علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد استخدم الباحث اختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى المتعلقة بعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (الاداء العالي). اذ يظهر جدول (37) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين القيادة الاستراتيجية والاداء العالي. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان جدول (34) يشير الى حجم العينة (260) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة، (Saunders, et al, 2009,459) وكالاتي :

**جدول (33) / تصنيف مستويات علاقات الارتباط**

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة (سلبية او ايجابية)	اذا كان معامل الارتباط اقل من 0.00-0.30 ±
2	علاقة ارتباط قوية (سلبية او ايجابية)	اذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.31-0.70 ±
3	علاقة ارتباط قوية جدا (او تامة) (سلبية او ايجابية)	اذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.71-0.99 ±
4	لا توجد علاقة ارتباط	اذا كان معامل قيمة الارتباط 0
5	علاقة ارتباط تامة (سالبة او موجبة)	1±

**المصدر: من إعداد الباحث باعتماد الادبيات الإحصائية**

وبهدف قبول الفرضية الرئيسية الاولى المذكوره آنفاً من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (Sig.), (2-tailed) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير القيادة الاستراتيجية (المستقل) ومتغير الاداء العالي (المعتمد) إذ يشير جدول (34) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة الاستراتيجية والاداء العالي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (\*\*\*) (0.731) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بينهما، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى (1%) وبدرجة ثقة (99%)، اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والاداء العالي). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (34)/ مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والاداء العالي

		التركيز على العاملين	كفاءة العملية	تطوير الاعمال	الابداع التنظيمي	القيادة الاستراتيجية
التركيز على العاملين	Pearson Correlation	1	.443**	.386**	.338**	.723**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260
كفاءة العملية	Pearson Correlation	.443**	1	.416**	.455**	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260
تطوير الاعمال	Pearson Correlation	.386**	.416**	1	.518**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	260	260	260	260	260
الابداع التنظيمي	Pearson Correlation	.338**	.455**	.518**	1	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	260	260	260	260	260
القيادة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.723**	.742**	.783**	.768**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	260	260	260	260	260
الاداء العالي	Pearson Correlation	.477**	.530**	.614**	.580**	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

بناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والاداء العالي بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين تعكس مدى توافر القيادة الاستراتيجية ما يؤشر انعكاساً طردياً بنسبة قوية جداً لظهور الاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي مجتمع الدراسة.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. اختبار الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التركيز على العاملين والاداء العالي. فقد اظهر جدول (34) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التركيز على العاملين والاداء العالي بلغت قيمتها ( $0.477^{**}$ ) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**(Sig.), (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما والبالغة (0.000). اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، ومن ثم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التركيز على العاملين والاداء العالي) عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد التركيز على العاملين ومتغير الاداء العالي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما وتشير الى أن ظهور مستوى التركيز على العاملين لدى عينة البحث يسهم في زيادة القدرة على تحقيق الاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي مجتمع الدراسة.

**2. اختبار الفرضية الفرعية 2:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كفاءة العملية والاداء العالي. اذ يشير جدول (34) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين كفاءة العملية والاداء العالي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.530). عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة **(Sig.), (2-tailed)** المحسوبة لعلاقة الارتباط بين كفاءة العملية والاداء العالي والبالغة (0.000). وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على **(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كفاءة العملية والاداء العالي).** عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد كفاءة العملية ومتغير الاداء العالي اذ ان وجود كفاءة العملية في حياة الحشد الشعبي مجتمع الدراسة وما توفره من امكانيات ممتازة تُسهم بشكل واضح في تحقيق الاداء العالي ضمن مجال عمل هيئة الحشد الشعبي مجتمع الدراسة.

**3. اختبار الفرضية الفرعية 3:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الاعمال والاداء العالي. اذ يشير جدول (34) الى علاقة الارتباط بين تطوير الاعمال والاداء العالي اذ يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بينهما وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.614). عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة **(Sig.), (2-tailed)** المحسوبة لعلاقة الارتباط بين تطوير الاعمال والاداء العالي والبالغة (0.000). والتي تدل على معنوية العلاقة بينهما، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على **(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الاعمال والاداء العالي).** عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وبناءً على ما تقدم من نتائج يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد تطوير الاعمال ومتغير الاداء العالي بانها علاقة ارتباط طردية ايجابية بينهما وتشير الى ان توافر اساليب تطوير الاعمال بمضامينها لدى عينة الدراسة تؤدي حتما الى ظهور الاداء العالي ضمن مجال عمل هيئة الحشد الشعبي مجتمع الدراسة.

**4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابداع التنظيمي والاداء العالي. اذ يشير جدول (34) الى علاقة الارتباط بين الابداع التنظيمي والاداء العالي اذ يتضح الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بينهما وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.580). عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة **(Sig.), (2-tailed)** المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الابداع التنظيمي والاداء العالي والبالغة (0.000). والتي تدل على معنوية العلاقة بينهما، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي نصت على **(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابداع التنظيمي والاداء العالي).** عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).



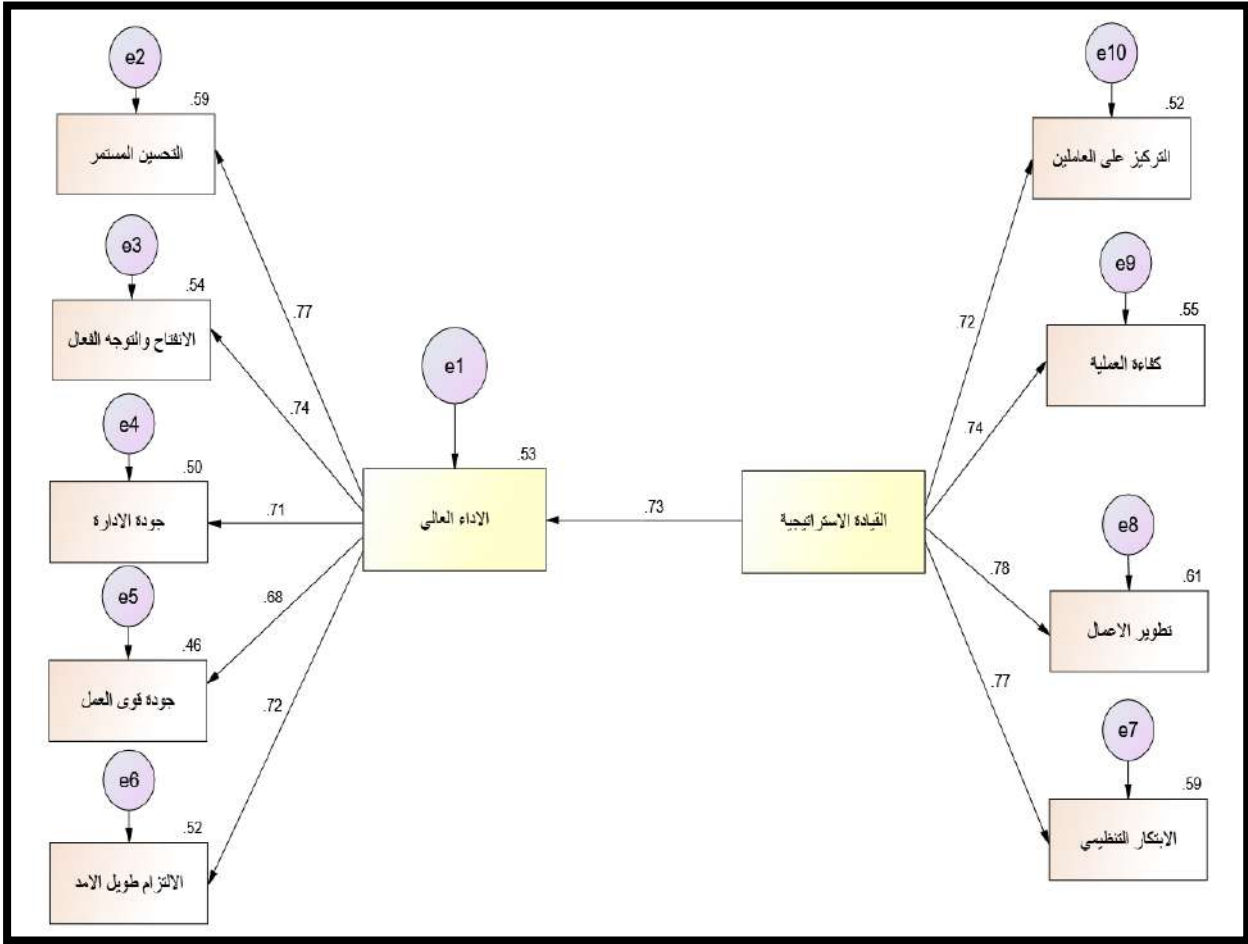
وبناءً على ما تقدم من نتائج يمكن تفسير علاقة الارتباط بعد الابتكار التنظيمي ومتغير الاداء العالي بانها علاقة ارتباط طردية ايجابية بينهما وتشير الى ان الابتكار التنظيمي يوفر اسس صحيحة تمكن عينة الدراسة من تحقيق الاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي.

وهنا أجب الباحث على تساؤلات المشكلة والهدف الرابع من الدراسة.

**ثانياً: اختبار فرضية التأثير: الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في الاداء العالي)**

اختبر الباحث فرضيات التأثير المباشرة بين متغيرات الدراسة باعتماد الانموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية عن طريق استخدام برنامج (Amos V.23). ويتكون الانموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، اذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة عن طريق سهم ذي اتجاه واحد (مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض عن طريق سهم ذي اتجاهين. ويتم التأكد من صحة الفرضيات عن طريق المعاملات الموجودة على الاسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية). وهذه التقنية الاحصائية هي اكثر تطوراً ودقة من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تأخذ بالاعتبار مدى ملائمة البيانات للانموذج الذي يتم افتراضه من علاقات. والشكل (20) هو الانموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (الاداء العالي) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل علاقة الارتباط اما القيمة الظاهرة اعلى متغير الاداء العالي فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) ( $R^2$ ) والتي تُبين ان القيادة الاستراتيجية قادرة على تفسير ما نسبته (53%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي اما النسبة المتبقية والبالغة (47%) فتعزى لإسهام متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة.

كما يتضح من جدول (31) أن قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.73). بان زيادة مستويات توافر القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات الاداء العالي بنسبة (73%) من وحدة انحراف معياري واحد، وبناء على مخرجات الانموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد تقبل الفرضية الرئيسية الثانية الخاصة باتجاهات التأثير. وشكل (19) وجدول (38) يوضح الانموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



شكل (19) / المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج Amos V.23

كما يوضح جدول (35) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات الانموذج معنوية تحت مستوى ( $P < .001$ ) وكذلك كانت النسبة الحرجة **C.R.** اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (35) / تقديرات إنموذج التأثير بين القيادة الاستراتيجية والاداء العالي

المتغير المعتمد	المسار	المتغير المستقل	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاداء العالي	<---	القيادة الاستراتيجية	.731	.703	.041	17.242	***
التركيز على العاملين	<---	القيادة الاستراتيجية	.723	.995	.059	16.838	***
كفاءة العملية	<---	القيادة الاستراتيجية	.742	.853	.048	17.786	***
تطوير الاعمال	<---	القيادة الاستراتيجية	.783	1.118	.055	20.281	***
الابتكار التنظيمي	<---	القيادة الاستراتيجية	.768	1.035	.054	19.329	***
التحسين والتجديد المستمر	<---	الاداء العالي	.769	1.136	.059	19.384	***
الانفتاح والتوجه الفعال	<---	الاداء العالي	.735	1.059	.061	17.467	***
جودة الادارة	<---	الاداء العالي	.707	.918	.057	16.085	***
جودة قوى العمل	<---	الاداء العالي	.681	.906	.061	14.949	***
الالتزام طويل الامد	<---	الاداء العالي	.720	.982	.059	16.708	***

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج Amos V.23

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الثانية اربع فرضيات فرعية هي كالآتي:

❖ اختبار الفرضية الفرعية 1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتركيز في العاملين بالاداء العالي.

اعتمد الباحث في اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة التأثير المباشر لأبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) في المتغير المعتمد (الاداء العالي) على الانموذج الهيكلي (Structural Model) وباستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية التي هي احدى نماذج الاختبار في برنامج (Amos V.23)، والشكل (18) يمثل الانموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح اتجاهات تأثير ابعاد المتغير المستقل (التركيز على العاملين، كفاءة العملية، وتطوير الاعمال، والابدع التنظيمي) في المتغير المعتمد (الاداء العالي) اذ تمثل الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد علاقة الارتباط اما القيمة الظاهرة اعلى متغير الاداء العالي فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) ( $R^2$ ) والتي تُبين بان أبعاد القيادة الاستراتيجية قادرة على تفسير ما نسبته (54%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي اما النسبة المتبقية والبالغة (46%) فتعزى لأسهام متغيرات اخرى غير داخلية في إنموذج الدراسة الحالي.

كما يتضح من جدول (36) بان قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) بين التركيز على العاملين والاداء العالي والبالغة ( $\beta = 0.18, P < .01$ ) هي قيمة موجبة ومعنوية فضلاً عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) اذ بلغت (3.597) وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات الانموذج الهيكلي لعلاقة تأثير التركيز في العاملين بالاداء العالي تقبل الفرضية الفرعية الاولى من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد القيادة الاستراتيجية في الاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي وشكل (20) وجدول (36) يوضحان الانموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات الانموذج).

❖ اختبار الفرضية الفرعية 2: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكفاءة العملية في الاداء العالي.

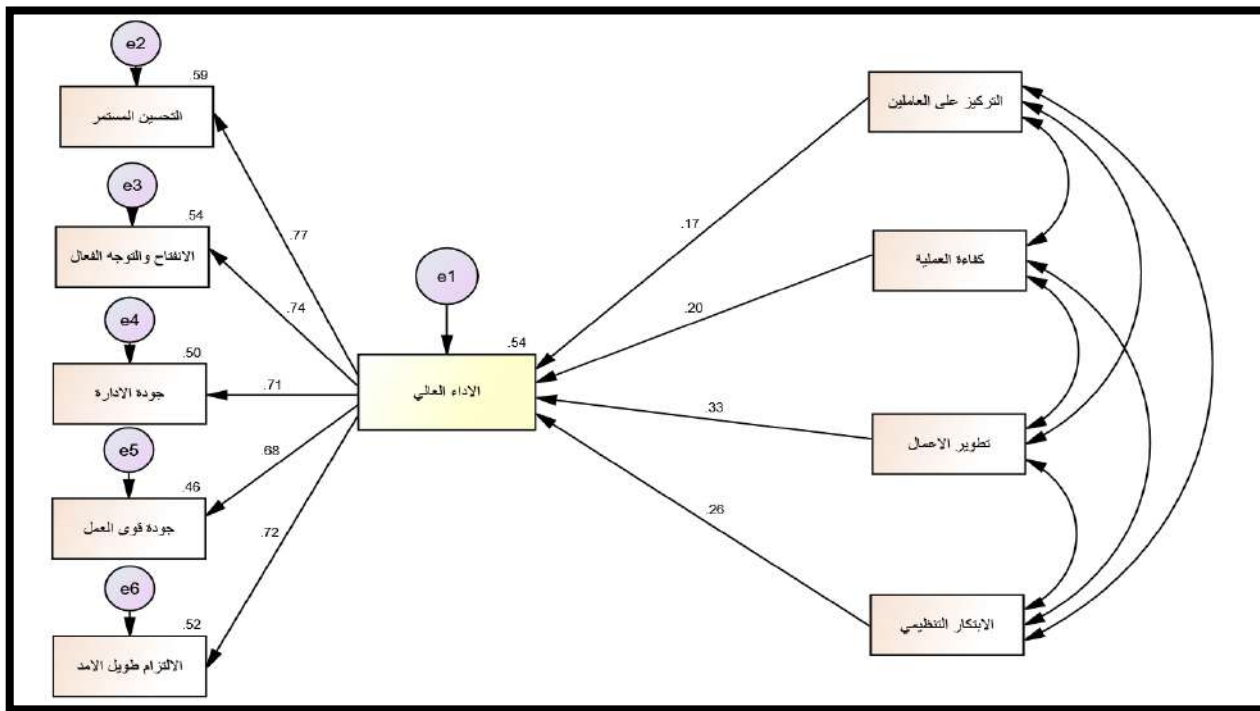
يعرض الشكل (20) وجدول (36) نتائج علاقة تأثير كفاءة العملية في الاداء العالي وتتنبأ هذه الفرضية بأن كفاءة العملية سيكون لها تأثير ايجابي في مستوى الاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي مجتمع الدراسة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير كفاءة العملية بلغ ( $\beta = 0.20, P < .01$ ) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1%) فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (3.845) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من ( $C.R. > 1.96$ )، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات إنموذج الهيكلي لعلاقة تأثير كفاءة العملية في الاداء العالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد القيادة الاستراتيجية في الاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي.

### ❖ اختبار الفرضية الفرعية 3: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الاعمال في الاداء العالي.

يعرض شكل (20) وجدول (36) نتائج علاقة تأثير تطوير الاعمال في الاداء العالي وتتنبأ هذه الفرضية بان تطوير الاعمال سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي مجتمع الدراسة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير تطوير الاعمال بلغ ( $\beta = 0.33, P < .01$ ) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1%) فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة **C.R.** التي بلغت (6.399) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من ( $C.R. > 1.96$ ) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات إنموذج الهيكلية لعلاقة تأثير تطوير الاعمال في الاداء العالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد القيادة الاستراتيجية في الاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي.

### ❖ اختبار الفرضية الفرعية 4: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابداع التنظيمي في الاداء العالي.

يبين الشكل (20) وجدول (36) نتائج علاقة تأثير الابداع التنظيمي في الاداء العالي وتتنبأ هذه الفرضية بان الابتكار التنظيمي سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي مجتمع الدراسة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير الابداع التنظيمي بلغ ( $\beta = 0.26, P < .01$ ) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى معنوية (1%) فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة **C.R.** التي بلغت (5.033) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والبالغ ( $C.R. > 1.96$ ) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات إنموذج الهيكلية لعلاقة تأثير الابداع التنظيمي في الاداء العالي تقبل الفرضية الرابعة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد القيادة الاستراتيجية والاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي.



شكل (20) // المسار الانحداري الخاص بالفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب

نمذجة المعادلة الهيكلية

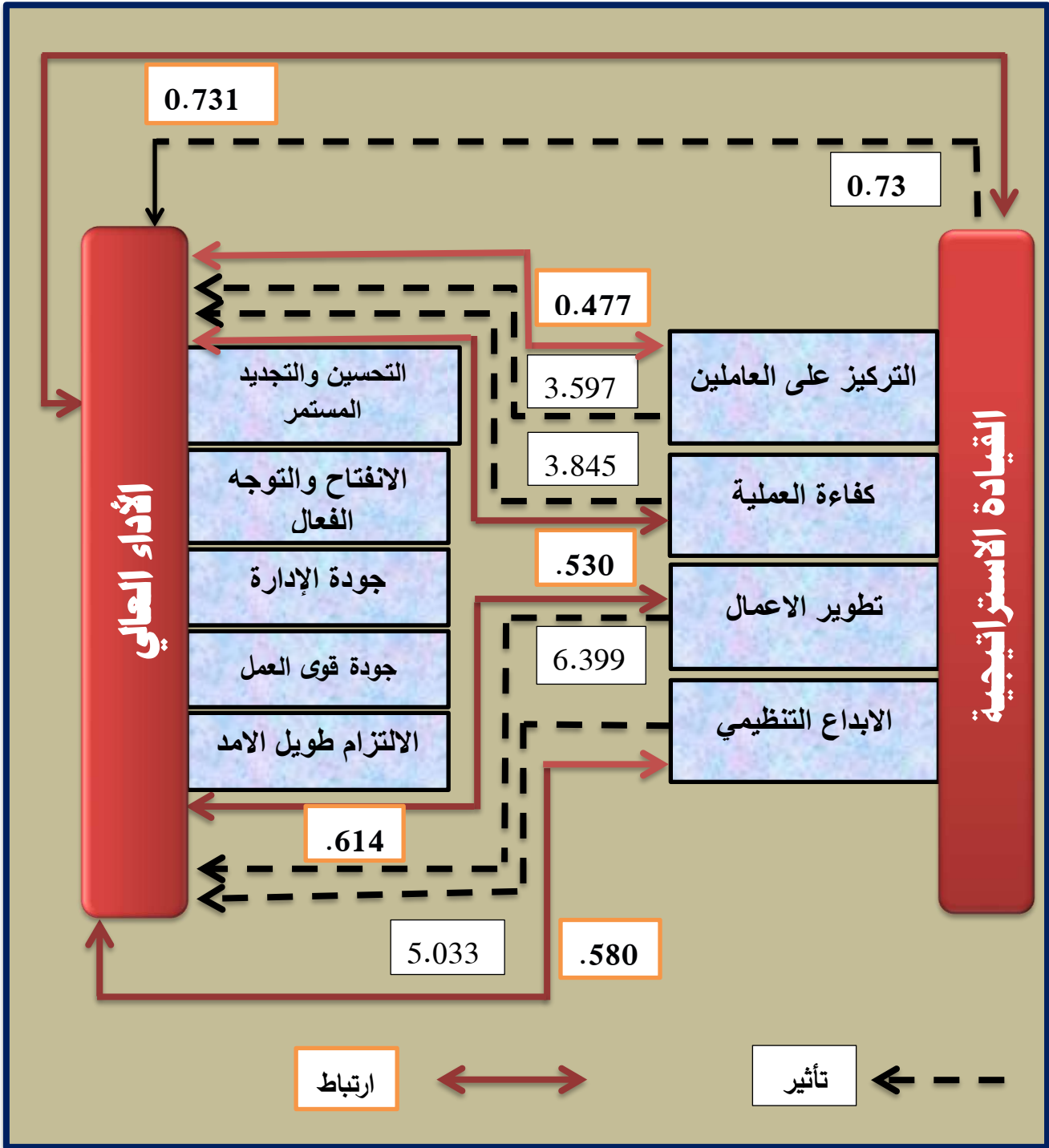
المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج Amos. V20

جدول (36) / تقديرات إنموذج تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في الاداء العالي

المتغير المعتمد	المسار	المتغير المستقل	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاداء العالي	<---	التركيز على العاملين	.175	.122	.034	3.597	***
الاداء العالي	<---	كفاءة العملية	.196	.164	.043	3.845	***
الاداء العالي	<---	تطوير الاعمال	.330	.223	.035	6.399	***
الاداء العالي	<---	الابتكار التنظيمي	.261	.186	.037	5.033	***
التحسين والتجديد المستمر	<---	الاداء العالي	.769	1.136	.059	19.384	***
الانفتاح والتوجه الفعال	<---	الاداء العالي	.735	1.059	.061	17.467	***
جودة الادارة	<---	الاداء العالي	.707	.918	.057	16.085	***
جودة قوى العمل	<---	الاداء العالي	.681	.906	.061	14.949	***
الالتزام طويل الامد	<---	الاداء العالي	.720	.982	.059	16.708	***

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج Amos. V23

وهنا أجاب الباحث على جميع تساؤلات المشكلة وحقق الهدف الخامس والسادس.



شكل (21) المخطط الفرضي علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد ومتغيرات الدراسة:

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.



# الفصل الرابع



## الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول:- الاستنتاجات

المبحث الثاني:- التوصيات والدراسات المستقبلية



## المبحث الاول : الاستنتاجات

يجسد هذا المبحث مجموعة من الاستنتاجات التي تم التوصل اليها والتي تمثل تعليلاً لبعض النتائج التي ظهرت عبر الدراسة استناداً الى تحليل البيانات واختبار الفرضيات الامر الذي يسهم في ارشاد الباحثين والمتخصصين الى مجالات جديدة تستحق البحث والدراسة والتطوير.

- 1- أكدت النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن هيئة الحشد الشعبي تعمل على تقييم عاملها باهتمام بالغ ما يؤثر في توافر بعد التركيز على العاملين في الهيئة والمحافظة على مستوى علاقات جيدة مع الافراد الذين يعملون لديها مع أخذها بنظر الاعتبار الاهتمام البالغ بهم.
- 2- أشارت الدراسة الى تحقق كفاءة العملية في هيئة الحشد الشعبي عن طريق تأكيدها وسعيها نحو صياغة وتحقيق الاهداف التي تم رسمها بفعالية ، والعمل على تدقيق ومتابعة ما تم انجازه فضلاً عن حل المشاكل التي تعترض تحقيق تلك الاهداف وبأقل تكلفة.
- 3- أظهرت الدراسة توافر بعد تطوير العمال في هيئة الحشد الشعبي وذلك عن طريق استكشاف الهيئة لأفضل الممارسات والاساليب القيادية والادارية التي من شأنها ان تعزز الافكار التي تحسن من تلك الممارسات وتشجيع العاملين ودفعهم للمشاركة في تطوير الاعمال المنوطة بهم.
- 4- كشفت الدراسة عن مدى الاهتمام والتشجيع الذي تبديه هيئة الحشد الشعبي للأفراد العاملين لديها عن طريق المبادرة باتجاه تنفيذ الافكار البناءة من جهة وتبنى الافكار الجديدة من جهة أخرى عن طريق تعزيز السلوك الابداعي لديهم.
- 5- توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ومعنوية بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير الاداء العالي، ما يعكس مدى توافر القيادة الاستراتيجية وتأثيرها بشكل طردي لظهور وتعزيز الاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي.
- 6- أستنتجت الدراسة على وجود ضعف في عدد من الجوانب الفرعية المرتبطة بأبعاد متغير القيادة الاستراتيجية على مستوى هيئة الحشد الشعبي أهمها:
  - أ- قلة اهتمام الهيئة بالعمل على متابعة أداء العاملين على نحو منظم ومستمر.
  - ب- عدم قيام الياة بالمراجعة المستمرة للجداول الزمنية والتوقيتات النهائية للمهام قيد التنفيذ.



- ت- لا تمتلك الهيئة قسم أو شعبة أو وحدة تعزز عملية الابداع والابتكار في العمل.
- ث- قلة اهتمام الهيئة بتوفير مناخ تنظيمي مشجع على الابداع.
- 7- أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير مباشر ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والأداء العالي مما يدل على العلاقة الوثيقة بين القائد الاستراتيجي ودوره في تعزيز مستويات الأداء لدى التابعين.
- 8- تشير الدراسة الى امتلاك الهيئة رؤية واضحة لكيفية تحسين وتطوير عملياتها بشكل مستمر فضلاً عن وضع جدول زمني محدد لتنفيذ الخطط ما يشير الى توافر جانب التحسين المستمر في الهيئة.
- 9- تأثر توافر بعد الانفتاح والتوجه الفعال لمتغير الأداء العالي في هيئة الحشد الشعبي والذي يشير الى ان الهيئة تمكن الافراد العاملين فيها وتفتح لهم مجال للحوار والعمل على توجيه التبادل المعرفي وتعزيز التعلم بين افرادها والعمل على استثماره بشكل ايجابي.
- 10- أظهرت الدراسة مدى توافر جودة الإدارة في هيئة الحشد الشعبي وذلك عن طريق عمل الهيئة على تحقيق التوافق والتماسك بين القيم الاخلاقية والمبادئ، فضلاً عن تطبيق عدد من المعايير المشتركة التي تهدف الى تعزيز قيم النزاهة من اجل تحقيق المصلحة العامة على حساب المصالح الشخصية في الهيئة.
- 11- أكدت الدراسة بأن الهيئة توفر جانب فعال من الاهتمام والتأكيد على جودة قوى العمل عبر تحفيز افرادها على تحقيق نتائج عالية تتخطى ما متوقع له، فضلاً عن التنوع في قوى العمل للإفادة من الخبرات والامكانيات.
- 12- أظهرت الدراسة ان الهيئة تعمل على ان تتمتع بقدرة وظيفي واداري ، فضلاً عن العمل على تعزيز قدراتها القيادية عن طريق افرادها العاملين الأمر الذي يشير الى توافر بعد الالتزام طويل الأمد بشكل فاعل في الهيئة.
- 13- تعاني الهيئة من بعض المؤشرات التي تؤثر في تحقيق الأداء العالي على مستوى ابعاده منها:
- أ- ضعف عمل الهيئة في تنفيذ خطط التحسين المستمر وفق ضوابط محددة سابقاً.
- ب- عدم اهتمام الإدارة العليا في الهيئة بتدريب العاملين ما يشكل عائقاً أمام تحقيق نتائج أفضل.
- ت- تفتقر الهيئة الى جانب الشراكات مع الافراد والمنظمات الاخرى الامر الذي يؤثر في انسيابية عملها.
- ث- قلة اهتمام الهيئة بإقامة علاقات جيدة وطويلة الامد مع المجتمع الذي تخدمه والذي يعد عاملاً سلبياً في جانب سعيها نحو بناء علاقات طويل الأمد.

## المبحث الثاني : التوصيات والدراسات المستقبلية

يتضمن هذا المبحث التوصيات الرئيسية المتعلقة بالدراسة والتي تجعلها ترتقي بواقع أفضل متخطية في سبيل ذلك كل العوائق والسلبيات الأمر الذي يؤدي الى تحقيق الأداء العالي وإنجاز الأهداف المطلوبة، بالإضافة الى عدد من الاقتراحات للدراسات المستقبلية ذات الصلة بالدراسة الحالية وكما يأتي :

### أولاً: التوصيات

- 1- ضرورة العمل على تثبيت وتعزيز منهجية دورية لتقييم أداء الموظفين داخل هيئة الحشد الشعبي وفق معايير موضوعة سابقاً وأهداف الهيئة وذلك لما لها من أهمية في تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية والمحافظة على مستوى علاقات جيد معهم من أجل تحديد مشاكل ومعوقات العمل وكذلك إيلاء الاهتمام البالغ لهم، من اجل تحسين الأداء وتطويره الأمر الذي يؤدي الى لمس الروح المعنوية والثقة العالية لدى الموظفين من لدن قياداتهم.
  - 2- ضرورة العمل على تعزيز الكفاءة في ادارة العمليات في هيئة الحشد الشعبي عن طريق تنظيم العاملين والموارد والمعدات والاساليب المستخدمة ودراسة الظروف المحيطة من أجل تحقيق الاهداف التي ترسمها بكل فعالية ومتابعة وتدقيق مستجدات الهيئة فضلاً عن ايجاد الحلول للمعوقات التي تعترض تحقيق تلك الأهداف ومعالجتها بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبأقل التكاليف.
  - 3- العمل على تعزيز جوانب تطوير للعاملين في هيئة الحشد الشعبي من أجل مواكبة التطورات الكبيرة التي تسير عمل المنظمات الحالية ما يستلزم تنمية قدرات ومهارات الملاك الوظيفي وفق أفضل الممارسات القيادية والإدارية التي تعمل على مواكبة تلك التطورات والإستفادة القصوى من الملاكات العاملة ودفعهم باتجاه تطوير الأعمال المناطة بهم.
  - 4- تشجيع العمل على تعزيز السلوك الاستباقي لدى العاملين في هيئة الحشد الشعبي عن طريق تبني وتنفيذ الافكار الجديدة التي تهتم بهم وتشجعهم على ذلك ما ينعكس على خلق بيئة داخل الهيئة تساعد على تبني وتعزيز هذه السلوكيات.
  - 5- ضرورة قيام هيئة الحشد الشعبي بأستثمار الدور المستقل المتمثل بالقيادة الاستراتيجية والعمل على تعزيزه وذلك لما ينعكس عنه في تعزيز الأداء العالي في الهيئة.
  - 6- ينبغي على هيئة الحشد الشعبي الاهتمام والتعزيز لعدد من الجوانب الفرعية المرتبطة بالقيادة الاستراتيجية من اجل كسب ثقة الافراد فيها وزيادة الشعور لديهم بالانتماء والابداع في عملهم والذي له أثر كبير في الأداء العالي للمنظمة عن طريق الآتي :
- أ- ضرورة قيام الهيئة بالعمل على رقابة مستويات الأداء لدى أفرادها ومتابعتها بشكل مستمر.

- ب- العمل على وضع جداول زمنية للمهام او البرامج قيد التنفيذ التي تقوم بها هيئة الحشد الشعبي.
- ت- يجب على هيئة الحشد الشعبي استحداث وحدة ادارية وتنظيمية خاصة بتعزيز ودعم عمليات الابداع والابتكار داخلها من اجل مواكبة التحديثات والتطورات في الجوانب التكنولوجية والإدارية.
- ث- زيادة دعم وتشجيع الوحدات الإدارية والميدانية في مديريات ومكاتب وقواطع عمليات هيئة الحشد الشعبي كافة وتقديم التحفيزات المالية والمعنوية من اجل خلق مناخ تنظيمي مشجع على الابداع في الهيئة.
- 7- ضرورة ان تسهم ممارسات القيادة الاستراتيجية في تطوير وتحسين وتعزيز الأداء العالي لما لها من دور وثقافة تنظيمية داعمة للأداء المؤسسي في هيئة الحشد الشعبي.
- 8- ضرورة تعزيز ودعم خطط حياة الحشد الشعبي الرامية الى تحسين وتطوير العمليات مع الاستمرارية في ذلك وتنظيمها وفق جداول زمنية محددة من اجل اعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية لضمان توافر التحسين والتطوير فيها.
- 9- ضرورة المحافظة على وجود توجه فاعل في هيئة الحشد الشعبي باتجاه الانفتاح والتعاون وتبادل الآراء والمعلومات لما لذلك من أثر ايجابي في أداء العاملين فيها.
- 10- ضرورة قيام هيئة الحشد الشعبي بنشر وتعزيز ثقافة التوافق وقيم النزاهة والعمل باتجاه تحقيق المصلحة العامة وفق مبادئ إدارية تمثل جوهر الجودة في الإدارة.
- 11- يجب العمل على تعزيز وتكثيف الاهتمام بجودة العاملين في هيئة الحشد الشعبي بوصفهم أساس وقوة المنظمة، وتحفيزهم من اجل الوصول الى نتائج أداء عالية، فضلاً عن إعداد خطط للعمل من اجل تنويع الخبرات والامكانات لدى عامليها.
- 12- ضرورة قيام هيئة الحشد الشعبي بتثبيت وتنظيم وضعها القانوني والإداري من اجل التوجه نحو ضمان المستقبل الوظيفي للعاملين عبر حصولهم على قدم وظيفي وإداري، الأمر الذي يبرهن للعاملين لديها مدى اهتمامها العالي بتوفير بعد الالتزام طويل الامد تجاههم .
- 13- ضرورة معالجة بعض جوانب العمل التي لها دور سلبي من شأنه ان يضعف ويقلل من مستويات الأداء في هيئة الحشد الشعبي وذلك عبر القيام الآتي:
- أ- التشديد على وضع وتنفيذ خطط تطوير وتحديث مستمرة في الهيئة وفق آليات قانونية محددة.
- ب- ضرورة قيام الهيئة باعداد برامج استراتيجية مستقبلية للتدريب والتطوير لعامليها لما لذلك من أهمية في الوصول الى نتائج أداء عالية.
- ت- ضرورة العمل على تكييف الوضع القانوني للهيئة مع بقية المؤسسات والدوائر الأمنية والخدمية في العراق من اجل تسهيل وتنظيم وتوفير الانسيابية في العمل.
- ث- يجب العمل على تكثيف الجهود الأمنية والخدمية في هيئة الحشد الشعبي من أجل تحقيق نتائج عالية في هذه الجوانب وإبرازها اعلامياً ما يؤدي الى خلق ترابط وبناء أواصر وعلاقات جيدة تقضي الى خلق عامل ايجابي ومؤثر تجاه المجتمع الذي تخدمه ما يشجع على فرض وضمان قدم وظيفي طويل الأمد.

## ثانياً: الدراسات المستقبلية

- 1- حث الباحثين مستقبلاً على تطبيق متغيرات وافكار الدراسة الحالية في شركات أو منظمات القطاع الخاص ودراسة مدى تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالي.
- 2- تشجيع الباحثين على تناول متغيري (القيادة الاستراتيجية، الاداء العالي) ولكن بأبعاد فرعية اخرى مختلفة لم تتطرق اليها الدراسة الحالية.
- 3- نقترح على الباحثين مستقبلاً تناول متغيرات الدراسة الحالية في منظمات انتاجية كون الدراسة الحالية تمت في منظمة خدمية.
- 4- نقترح على الباحثين في المستقبل تناول أثر القيادة الاستراتيجية مع متغيرات أُخر مثل (المنظمات المتعلمة، دوران العمل، الريادة في الاعمال الدولية، المناخ الابتكاري، الجودة الشاملة).



**المصادر  
والمراجع**



## قائمة المصادر

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المصادر العربية

أ- الكتب

1. صالح، أحمد علي، إبراهيم، إبراهيم خليل، 2020، القيادة الاستراتيجية "أجنحة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز"، مطبعة رشاد برس بيروت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
2. الظرفان، نعيمة، 2012، القيادة الإدارية، وتدبير مراكز اتخاذ القرار، ط 1، دار الامان، الرباط، المغرب.
3. الفقهي، إبراهيم، 2010، فن خدمة العملاء وكيفية المحافظة عليهم، ط1، مؤسسة بداية للنشر، القاهرة-مصر.
4. كوردي، جبرمي، 2011، استراتيجيات إدارة الأعمال الدليل الى اتخاذ القرارات الفعالة، ط1، ترجمة سمية ممدوح الشامي، دار كلمات عربية، القاهرة-مصر.
5. المرسومي، مروج طاهر هذال، 2019، تقويم الاداء المصرفي باستخدام ادوات التحليل الحديثة، ط 1، دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية، شارع المتنبى، بغداد.
6. نجم، نجم عبود، 2011، القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الاولى، دار الصفاء، عمان، الاردن.

ب- الرسائل والاطاريح الجامعية

1. أبو جليلة، سعيد سمير، 2018، أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط-كلية الاعمال، الاردن.
2. أبو صفية، ألفت عبد إبراهيم، 2018، أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الاداء الجامعي المتميز "دراسة تطبيقية: الجامعة الاسلامية بغزة"، (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الاسلامية بغزة-كلية التجارة، فلسطين.
3. اسليم، محمد عصام ياسين، 2017، دور القيادة الاستراتيجية في ادارة الازمات الامنية بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني، (اطروحة ماجستير منشورة)، جامعة الاقصى-أكاديمية الادارة والسياسة، فلسطين.
4. بلالي، فضيلة، علاهم، نجوى، 2018، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، "دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي"، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشهيد حمه لخضر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

5. بلل، عبدالحق علي ابراهيم، 2015، دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل "دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم"، (اطروحة دكتوراه منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا-كلية الدراسات العليا، السودان.
6. جالودي، اسماء ناصر محمد، 2020، درجة ممارسات الادارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الاردنية، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة آل البيت-كلية العلوم التربوية، الاردن.
7. الجبوري، سيف خلف عطا الله، 2020، امكانية بناء المنظمات الذكية من خلال استراتيجيات الريادة ودورها في مراحل ادارة الأزمات "دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة الموصل"، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الموصل-كلية الادارة والاقتصاد، العراق .
8. جوهره، أقطي، 2014، اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة ،رسالة دكتوراه ،جامعة محمد خيضر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر .
9. الحارثي، سعود بن عبدالجبار، 2019، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف، (اطروحة دكتوراه منشورة)، كلية الملك عبدالله للدفاع الجوي بالطائف، المملكة العربية السعودية.
10. حمد، عدنان رحيم حمود، 2019، تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية "دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة"،(رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الكوفة-كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
11. رضوان، محمد سميح علي، 2019، أثر استخدام تكنولوجيا (السكادا) على أداء موظفي بلدية غزة ، (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الاسلامية بغزة-كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، فلسطين.
12. الساعدي، سعد لعيبي فهد علي، 2021، القيادة الاستراتيجية والقيم الخلقية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى منتسبي امن الملاعب الرياضية في العراق، (رسالة ماجستير غير منشورة )، جامعة كربلاء-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، العراق.
13. سلامة، وسام عبدالعزيز محمد، 2015، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والامن الوطني في محافظات غزة، (رسالة ماجستير منشورة)،جامعة الاقصى - اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا ، فلسطين.
14. الشحمانى، زينب طعمة سلطان، 2009، اثر كلف الجودة في الاداء المنظمي "دراسة حالة في مصرف الائتمان العراقي"،(رسالة ماجستير غير منشورة)، الكلية التقنية الادارية-قسم تقنيات الحاسبات، بغداد، العراق.
15. الشرماني، علي زيدان فنجان، 2019، الارتجال الاستراتيجي ودوره في تعزيز ادارة الامن والسلامة السياحية "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مطار النجف الاشرف"،(رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الكوفة-كلية الادارة والاقتصاد، العراق.

- 16.** صونيه، كيلاني، 2016، استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية "دراسة مقارنة بين الجزائر والاردن"، (اطروحة دكتوراه منشورة)، جامعة باتنة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 17.** الطباخي، سناء، 2020، دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة "دراسة حالة مجموعة أريس سات"، (اطروحة دكتوراه منشوره)، جامعة محمد خيضر-كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 18.** عامر، عبير ضيف الله، 2020، تأثير الدعم التنظيمي المدرك في الأداء العالي "دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة بغداد"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- 19.** العامري، علي عبدالحسين حميدي، 2018، دور الدكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاداء العالي "دراسة استطلاعية لآراء مديري معامل الاسمنت في العراق (معاونيه الاسمنت الجنوبية، كربلاء، الكوفة، بابل، النورة، السماوة)، ( اطروحة دكتوراه منشورة)، جامعة كربلاء-كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- 20.** عبد السيد، غازي عبد زيد، 2015، دور انظمة عمل الاداء العالي في الاداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي دوائر البلديات في محافظة كربلاء المقدسة"، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة كربلاء-كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- 21.** عبد العباس، سؤدد علي، 2016، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز من خلال ارساء دعائم المنظمة المتعلمة "دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية"، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة كربلاء-كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- 22.** علي شاتي، 2017، دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، رسالة دبلوم، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
- 23.** علي، محمد حيدر، 2020، دور القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في ادارة الازمات للأجهزة الامنية "دراسة استطلاعية في مديرية شرطة محافظة بابل"، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة بابل-كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- 24.** القحطاني، عوض سعد آل جابر، 2020، أثر القيادة الاستراتيجية على الاداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطر، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة عمان الاهلية-كلية الاعمال، الاردن.
- 25.** كشيدة، حبيبة عبدالله، 2005، استراتيجيات رضا العميل الخارجي، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة سعد حلب-كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 26.** محمد القيسي، 2015، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى-أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.



- 27.** المرشدي، رياض حسين عبيس، 2019، دور تنوع الموارد البشرية في تحقيق ابعاد منظمات الاداء العاليي بوساطة ادارة الموهبة "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مشفى الكفيل وزين العابدين"، (اطروحة دكتوراه منشورة)، جامعة كربلاء-كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- 28.** الميمه، صلاح احمد عبدالفتاح، 2018، العوامل المؤثرة في الولاء وعلاقتها بولاء الزبائن وأثرها على الحصة السوقية لشركات التأمين الفلسطينية، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة-معهد التنمية المستدامة، فلسطين.
- 29.** ناصري، آسيا، 2015، أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية: "دراسة حالة بنك الخليج-الجزائر - AGB وكالة عين مليلة رقم 110"، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 30.** نصر، علي مغير، 2021، تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي "بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من ملاك دائرة حماية وتحسين البيئة/ الفرات الاوسط"، (بحث دبلوم عالي منشور)، جامعة كربلاء-كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- 31.** هادي، حنين صلاح مهدي، 2020، تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق الاداء العالي من خلال سلوك القيادة التحويلية "دراسة استطلاعية في شركة توزيع المنتجات النفطية/ هيئة توزيع الفرات الاوسط-فرع بابل"،(رسالة ماجستير منشورة)، جامعة بابل-كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- ت-الدوريات والبحوث
- 1.** ابرههي، اسامة أحمد، 2019، محاسبة الانجاز واثرها في قياس الكفاءة التشغيلية، مجلة دراسات محاسبية ومالية(JAFS)، المجلد14، العدد46، المعهد الالي للدراسات المحاسبية والمالية-بغداد، الصفحات(81-93).
- 2.** أمانة، أحمد عبدالله، 2015، دور العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة في تحقيق الاداء العالي للمنظمات "دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسيين كلية الادارة والاقتصاد-جامعة كربلاء"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد11، العدد44، جامعة كربلاء-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات(212-262).
- 3.** بشرى، ناصر، 2020، دور نظام نكاه الاعمال في تعزيز الاداء العالي "دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الاهلية في اربيل"، المجلة العربية للأعمال، جامعة الموصل-كلية الادارة والاقتصاد، المجلد40، العدد4، الصفحات (269-286).
- 4.** بن عبدالله، 2020، القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال الدولية بدولة الكويت، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد22، الصفحات (437-464)
- 5.** الجبوري، فلاح حسن حسن، 2021، تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام في توفير متطلبات الأداء العالي الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك "بحث تحليلي في عينة من

- الجامعات الاهلية العراقية"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، العدد1، المجلد13، الصفحات(328-358).
- 6.** جرو، بن حكيم ودلهوم، خليفة، 2015، امكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، العدد 32.
- 7.** جعفر، قيس زهير عبدالكريم، 2017، تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي "دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب-بغداد"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد23، العدد96، الكلية التقنية الادارية-بغداد، الصفحات(166-185).
- 8.** حداوي، اميرة هاتف وآخرون، 2018، دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز الاداء العالي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في معمل نسيج الديوانية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد، العدد الثالث والستون، الصفحات(301-332).
- 9.** حسين، ساجد ناصر، 2021، ادارة الازمات على وفق القيادة الاستراتيجية - الدور التفاعلي لنظم دعم القرار"دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن الشركة العامة للصناعات الفولاذية"، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، العدد 125، المجلد27، الصفحات(351-373).
- 10.** حمدي، سالم حامد، 2018، رضا الزبون في إطار تمكين العاملين "دراسة مقارنة في مجموعة من فروع مصرفي الرشيد والرافدين/الموصل"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد8، العدد1، جامعة الموصل-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات(190-226).
- 11.** خان، احلام، يحيوي، مفيدة، زاوي، صورية، 2019، اعادة هندسة الموارد البشرية كآلية دعم لنظم عمل الاداء العالي بالمنظمات "دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة بدولة الجزائر"، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، المجلد 6، العدد 1، الصفحات،(150-169).
- 12.** الخزرجي، قصي اسماعيل حذب، 2016، دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي " بحث ميداني في قطاع البلديات"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد22، العدد94، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات(50-83).
- 13.** الخفاجي، رشا مهدي صالح كسار، 2019، تأثير ادارة التنوع والاحتواء العالي في انظمة العمل عالية الاداء "دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان" المجلة العربية للإدارة، كلية الادارة والاقتصاد-جامعة البصرة، المجلد 39، العدد 3، الصفحات (123-141).
- 14.** خوين، سندس رضوي، 2017، تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الابداع التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلوماتية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد50، الجامعة المستنصرية-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات (427-456).

- 15.** الدباغ، ايناس نهاد كامل، 2018، تأثير الرشاقة التنظيمية في الاداء العالي "بحث ميداني"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد24، العدد105، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات(324-351).
- 16.** الزهراني، ابراهيم بن حنش سعيد، 2018، القيادة الاستراتيجية واثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الامارات، المجلد 42، العدد 2، الصفحات (189-238).
- 17.** ساجت، كاظم عبد الحسن، عليوي، عبدالناصر عبد الرضا، عباس، ليلي جميل، 2020، أثر جودة الخدمات المصرفية في تعزيز رضا الزبون "دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مصرف الرافدين فرع قرطبة/ الكوت"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد49، المجلد16، جامعة تكريت-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات(216-231).
- 18.** الساعدي، مؤيد، عكار، زينب شلال، 2015، دور الاستغراق الوظيفي في الاداء العالي، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد3، العدد11، الصفحات(1-37).
- 19.** السعيد، ساجدة عبد، 2021، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد64، المجلد، الصفحات(108-135).
- 20.** الشمري، أحمد عبدالله أمانة، الكروي، بلال نوري سعيد، 2015، العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الاداء العالي للمنظمات "دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين العاملين في المصارف التجارية الاهلية في كربلاء"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد11، العدد46، الصفحات(217-266).
- 21.** الشمري، أحمد عبدالله، الشمري، سمر عبد الله، الحسنوي، صالح مهدي، 2015، دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الاداء العالي للمنظمات "دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات كليات الادارة والاقتصاد/ الفرات الاوسط"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد18، العدد2، الصفحات(6-38).
- 22.** الشمري، مي حمودي عبدالله، 2018، ادارة الوقت وضغط العمل وعلاقتها في القيادة الادارية "دراسة حالة في المعهد العالي للتطوير الامني والاداري"، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك ، العدد 1، المجلد 10، الصفحات (1-16).
- 23.** شنيتر، عبدالرحمن طاهر، الوائلي، محسن عروق، 2019، ممارسات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في قدرات التعلم التنظيمي "بحث تنظيمي في كلية دجلة الجامعة"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 47، المجلد15، جامعة تكريت-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات(240-253).

- 24.** الشهري، صالحة بنت عبدالله، 2020، القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الاكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها، المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك سعود-كلية إدارة الاعمال، العدد1، المجلد 40، الصفحات (201-204).
- 25.** الشيال، بسام خلف صالح، 2021، تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية ادارة الازمات "دراسة استطلاعية على شركة الحكمة لصناعة الادوية/ الاردن"، جامعة تكريت-كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 53 ج2، المجلد17، الصفحات(122-145).
- 26.** صالح، زينب رعد، 2019، تقويم وتطوير منظمات الاعمال المنهارة "دراسة تطبيقية في منظمات أعمال مختارة للفترة 2003-2015"، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، العدد53، جامعة الكوفة-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات(37-92).
- 27.** صالح، مصطفى رعد، 2020، دور الرقابة التسويقية في تعزيز ابعاد رضا الزبون، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد16، العدد50، جامعة تكريت-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات (240-257).
- 28.** صيهود، احمد قاسم، 2017، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الاداء العالي " بحث ميداني في وزارة الزراعة"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد23، العدد98، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات(149-174).
- 29.** الطه، شهاب حمد حمود، 2021، القيادة الاستراتيجية ودورها في تلبية متطلبات الحوكمة الجامعية "دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد125، المجلد27، الصفحات(311-326).
- 30.** عاجل، بلقيس ناجي، 2020، القيادة الاستراتيجية وأثرها في التوجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات "دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا المعلومات"، مجلة دنانير، العدد22، المجلد، الصفحات(547-581).
- 31.** عاجل، بلقيس ناجي، 2021، القيادة الاستراتيجية واثرها على دورة حياة المنظمة "دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 48، المجلد، الصفحات (45-59).
- 32.** عامر، عبير ضيف الله، 2021، الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره في الأداء العالي "بحث تحليلي في كليات جامعة بغداد"، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد، العدد 126، المجلد 27، الصفحات(263-288).
- 33.** العبادي، فارس أحمد عبد، 2019، دور عوامل الخدمة المادية في تحقيق رضا الزبون، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد25، العدد115، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات(41-65).

- 34.** عبد العباس، سؤدد علي، 2016، دور القيادة الاستراتيجية في إرساء دعائم المنظمة المتعلمة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد16، العدد65، جامعة كربلاء-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات(1-22).
- 35.** عبد العباس، سؤدد علي، 2020، تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 63، المجلد 16، الصفحات (1-22).
- 36.** عبدالله، أنيس أحمد، 2011، قيمة الزبون باعتماد تقانة إدارة علاقات الزبون "دراسة استطلاعية لعينه من زبائن متجرين في صلاح الدين"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد33، العدد104، جامعة تكريت-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات(153-170).
- 37.** عثمان، انجم أحمد، 2020، مستوى جودة الاداء الاداري لدى القيادات الاكاديمية وآليات تطويره في بجامعة الملك خالد في ضوء معايير الجودة بالتعليم العالي، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد28، العدد4، جامعة الملك خالد-كلية المجتمع للبنات بأبها، الصفحات(83-114).
- 38.** علي، جابر حسين، راضي، الحمزة مالك، 2018، تأثير الاقتصاد المنزلي في الاداء العالي "دراسة استطلاعية في عدد من تشكيلات الجامعة التقنية الجنوبية"، مجلة كلية التربية للبنات، المجلد29، العدد(خاص)، الجامعة التقنية الجنوبية-الكلية التقنية الادارية، الصفحات(3089-3096).
- 39.** عمر، خالد محمد، العزام، انور احمد، 2017، اثر ادارة علاقات الزبائن بالاحتفاظ بالزبون في قطاع التأمين، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد120، جامعة عمان العربية-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات (151-165).
- 40.** الغراوي، ليث شعبان هاشم، 2020، الاداء الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية، مركز البحوث النفسية، المجلد31، العدد3، جامعة بغداد-كلية الآداب، الصفحات(305-346).
- 41.** فيروز، خضير علي، 2014، أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي "دراسة حالة في معمل سمنت الكوفة"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد3، العدد12، الصفحات(78-96).
- 42.** فيصل، مثى زاحم، 2017، القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الاداء المنظمي دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 95، المجلد 23، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات (255-280).
- 43.** قويدري، ثامر، 2021، كفاءة المورد البشري من الاستقطاب الى التطوير، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد5، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف-كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، الصفحات(120-134).
- 44.** كروش، محمد الامين، لحرش، الطاهر، 2020، دور الابداع التنظيمي في تحقيق اداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الاوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد11، العدد2، الصفحات(35-52).

- 45.** الكعبي، حميد سالم، 2014، دور القيادات الادارية الناجحة في ادارة الازمة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد التاسع، العدد 27، الصفحات ( 1-32 ).
- 46.** اللافي، خالد خلف، الخشمان، أيسر محمد، 2020، تطبيق نظم عمل الاداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي "دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الاردنية"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 28، العدد 1، الصفحات(48-79).
- 47.** مثني، مازن محمود، 2016، انعكاس تقويم الادارات على تحسين جودة العمل المؤسسي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد 90، الصفحات (123-139).
- 48.** محمد، أحمد علي، 2016، القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية الادارة العليا في جامعة النهرين، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 51، كلية التربية للعلوم الصرفة-ابن الهيثم، الصفحات (342-378).
- 49.** محيسن، كمال علوان، عبدالله، مرتضى منصور، 2019، استخدام التحليل التمييزي لتقييم دور ادارة المعرفة في تعزيز الابداع التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة ديالى للصناعات الكهربائية"، مجلة كلية الكوت الجامعة، العدد 2، المجلد 4، كلية الكوت الجامعة، الصفحات(26-46).
- 50.** مرزوق، عبدالعزيز علي، بدران، فايز حسن عيسى، 2021، ممارسات نظم عمل الاداء العالي واثرها على التوازن بين العمل والحياة "دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط-كلية التجارة، المجلد 2، العدد 1، الصفحات(259-309).
- 51.** ناجي، هالة تركي، 2020، الدور التفاعلي لنظم العمل عالي الاداء في العلاقة بين ممارسات ادارة الاحتواء العالي والريادة الاستراتيجية "دراسة حالة في شركة ديالى العامة"، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد 26، العدد 124، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات(77-92).
- 52.** نادر، علاء محمد، جاسم، باسم عبد الحسن، 2019، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي " بحث ميداني في شركة الفارس العامة"، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، العدد 114، المجلد 25، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات(225-241).
- 53.** نعمان، اريج طاهر، 2020، دور القيادة الاخلاقية في تحسين جودة حياة العمل "دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى صلاح الدين العام"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 52، جامعة تكريت-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات(434-450).
- 54.** هماش، تركي عزيز، 2020، دور سلوك التمكين القيادي في تحقيق الاداء العالي " بحث استطلاعي في قيادة حدود المنطقة الخامسة"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 34، جامعة بابل-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات(35-61).
- 55.** هماش، تركي عزيز، 2020، دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الاداء العالي " بحث استطلاعي في قيادة حدود المنطقة الخامسة"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد 12، العدد 3، جامعة بابل-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات(258-284).

## ثالثاً: المصادر الاجنبية

**A. Books**

1. Argus, Don & Samson, Danny ,2021, Strategic Leadership for Business Value Creation" Principles and Case Studies", <https://doi.org/10.1007/978-981-15-9430-4>,Singapore.
2. Armstrong, Michael.2006, Armstrong's handbook of human resource management practice, 10 thed, Kogan Page Limited, London and Philadelphia.
3. Cabric, Marko, 2015 , Corporate Security Management: Challenges, Risks, and Strategies , Butterworth-Heinemann is Elsevier's imprint The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, Oxford OX5 1 GB, UK225 Wayman Street, Waltham, MA 02451, ISBN: 978-0-12-802934-3 , USA .
4. Dewberry, C., (2004) "Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice" First published, Published in the Taylor & Franci.
5. Golensky, Martha & Hager, Mark A, 2020, Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations "Theory and Practice", Second edition, Oxford University Press, United States of America.
6. Hitt *etal*, 2011. Strategic management Competitiveness & Globalization. 9th ed South-Western, a Part of Cengage Learning.
7. Jairo H. Cifuentes - Madrid, Pablo Landoni Couture, 2015, Strategic Management of Universities in the Ibero-American Region.
8. John Cantwell, 2014, International Sites and Business, Rutgers University, Newark, New Jersey, USA.
9. Juul Andersen Torben, 2013, Short Introduction to Strategic Management, University Press, Cambridge CB2 8BS, UK.
10. Marco Capric, 2015, Corporate Security, Managing Challenges, Risks and Strategies, Copyright Butterworth-Heinemann is the imprint of Elsevier, USA.
11. Meyer, Ralph Lanwer-Jan, 2018, People Analytics in Professional Football "Implications for the Economy", Mieschede, Germany.
12. pallant, julie pallant, (2007), SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows, 3rd edition, McGraw-Hill.
13. Ratten, Vanessa, 2020, Sports Entrepreneurship and Public Policy "Building a New Approach to Sports Policy-Making", La Trobe University, Melbourne, Victoria, Australia.
14. Reinkmeier, Lars, 2020, The Mining Process in Action Principles, Use Cases and Outlook, Springer Nature Switzerland AG, California, USA.
15. Roger F Jones, 2013, Management Strategy for the Plastics Industry, Boca Raton, FL, IBAN-13: 978-1-4665-0587-2.
16. Schumacker, R. & Lomax, R. (2010) " A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling " Taylor and Francis Group, LLC, New York.

17. Stevenson, William J. 2012, Operations management, 11 th ed. McGraw-Hill Companies. New York, Americas.
18. Sunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian, (2009) "Research methods for business students" Prentice Hall.
19. Wayne Mondy, Joseph J. Marrtocchio, (2016), "Human Resources management", (14th ed.), Louisiana Tech University, USA.
20. Wing Sun Lee, 2018, Management for Professionals Accounting Management Strategy, Beijing Normal University-United International College, Hong Kong, ISBN 978-981-10-5729-8, China.

### **B. Theses master and dissertations:**

1. Berepiki, Clifford Olobo, 2017, An examination of executive leadership style and business strategy for strategic alignment of business: a correlational study (published PhD thesis), Capella University - College of Business and Technology, USA.
2. Carrion, Chiron, 2020, Intensity of High-Performance Work Systems in Organizational Self-Esteem of Employees (published PhD thesis), College of Business and Technology, Capella University, USA.
3. Carrion, Sherron ,2020, INTENSITY OF HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEMS ON EMPLOYEES' ORGANIZATION-BASED SELF-ESTEEM, (published PhD thesis), Capella University-School of Business and Technology, USA.
4. Chen, Zhen ,2020, An investigation of strategic leadership development in Chinese State-owned Enterprises, (published PhD thesis), The University of Manchester- the Faculty of Humanities SCHOOL, The UK.
5. Clarenbach, Ulrich ,2020, An examination of strategic leadership in a dynamic context: The case of the German automobile manufacturer, BMW, (published PhD thesis), EDINBURGH NAPIER UNIVERSITY-THE BUSINESS SCHOOL, USA.
6. Duursema, Hester. 2013, Strategic Leadership Moving beyond the leader-follower dyad, THESIS to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam by command of the Rector Magnificus .
7. Evans, Eric J., 2020, Evaluation of the High-Performance Course for Understanding Inter-U.S. Work Motivations, (published PhD thesis), Walden University - School of Social and Behavioral Sciences, USA.
8. Junior, Lopez, Richard, 2020, Leadership Styles and Emotional Intelligence of Federal Employees in Diverse Work Environments, (published PhD thesis), Walden University - College of Management and Technology, USA.
9. Karasanovic, Drina, 2017, Combining Strategic and Transformational Leadership "A model for Red Cross/Red Crescent organizations to increase age



diversity among volunteers” (published PhD thesis), University of Liverpool - Business School, England.

10. Lapshun, Alexander, 2020, High-Performance Organizational Culture and Corporate Success, (published PhD thesis), Walden University-College of Management and Technology, USA.
11. Nijkamp, Yvonne, 2016, Leadership Styles and Strategy Process Research entitled "Study on Dutch Small and Medium Enterprises" (published master's thesis), University of Twente, Netherlands.
12. Russell, Gregg, 2018, Strategic Leadership in Technology Implementation: A Case Study of the Director's Role in the Classroom, (published PhD thesis), Northwestern Nazarene University - Department of Higher Education, USA.
13. Wilson, Cresha, 2020, High Performance Business Systems: A Study of Differences in Traditional and Non-Traditional Business Environments, (published PhD thesis), Harold Abel School of Psychology, Capella University, USA.

### **C. Journal & Periodicals**

1. Afifah, Nur and Daud, Ilzar, Strategic Leadership Style and Commitment to Service Quality on Services Innovation in Local Enterprise Water Services (September 29, 2018). J. Mgt. Mkt. Review 3 (3), p 143-148 .
2. Albort-Morant, G., Leal-Millán, A., Cepeda-Carrion, G., & Henseler, J. (2017). Developing green innovation performance by fostering of organizational knowledge and cooperative relations. Review of Managerial Science, 12(2), 499–517.
3. Altman, Elizabeth J. and Tushman, Michael, Platforms, (April 1, 2017) Open User Innovation, and Ecosystems A Strategic Leadership Perspective Harvard Business School Organizational Behavior Unit Worki, p1-47.
4. Amah, Okechukwu Ethelbert; Oyetunde, Kabiru (2019) Determinants of high-performance organizations in Africa: A conceptual framework and research propositions, International Journal of Management, Economics and Social Sciences, IJMESS International Publishers, Jersey City, NJ, Vol. 8, Iss. 4, pp. 319-333.
5. Andersan, Jim; Andersan, Annelie (2019). Are high-performance work systems (HPWS) appreciated by everyone? The role of management position and gender on the relationship between HPWS and affective commitment. Employee Relations: The International Journal, 41(5), 1046–1064.
6. Andrzej Grzywacz ,(2017), Passeromyia indecora causes hematophagous myiasis in captivebred domestic pigeon (Columba livia domestica) squabs October 2017 Memoirs of the Queensland Museum 60:172-173.
7. Azbari, Ebrahimpour; Mostafa, Akbari, Mohsen and Hooshmand Chajjani, Milad, (2015), The Effect of Strategic Leadership and Empowerment on Job

Satisfaction of the Employees of University of Guilan, *International Journal of Organizational Leadership* (4), p 453-464.

8. Bider, I., & Jalali, A. (2014). Agile business process development: why, how and when—applying Nonaka’s theory of knowledge transformation to business process development. *Information Systems and e-Business Management*, 14(4), 693–731.
9. Buchheim, L., Krieger, A., & Arndt, S. (2019). Innovation types in public sector organizations: a systematic review of the literature. *Management Review Quarterly*, p:1-25.
10. Burgelman, Robert A., HP's Process of Corporate Becoming — Why Strategic Leadership Matters (January 2016). Stanford University Graduate School of Business Research Paper No. 16-11, Available at SSRN. 13
11. Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007). Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51:1, 53-66.
12. Chang, Po-Chien; Wu, Ting; Liu, Chen-Lin (2018). Do High-Performance Work Systems Really Satisfy Employees? Evidence from China. *Sustainability*, 10(10), 3360–3390.
13. Chen, J., Yin, X., & Li, J. (2020). Firm innovation system: Paths for enhancing corporate indigenous innovation capability. *Frontiers of Engineering Management*, P: 404 - 412.
14. Chen, T.-J., Lin, C.-C. and Wu, C.-M. (2016) High Performance Work System, Psychological Efficacy, Job Satisfaction and Task Performance in the Hotel Workplace. *Open Journal of Social Sciences*, 4, pp:76-81.
15. Chiang, Yun-Hwa; Hsu, Chu-Chun; Shih, His-An (2015). Experienced high-performance work system, extroversion personality, and creativity performance. *Asia Pacific Journal of Management*, pp: 531–549.
16. Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Journal of Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. 10, No 7, 1-9.
17. Dastmalchian, Ali; Bacon, Nick; McNeil, Nicola; Steinke, Claudia; Blyton, Paul; Satish Kumar, Medha; Bayraktar, Secil; Auer-Rizzi, Werner; Bodla, Ali Ahmad; Cotton, Richard; Craig, Tim; Ertenu, Behice; Habibi, Mohammad; Huang, Heh Jason; Ä°mer, Havva PÄ±nar; Isa, Che Ruhana; Ismail, Ayman; Jiang, Yuan; Kabasakal, Hayat; Meo Colombo, Carlotta; Moghavvemi, Sedigheh; Mukherjee, Tuheena; Musa, Ghazali Bin; Sugai, Philip; Tang, Ningyu; Thang, Troung Thi Nam; Varnali, Renin ,(2020), High-performance work systems and organizational performance across societal cultures, *Journal of International Business Studies*, pp:1-36.

18. De Waal André, Ivo Heijtel (2017) "Developing a change approach for the transition to a high-performance organization", *Measuring Business Excellence*, Vol. 21 Issue: 2, pp:101-116.
19. De Waal, A.& Frijns, Miriam, (2012) "Applicability of the high performance organization framework in central Africa: THE CASE OF RWANDA'S MINALOC", 2012.
20. De Waal, André (2018). Success factors of high-performance organization transformations. *Measuring Business Excellence, MBE*, pp:1-17.
21. De Waal, Andre A. & Akaraborworn, Chirapha Tan, (2013) "Is the high performance organization framework suitable for Thai organizations?" *Emerald Group Publishing Limited, MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, VOL. 17 NO. 4* .
22. De Waal, André A. & Frijns, Miriam (2011)," Longitudinal research into factors of high performance: the follow-up case of Nabil Bank," *Measuring Business Excellence j VOL. 15 NO. 1* , Q Emerald Group Publishing Limited ,pp. 4-19
23. De Waal, André A. & Frijns, Miriam,(2009)" Working on high performance in Asia: the case of Nabil Bank" Published in *Measuring Business Excellence*, vol. 13, issue 3.
24. De Waal, André A.& Chachage, Bukaza, (2011) "Applicability of the high-performance organization framework at an East African university: The case of Iringa University College" *Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Emerging Markets*, Vol. 6, No. 2.
25. De Waal, André A.& Sultan, Suhail, (2012) "Applicability of the high performance organization framework in the Middle East: The case of Palestine Polytechnic University" *Emerald Group Publishing, Education, Business & Society: Contemporary Middle Easter Issues*,Vol.5,No.3.
26. De Waal, André A., (2007) "The characteristics of a high performance organization", *Emerald Group Publishing Limited, Business Strategy Series*, Vol. 8, No. 3.
27. De Waal, André A., (2009) " ACHIEVING HIGH PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR: WHAT NEEDS TO BE DONE?" *International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance* , Riyadh, Saudi Arabia.
28. De Waal, André A., (2012) "Characteristics of High Performance Organizations" *Business Management and Strategy*, Vol. 3, No. 1.
29. De Waal, André, (2020), "Creating High-Performance Organizations in Asia: Issues to Consider", *International Journal of Management and Applied Research*, Vol. 7, No. 2, pp. 86-103.
30. De Waal, André, Linthorst, Julie, (2020), *Future-Proofing the High-Performance Organization, Sustainability* " by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland MDPI", doi:10.3390/su12208507, pp:1-14.

31. De Waal, Andre, Nierop, Erjen van, Sloot, Laurens, 2020, The Relationship Between Manager Type and High-Performance Achievement, Journal of Advances in Management Research, pp1-16.
32. De Waal, Andre', Orij, Ruben, Rosman, Jantien & Zevenbergen, Marijke, (2014) "Applicability of the high-performance organization framework in the diamond industry value chain", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Strategy and Management, Vol. 7 No. 1.
33. Deeboonmee, Wiraporn. Ariratana, Wallapha. 2014, Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Vol.112.
34. Duartha, I Wayan, Putra, I Nyoman Darma, Dwijendra, Ngakan Ketut Acwin, and Antara, I Ketut. (2020), The Effectiveness of Strategic Management and Leadership Style on Performance of Local Hotel Operators in Managing Hotel Unit Businesses in Ubud Bali, Indonesia. In: Journal of Social and Political Sciences, Vol.3, No.3, 800-805.
35. Elkhdr, H. H. (2019, February). The Relationship Between Strategic Management and Leadership: A Critical Literature Review. International Journal of Scientific and Technology Research, 8(02), pp: 58-62.
36. Fadel, Alaa Hussein, Al-Shammari, Ahmed Abdullah Amanah, Al-Hakim, Laila Mohsen Hassan, Qandil, Ahmed Muhammad Reda Abdul-Rasoul, 2021, The Role of Ethical Leaders' Intelligence in Promoting Strategic Leadership, **Journal of Management and Accounting Studies**. Volume 9, Issue 1, Pages (65-78).
37. Figueroa, Carah Alyssa & Harrison, Reema & Chauhan, Ashfaq and Meyer, Lois ,2019, Priorities and challenges for health leadership and workforce management globally, BMC Health Services Research, p: 1-11.
38. Gaye Özçelika , Meryem Aybasb , Cavide Uyargilc,(2016) a, High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View Considerations , 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey .pp: 332 – 341.
39. Gentiana Mjaku , 2020, Strategic Management and Strategic Leadership , International Journal of Scientific and Research Publications ,DOI: 10.29322/IJSRP.10.08.2020.p104113 (IJSRP) 10(8). , pp:914-918.
40. Goni, F. A., Gholamzadeh Chofreh, A., Estaki Orakani, Z., Klemeš, J. J., Davoudi, M., & Mardani, A. (2020). Sustainable business model: A review and framework development. Clean Technologies and Environmental Policy.
41. Gupta, K., & Raman, T. V. (2020). The nexus of intellectual capital and operational efficiency: the case of Indian financial system. Journal of Business Economics, p1-20.

42. Gürlek, Mert, 2020, Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, pp:1–33.
43. Gusmão, Fernando Dias, 2018, The Influence of Strategic Leadership and Organizational Learning on Organizational Performance with Organizational Citizenship Behavior as an Intervening Variable, *International Journal of Scientific Research and Management*, Volume, 06, Issue, 04, Pages:124-131.
44. Habyarimana, Beata, De Waal, Andre, 2020, Analysis of the Organizational Change Process Using the HPO Framework: The Case of the Bank of Rwanda, *International Journal of Management and Applied Research*, Vol. 7, Issue 2, pp. 121-135.
45. Holtzman, S. & Sailesh V. (2011) " Confirmatory factor analysis and structural equation modeling of noncognitive assessments using PROC CALIS " NorthEast SAS Users Group (NESUG), 2011 proceedings: pp. 11-14.
46. Hooijberg, R., & Lane, N. (2015). Strategic Leadership. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–4.
47. Huang, Yufang ,Ma, Zhenzhong ,Meng, Yong ,2017, High-performance work systems and employee "engagement: empirical evidence from China ", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, pp:1-19.
48. Ibrahim, N. A., Hamza, Muhammad I. M., Wahhab, J.L.A. (2019). The relationship between leadership style in a high-performance school towards the professional learning community (PLC). *Creative Education Journal*, pp. 2742-2749.
49. Kaufman, Roger, 2017, PRACTICAL STRATEGIC LEADERSHIP: ALIGNING HUMAN PERFORMANCE DEVELOPMENT WITH ORGANIZATIONAL CONTRIBUTION, *International Society for Performance Improvement*, vol, 56, no, 2, p:16-21.
50. Lehto, Martti & Linnéll, Jarno, 2020, Strategic leadership in cyber security, case Finland, *Information Security Journal: A Global Perspective*, DOI: 10.1080/19393555.2020.1813851, pp:1-25.
51. Li, Yuan.; Li, Xiyuan.; Liu, Yujing, 2020, How a High-Performance Work System Leads Job Formulation Through Self-Motivation: The Moderating Role of the Climate Initiative, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Pages: 1-15.
52. Liu, M. J., & Xie, Z. L. (2020). The Impact of High-Performance Work System on New Generation Employees' Turnover Intention: Psychological Capital as Mediator and Perceived Organizational Support as Moderator. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10, pp:360-373.
53. Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014). The Role of Strategic Leadership In Building Sustainable Competitive Advantage and Capabilities In The Business

- Organizations Environment, International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia. No. 129., pp: 289 – 296.
54. Nadeem, Kashif, Riaz, Amir and Danish, Rizwan Qaiser ,2019, Influence of high-performance work system on employee service performance and OCB: the mediating role of resilience, Journal of Global Entrepreneurship Research, COMSATS University, Lahore, Pakistan, PP:1-13.
55. Naz, F., Aftab, J. & Awais, M., (2016), Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 11, pp699-708.
56. Nwachukwu, Chijioke, (2020), Strategic flexibility, strategic leadership and business sustainability nexus, Int. J. Business Environment, Vol. 11, No. 2, pp:125-143.
57. Ogbonnaya, C., & Valizade, D. (2018). High performance work practices, employee outcomes and organizational performance: A 2-1-2 multilevel mediation analysis. The International Journal of Human Resource Management, pp: 239-259.
58. Oon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. Journal of Management, 45(6), 2498-2537.
59. Pak, J.; Kim, S. (2016). Team Managers Implementation, High Performance Work Systems Intensity, and Performance: A Multilevel Investigation. Journal of Management, PP:1-26.
60. Pittino, Daniel, Francesca, Visintin, Tamara, Lenger, Dietmar, Sternad, 2016, Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention, Journal of Family Business Strategy, p:75–89.
61. Prasertcharoensuk, T., & Tang, K. N. (2017). The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3. Kasetsart Journal of Social Sciences, 38(3), 316–323.
62. Racela, Olimpia, C., (2014), "Customer orientation, innovation competencies, and firm performance :A proposed conceptual model", Procedia -Social and Behavioral Sciences 148 , 16 – 23.
63. Riaz, Safa (2016). High Performance Work Systems and Organizational Performance: An Empirical Study on Manufacturing and Service Organizations in Pakistan. Public Organization Review, 16(4), 421–442.
64. Rizki, Via Lailatur , Titisari, Purnamie , Prihatini , Dewi, 2019, The Role of Emotional Intelligence and Organizational Commitment in Increasing OCB and Employee Performance ,International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM) ,Volume 7, Issue 5, 3 Faculty of Economics and Business, Universitas Jember ,Pages 1139-1147.

65. Samdanis, Marios & Lee, Soo Hee ,2015, Big Data, Social Media and HPWS for the Intelligent Office, CIPD Applied Research Conference “The shifting landscape of work and working lives”, Conference paper number: CIPD/ARC/2015/7, pp:1-14.
66. Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2020). What is strategic leadership Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 101353. doi10.1016/j.leaqua.2019.10, pp:1-23.
67. Servet, Omur, OZDEMIR - John PISAPIA, 2019, The Organizational Change Management Capacity of Senior Managers and Strategic Leadership Levels in the Ministry of National Education, *Eurasian Journal of Educational Research*, pp. 129-146.
68. Thipat, Sunisa, Buasuwan, Prompilai & Sarnswang, Sudarat, Causal Factors Affecting the High-Performance Organization of the Royal Thai Army Medical Department, College of Education, Kasetsart University, Bangkok, *National Defense Studies Institute Journal*, Volume 11, No2, pp:105-118.
69. Wang, F Zhang, M Das, AK; Weng, H. Yang B, 2021, Aiming at Sustainable Organizational Development: Chaning of Employees' Social Rules in Response to High Performance Expectability, *Journal Sustainability (MDPI)*, pp: 1-17.
70. Wirtz, J., & Zeithaml, V. (2017). Cost-effective service excellence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 59–80.
71. Zhang, Zhenji; Shen, Zuojun Max; Zhang, Juliang; Zhang, Runtong (2015). LISS 2014 || The Construction of High-Performance Work System for China Railway Transportation Industry., 10.1007/978-3-662-43871-8(Chapter 140), pp: 975–983.
72. zhu, Chunling & Chen, Xiaolong,2014, High Performance Work Systems and Employee Creativity: The Mediating Effect of Knowledge Sharing, School of Business, Renmin University of China, Beijing,p: 367–387.
73. Zhu, Chunling; Liu, Anqi; Chen, Guoling (2018). High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers of Business Research in China*, pp:1-22.

#### D. Conferences

1. Erika Domingues Follow, Five Characteristics of a High Performing Organization, 2015, <http://www.amanet.org/training/articles/How-to-Build-a-High-Performance-Organization-05.aspx>.
2. Roger, Allen K. (2015) Contrasting Traditional & High-Performance Organizations. <http://www.centerod.com/>

## الملحق (1)

## جدول المقابلات الشخصية

ت	الاسم الكامل	المنصب في الهيئة	تاريخ المقابلة
1	عبدالعزیز المحمداوي (بو فذك)	رئيس اركان الحشد الشعبي	2021/6/15
2	اللواء ناظم كاظم موسى الساعدي	قائد قيادة عمليات قاطع الرافدين	2021/2/1
3	سيد طالب مطر ابو حمد	قائد قيادة عمليات ديالى	2021/4/11
4	د. حسين حيدر جاسم البخاتي	مدير مديرية التربية والتعليم العالي	2021/5/1
5	مهند نجم العقابي	مدير مديرية الاعلام الحربي	2021/3/6
6	ابو حسام السهلاني	قائد قيادة عمليات شرق دجلة	2021/6/23
7	مظفر علي كريدي	مدير إدارة قيادة عمليات الرافدين	2021/2/10
8			
9			
10			





## ملحق (2) استمارة تحكيم مقياس الدراسة

جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا

**الأستاذ الفاضل**

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته**

**م/ تحكيم استبانة**

**تحية طيبة ...**

نظراً لما تتمتعون به من مكانة علمية مرموقة في مجال اختصاصكم نرفق في ادناه استبانة الدراسة الموسومة بـ **(تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي : دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة الحشد الشعبي)**. والتي تشكل جزءاً من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، التي يروم الباحث الحصول عليها.

يرجى تفضلكم بتحكيم الاستبانة عن طريق الصدق الظاهري وصدق المحتوى، وفي ضوء تعريفات متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية المعتمدة على مقاييس اجنبية جاهزة ، كما يرجى تفضلكم بإرشاد الباحث عن أي مقاييس أخرى ترونها مناسبة للتطبيق أفضل من المقاييس المعتمدة في هذه الدراسة وهي وكالاتي:

ت	متغيرات الدراسة	المقياس
1	القيادة الاستراتيجية	<b>Duursema,2013</b>
2	الأداء العالي	<b>André de Waal,2020</b>

**شاكرين لكم سلفاً جهودكم العلمية المباركة وحسن تعاونكم معنا...**

المشرف  
الأستاذ المساعد الدكتور  
احمد عبد الله امانة الشمري  
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال

الباحث  
كرار علي حسين  
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال  
رقم الموبايل : **07715957214**

المحور الأول : معلومات عامة

بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة ( ✓ ) في المربع المناسب

- 1- النوع الاجتماعي : ذكر  أنثى
- 2- الرتبة العسكرية : لواء  عميد  عقيد   
مقدم  رائد
- 3- التحصيل العلمي: شهادة ثانوية  دبلوم  بكالوريوس   
ماجستير  دكتوراه
- 4- عدد سنوات الخدمة : ( 1- 5 )سنة  (6-10)سنة  (11-15)سنة   
( 16-20 )سنة  (اكثر من 20)سنة
- 5- العمر : اقل من 30)سنة  (30-39)سنة  (40-49)   
( 50 - فاكثر)سنة
- 6- مجال الوظيفة الحالية : أعمال إدارية غير إشرافية  أعمال إدارية إشرافية   
رئيس قسم  مدير مكتب قاطع عمليات   
قائد قاطع عمليات  مسؤول مديرية

**المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة**

**أولاً: القيادة الاستراتيجية**

إمكانية تعديل أو إضافة فقرة مقترحة	وضوح الفقرة		انتماء الفقرة		العبارات
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
<p><b>1. التركيز على العاملين:</b> يعد الزبون من أهم أصول المؤسسة، لذا ركزت جام اهتمامها عليه وفي خضامة التغييرات الحاصلة في بيئة الاهتمام بالزبان والاختلاف بين النظرة الكلاسيكية القديمة والمنظور الجديد له، فقد احتلت مهمة التركيز والاهتمام الزبون مكانة محورية في عمل المنظمات والذي يسهم في رسم سياستها، فضلا عن كسب ولاء الزبون وتحقيق رغباته وهو شيء تتفنن به المنظمات وليس شيء آخر يمكن تقليده.</p>					
قيادة الهيئة					
					1 تستمع بانتباه إلى العاملين
					2 تحافظ على علاقة جيدة مع العاملين
					3 تقيم العاملين بنشاط
					4 تهتم باحتياجات العاملين
<p><b>2. كفاءة العملية:</b> لذا تعد الكفاءة التشغيلية بالنسبة للمنظمات أمر حاسم للبقاء على المنافسة من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية واسعار مناسبة مع المحافظة على وجود خدمة عملاء ممتاز.</p>					
قيادة الهيئة					
					5 تتحقق من تقدم العمل مقابل الأهداف المتفق عليها
					6 تصوغ أهداف واضحة
					7 تراجع الجداول الزمنية والتوقيتات النهائية
					8 تعمل وفق نظام مستمر لضمان مستوى الانجاز الأمثل
					9 تخطط بالتفصيل كيفية إنجاز المهام
<p><b>3. تطوير الاعمال:</b> يعد تعزيز هذا البعد (تطوير الأعمال) أداة مهمة في مواكبة الاستدامة العالمية، و إيجاد تقنيات جديدة لمساعدة المنظمات في إدارة أعمالها عن طريق عرض منتجاتها الحالية وتوفير كل ما هو جديد ومتوقع للعملاء وبالتالي زيادة الأرباح وخلق القيم.</p>					
قيادة الهيئة					
					10 تستكشف بنشاط الاعمال الجديدة
					11 تميز الأفراد الجدد المحتملين
					12 تقدم مقترحات مبتكرة لتأدية اعمال جديدة
					13 تسعى إلى استقطاب أفراد محتملين جدد
					14 تجعل العاملين على دراية كاملة بالخدمات المقدمة
<p><b>4. الابداع التنظيمي:</b> إن المنظمات غالبا ما نشاهدها تسعى الى تعزيز الابتكار التنظيمي وذلك لتحقيق الاهداف والاستجابة الفعالة لمتطلبات المرحلة الراهنة فضلا عن تعزيز الاداء المستقبلي.</p>					
قيادة الهيئة					
					15 تتيح عن وعي مجالاً للابداع
					16 تحفز التفكير خارج الصندوق
					17 تسهل التجريب بأفكار جديدة
					18 تولد السلوك الاستباقي للعاملين
					19 تروج بشكل مقنع لأفكار جديدة

ثانياً: **الأداء العالي** هو نظام لخبرات إدارة الموارد البشرية الذي يحقق التناغم والتناسق فيما بينها باتجاه الغرض المراد تحقيقه لدعم الإمكانيات التنظيمية والتحفيز والفرص لتقديم خدمات إدارة الموارد البشرية للمنظمة مما يجعل أداؤها ذو مستوى عال.

إمكانية تعديل أو إضافة فقرة مقترحة	وضوح الفقرة		انتماء الفقرة		العبارات
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
<b>1. التحسين المستمر:</b> ويعني تبني المنظمة الاستراتيجيات التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من خلال تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات السابقة .					
قيادة الهيئة					
					1 تتبنى استراتيجية تميزها بوضوح عن المنظمات الأخرى.
					2 تحسن عملياتها بشكل مستمر.
					3 تبسط عملياتها بشكل مستمر.
					4 تحاذي عملياتها بشكل مستمر.
					5 تبلغ عن كل ما يهم الأداء بشكل صريح.
					6 تبلغ عن المعلومات المالية وغير المالية لأعضائها.
					7 تبتكر باستمرار مقدره جوهرية.
					8 تبتكر عمليات وخدمات باستمرار.
<b>2. الانفتاح والتوجه الفعال :</b> وتعني بأراء العاملين من خلال إقامة الحوارات معهم وإشراكهم في كل الأعمال المهمة، كما تمكن لهم إجراء التجارب والتعلم من أخطائهم وبالتالي تصبح فرصة تعلم كما إنها تشجع العاملين على تحمل نوع من المخاطرة المحسوبة وتبادل المعرفة بهدف الحصول على أفكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل .					
قيادة الهيئة					
					9 تتخبط بشكل متكرر في حوار مع العاملين.
					10 تقضي الكثير من الوقت في تبادل التوجيه المعرفي والتعلم من بعضهم البعض.
					11 تشارك دائماً في العمليات المهمة.
					12 تسمح بارتكاب الأخطاء.
					13 ترحب بالتغيير.
					14 مدفوعة بالأداء.
<b>3. جودة الإدارة:</b> وتعني ان المديرين يحرصون على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام، كما إنهم يؤدون عملهم بنزاهة ويعكسون مستويات عالية من الالتزام والاحترام والحماس والتوافق مع الآخرين.					
قيادة الهيئة					
					15 تتق بأعضائها.
					16 لديها نزاهة.
					17 نموذج يحتذى به من لدن اعضاء الهيئة.
					18 تطبق سرعة اتخاذ القرار.
					19 تطبق إجراءات سريعة.
					20 تقوم بتدريب أعضائها لتحقيق نتائج أفضل.
					21 تركز على تحقيق النتائج.
					22 فاعلة جداً.
					23 تطبق قيادة قوية.
					24 واثقة.
					25 حاسمة فيما يتعلق بعدم الأداء.
					26 تحمل دائماً أعضائها المسؤولية عن نتائجهم.
<b>4. جودة قوى العمل:</b> وتعني بناء فريق إدارة وفريق عمل متنوعة ومكاملة بعضها للبعض الأخر وذات مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيدات في العمليات وتشجيع الحلول الابتكارية لها					
قيادة الهيئة					

					27	تلهم أعضائها لتحقيق نتائج غير عادية.
					28	تدرب اعضائها على التحمل والمرونة.
					29	لديها قوة عاملة متنوعة ومتكاملة.
					30	تنمو من خلال الشراكات مع الافراد والمنظمات الاخرى.
<p><b>5. الالتزام طويل الأمد: ويقصد به الالتزام تجاه أصحاب المصالح من حملة الأسهم، والزبائن، والعاملين، والموردين، والمجتمع بشكل عام، فمؤسسات الأداء العالي تكافح باستمرار لتحسين عملية خلق القيمة للزبائن من خلال معرفة ماذا يريدون والحرص على بناء علاقات ممتازة معهم والتواصل معهم باستمرار والاستجابة لكل رغباتهم .</b></p>						
قيادة الهيئة						
					31	تقيم علاقات جيدة وطويلة الأمد مع جميع أصحاب المصالح.
					32	تهدف إلى خدمة الأفراد على أفضل وجه ممكن.
					33	تتمتع بقدم وضيبي واداري لفترة طويلة.
					34	تروج للإدارة الجديدة من داخل أعضائها.
					35	تؤمن مكان عمل آمن لأعضائها.

### ملحق (3)

#### أسماء السادة محكمي استمارة الاستبيان

ت	الاسم	التخصص الدقيق	الكلية / الجامعة
1	ا.د احسان دهش جلاب	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية
2	ا.د احمد كاظم بريس	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
3	ا.د اكرم محسن الياسري	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
4	ا.د بشار عباس حسين الحميري	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل
5	ا.د طاهر محسن الغالبي	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / كلية شط العرب الجامعة
6	ا.د فاضل راضي غباش الغزالي	الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
7	ا.د محمود فهد عبد علي الدليمي	ادارة الانتاج والعمليات	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
8	ا.م.د رشا عبد الحسين صاحب	ادارة الموارد البشرية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة ميسان
9	ا.م.د رياض ضياء عزيز		كلية الادارة والاقتصاد / جامعة ميسان
10	ا.م.د زاهد قاسم بدن		كلية الادارة والاقتصاد / جامعة ميسان
11	ا.م.د شذى احمد علوان	ادارة الجودة الشاملة	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة
12	ا.م.د صالح مهدي الحسنوي	ادارة الموارد البشرية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
13	ا.م.د عادل عباس عبد حسين الجنابي	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
14	ا.م.د علاء عبدالسلام مصطفى	ادارة الانتاج والعمليات	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة ميسان
15	ا.م.د محمد ثابت الكرعاوي	الادارة الاستراتيجية - ادارة الموارد البشرية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
16	ا.م.د محمد خليل ابراهيم	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة ميسان
17	ا.م.د نغم علي الصائغ	ادارة العمليات والتسويق	كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
18	ا.م.د يونس محمد خضر السبعاعي	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الفلوجة
19	م.د مصطفى صباح حليحل	الادارة العامة	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة سومر

• تم الترتيب وفق اللقب العلمي اولاً ومن ثم الحروف الابجدية.



ملحق (4) مقياس الدراسة المحكم

جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا

م / استمارة الاستبانة

إلى السادة والسيدات الافاضل ..... المحترمين

نهديكم اطيب التحيات ...

نضع بين أيديكم استمارة استبيان وهي جزء من متطلبات إنجاز رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان **(تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي : دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي)**. وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها، إن نجاح هذه الدراسة يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من الدقة والموضوعية، على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :

1. أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحتة فلا حاجة لذكر الأسماء او التوقيع على الاستمارة.
2. يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الفعلي الموجود في الهيئة وليس على أساس ما ترونه مناسباً.
3. يرجى الإجابة بوضع علامة ✓ امام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب الى ذلك.

مع جزيل الشكر والتقدير لجهودكم وحسن تعاونكم معنا

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور  
احمد عبد الله امانة الشمري  
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال

الباحث

كرار علي حسين  
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال  
رقم الموبايل : 07715957214

المحور الأول : معلومات عامة

بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة ( ✓ ) في المربع المناسب

- 1- النوع الاجتماعي : ذكر  أنثى
- 2- الرتبة العسكرية : رائد  مقدم  عقيد   
عميد  لواء
- 3- التحصيل العلمي : شهادة ثانوية  دبلوم  بكالوريوس   
دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه
- 4- سنوات الخدمة : (1- 5) سنه  (6-10) سنه  (11-15) سنه   
(16-20) سنه  (اكثر من 20) سنه
- 5- الفئة العمرية : (18-30) سنه  (30-39) سنه  (40-49) سنه   
(50 - فاكثر) سنه
- 6- مجال الوظيفة الحالية : أعمال إدارية غير إشرافية  أعمال إدارية إشرافية   
رئيس قسم  مدير مكتب قاطع عمليات   
مسؤول مديرية



**المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة**

**أولاً: القيادة الاستراتيجية:** مجموعة من الوظائف والقدرات والمسؤوليات والقابليات والسلوكيات والمهارات التي يسعى عن طريقها القائد الى تمكين ومساعدة المنظمات من تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية فضلاً عن خلق ميزة تنافسية لها. (وسيتم اعتماد الأبعاد الفرعية (الأربع) الأتية لقياس متغير القيادة الاستراتيجية)

المقياس	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	العبارات
<b>أ. التركيز على العاملين:</b> يعد العاملون من أهم أصول المنظمة، لذا ركزت جل اهتمامها عليه وفي خضم التغييرات الحاصلة في بيئة الاهتمام بالمواطن والاختلاف بين النظرة الكلاسيكية القديمة والمنظور الجديد له، فقد احتلت مهمة التركيز والاهتمام بالمواطن مكانة محورية في عمل المنظمات والذي يسهم في رسم سياستها، فضلاً عن كسب ولاء العاملون وتحقيق رغباتهم وهو شيء تتفنن به المنظمات وليس شيء آخر يمكن تقليده.						
<b>الهيئة:</b>						
1						تصغي إلى أفكار وآراء ومقترحات عاملها
2						تحافظ على علاقة جيدة مع عاملها
3						تعمل على متابعة أداء العاملين على نحو منتظم ومستمر
4						تقيم عاملها باهتمام بالغ
5						تهتم بمتابعة حاجات العاملين وتلبيتها
<b>ب. كفاءة العملية:</b> لذا تعد الكفاءة التشغيلية بالنسبة للمنظمات أمراً حاسماً للبقاء على المنافسة عن طريق تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وكتب الشكر والمكافآت مناسبة مع المحافظة على وجود خدمة ممتازة للمواطن.						
<b>الهيئة:</b>						
6						تتحقق من تقدم العمل ضمن الأهداف الموضوعه
7						تسعى لصياغة اهداف واضحة وقابلة للتحقيق باقل كلفة
8						تقوم بمراجعة مستمرة للجدول الزمني والتوقيتات النهائية للمهام قيد التنفيذ
9						تعتمد اجراءات منظمة لضمان التحسين المستمر لكفاءة انجاز المهام
10						تركز على التنسيق بين الاقسام لتحقيق التكامل في عملياتها
<b>ج. تطوير الاعمال:</b> تسعى المنظمات الى تعزيز بقاء الزبائن على علم ومعرفة مستمرة بما تقدمه او تخطط لتقديمه من خدمات ومنتجات مختلفة.						
<b>الهيئة:</b>						
11						تستكشف على نحو مستمر الممارسات الإدارية الافضل وتطبقها
12						تشجع الافراد على تحقيق التميز في العمل
13						تشجع المقترحات المبتكرة لتأدية مهام جديدة
14						العمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات في تأدية المهام
15						تحرص على مشاركة العاملين في تطوير الاعمال المناطة بهم
<b>د. الابتكار التنظيمي:</b> إن المنظمات غالباً ما نشاهدها تسعى الى تعزيز الابتكار التنظيمي وذلك لتحقيق الاهداف والاستجابة الفعالة لمتطلبات المرحلة الراهنة فضلاً عن تعزيز الاداء المستقبلي.						
<b>الهيئة:</b>						
16						توفر عن وعي ومعرفة مناخ تنظيمي مشجع للإبداع
17						تحفز عاملها على التفكير خارج الاطر التقليدية
18						تسهل التجريب بأفكار جديدة
19						تسعى لتوليد السلوك الاستباقي للعاملين
20						تروج بشكل مقنع لأفكار جديدة

**ثانياً: الأداء العالي:** هو نظام لخبرات إدارة الموارد البشرية الذي يحقق التناغم والتناسق فيما بينها باتجاه الغرض المراد تحقيقه لدعم الإمكانيات التنظيمية والتحفيز والفرص لتقديم خدمات إدارة الموارد البشرية للمنظمة ما يجعل أداؤها ذي مستوى عال. (وسيتم اعتماد الأبعاد الفرعية (الخمس) الأتية لقياس متغير الاداء العالي)

العبارات	المقياس	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
<b>أ. التحسين المستمر:</b> ويعني تبني المنظمة الاستراتيجيات التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى عن طريق تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات السابقة.						
الهيئة:						
21	تخطط لتحسين عملياتها على نحو مستمر					
22	تعمل على تنفيذ خطط التحسين ضمن جدول زمني واضح					
23	تتفحص نتائج تنفيذ خطط التحسين					
24	تعمل على معالجة الانحرافات عن خطط التحسين					
25	تبادل معلومات نتائج الاداء بشفافية لمعالجتها					
<b>ب. الانفتاح والتوجه الفعال:</b> وتعني بأراء العاملين عن طريق إقامة الحوارات معهم وإشراكهم في كل الأعمال المهمة، كما تمكن لهم إجراء التجارب والتعلم من أخطائهم ومن ثم تصبح فرصة تعلم كما إنها تشجع العاملين على تحمل نوع من المخاطرة المحسوبة وتبادل المعرفة بهدف الحصول على أفكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل.						
الهيئة:						
26	تنخرط بشكل متكرر في حوار مع العاملين.					
27	تقضي الكثير من الوقت في تبادل التوجيه المعرفي والتعلم فيما بينهم.					
28	تشارك دائماً في العمليات المهمة.					
29	تشجع على ثقافة التعلم من الأخطاء.					
30	ترحب بالتغيير وتستثمره بشكل ايجابي.					
<b>ج. جودة الإدارة:</b> وتعني ان القادة يحرصون على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام، كما إنهم يؤدون عملهم بنزاهة ويعكسون مستويات عالية من الالتزام والاحترام والحماس والتوافق مع الآخرين.						
الهيئة:						
31	تثق بالعاملين لديها.					
32	تتخذ القرار في الوقت المناسب					
33	تقوم بتدريب عاملها لتحقيق نتائج أفضل.					
34	تحرص على تعزيز النزاهة بين اعضائها					
35	تفوض العاملين لتحمل مسؤولية اعمالهم					
<b>د. جودة قوى العمل:</b> وتعني بناء فريق إدارة وفرق عمل متنوعة ومكاملة بعضها للبعض الآخر وذات مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيدات في العمليات وتشجيع الحلول الابتكارية لها.						
الهيئة:						
36	تلهم أعضائها لتحقيق نتائج غير عادية.					
37	توفر الاهتمام بالمقترحات والحلول التي يتوصل لها العاملون.					
38	تدرب عاملها على التحمل والمرونة.					
39	تسعى الى ان تكون لديها قوى عمل متنوعة ومكاملة.					
40	تنمو عن طريق الشراكات مع الافراد والمنظمات الاخرى.					
<b>هـ. الالتزام طويل الأمد:</b> ويقصد به الالتزام تجاه أصحاب المصالح، والمجتمع بشكل عام، فمنظمات الأداء العالي تكافح باستمرار لتحسين عملية خلق القيمة للزبائن عن طريق معرفة ماذا يريدون والحرص على بناء علاقات ممتازة معهم والتواصل معهم باستمرار والاستجابة لكل رغباتهم.						
الهيئة:						
41	تقيم علاقات جيدة وطويلة الأمد مع المجتمع الذي تخدمه.					
42	تهدف لخدمة الافراد على أفضل وجه ممكن.					
43	تسعى الى ان تتمتع بقدم وظيفي واداري لمدة طويلة.					
44	تروج للإدارة الجديدة من داخل أعضائها.					
45	توفر مكان عمل آمن لأعضائها.					

**Abstract**

The current study aimed to test the impact of strategic leadership through its dimensions (focus on employees, process efficiency, business development, organizational creativity) based on the scale (Duursema, 2013:58), in promoting high performance through its dimensions (management quality, continuous improvement and renewal). , long-term orientation, openness and effective orientation, employee quality) based on the scale (De waal, 2020: 91-92), and the Popular Mobilization Authority was chosen as an applied field for the current study according to a sample of (260) respondents from the senior leaders in the organization, and using ( A questionnaire) was designed and prepared for this purpose according to ready foreign standards, and the obtained data were analyzed and processed statistically, as the current study relied on a number of statistical methods to reach the results related to it, the most important of which are (confirmatory factor analysis and Cronbach's alpha test to test the stability and credibility of the study scale Simple correlation coefficient (Pearson) to test correlation hypotheses, structural equation modeling to test impact hypotheses, as well as descriptive analyzes represented by (weighted arithmetic mean, standard deviation, coefficient of different) and using statistical programs (SPSS, V.23; Amose, V.23, Excel,2010).

The study reached a set of conclusions, the most important of which is (there is a significant correlation and effect between the variables of the study), in addition to the contribution of strategic leadership practices to developing, improving and enhancing high performance in the Popular Mobilization Authority.

The study came out with a set of recommendations related to its current variables, most notably the organization in question should realize the role and importance of strategic leadership in drawing and defining its directions within the framework of its access to achieving its goals of survival and growth and facing challenges in the long term in order to achieve its high performance in front of its competitors.

**Key words: Strategic Leadership, High Performance, Popular Mobilization Authority.**

Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
Karbala University  
Faculty of Administration and Economics  
Business Administration Department



# Impact of Strategic Leadership in Enhancing High Performance

**An analytical survey of the opinions of a sample of senior leaders  
in the Popular Mobilization Authority**

**A Thesis Submitted to the Council of the College of  
Administration & Economics in the Karbala University in  
partial fulfillment of the requirements of MSC. Degree in  
Business Management Sciences**

**Presented by**  
**Karar Ali Hussein Al-Ghazawi**

**Supervised by**  
**Assistant Professor Dr.**  
**Ahmed Abdullah Amanah AL-Shammari**

**2021AD**

**1443AH**