



The role of strategic leadership in enhancing organizational performance
An exploratory study of the opinions of a sample of officers of the Directorate of
Forensic Evidence Investigation / Babel

***دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء المنظمي**
دراسة استطلاعية لآراء عينة من ضباط مديرية قسم تحقيق الأدلة الجنائية / بابل
****مقدم جاسم عبد الحسين** **** أ.م.د عقيل قاسم هاشم**

Abstract

Strategic leadership represents the ability to integrate the organization with its internal and external environments, to engage in complex information processing as well as retain and invest in talent to achieve . It enhances commitment and participation and confirms the ethical model in work relationships, in particular enabling the strategic leader to create a common acceptance among workers for the vision he owns and then their joint pursuit of achieving it and developing performance. In this research, we will highlight the role that strategic leadership plays in enhancing organizational performance. The research aims to know the impact of strategic leadership in its dimensions (the administrative dimension, the transformational dimension, the political dimension, and the ethical dimension) on organizational performance with its dimensions (efficiency, effectiveness, communitysatisfaction, and management

*بحث مستل .

**جامعة بابل – كلية الإدارة والاقتصاد .

The problem of the study was the extent of the impact of strategic leadership and its ability to enhance organizational performance, and to achieve this,

two main hypotheses were formulated from which several sub-hypotheses emerged centered on the relationship between the dimensions of strategic leadership and the dimensions of organizational performance, as well as the presence of an impact on the dimensions of strategic leadership in organizational performance. The questionnaire was adopted as a tool for data collection and analysis, as a random sample of 50 respondents was selected, the sample size. The ready-made statistical program (SPSS) was used to analyze the data and clarify the relationship between the study variables.

المستخلص: تمثل القيادة الاستراتيجية القدرة على إحداث تكيف وتكامل المنظمة مع البيئتين الداخلية والخارجية، والاندماج في معالجة المعلومات المعقدة وكذلك الحفاظ على المواهب والاستثمار فيهم لتحقيق أهداف المنظمة. فهي تعزز الالتزام والمشاركة وتؤكد النموذج الأخلاقي في علاقات العمل، ولا سيما تمكن القائد الاستراتيجي من خلق قبول مشترك بين العاملين للرؤية التي يمتلكها ومن ثم سعيهم المشترك لتحقيقها وتطوير أداء المنظمة. وسنسلط الضوء في هذا البحث على الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي بهدف البحث الى معرفة تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها (البعد الإداري، البعد التحويلي، البعد السياسي، والبعد الأخلاقي) في الأداء المنظمي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الرضا المجتمعي، والإدارة). وتمثلت مشكلة البحث بمدى تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي، ولتحقيق ذلك فقد تم صياغة فرضيتين رئيسيتين انبثقت منهما فرضيات فرعية عدة تتمحور حول علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد الأداء المنظمي وكذلك وجود تأثير لأبعاد القيادة الاستراتيجية في الأداء المنظمي وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها، إذ جرى اختيار عينة عشوائية مكونة من ٥٠ ضابطاً من العاملين في قسم تحقيق الأدلة الجنائية في بابل. وتم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) لتحليل البيانات وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة. وافرزت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز الأداء المنظمي.

المقدمة: تتميز القيادة الاستراتيجية بأنها تؤدي دورها بكفاءة عالية في بيئة غامضة ويؤري البعض أنّ القادة الاستراتيجيين يتطلعون لتحديد وجهتها المستقبلية، ويضعون الخطط والاهداف للمنظمة.

ويرتبط أداء المنظمات مع ممارسات القادة الاستراتيجيين الذين لهم الدور الأكبر في تحويل منظماتهم من حالة الضعف إلى منظمات متميزة، بواسطة إصدار قرارات مصيرية ذات رؤيا استراتيجية في جميع المستويات التنظيمية، اذ تتمثل تلك في خلق مناخ المشاركة، وطرح الأفكار الحديثة والإبداعية، وتهيئة الظروف والعوامل المساعدة على تطوير الاداء المنظمي.

وقد بات واضحاً عن طريق الدراسات والأبحاث التي تطرقت لموضوع القيادة الاستراتيجية الأهمية البالغة لها ودورها الحيوي في النهوض بمنظمات الأعمال وتحسين مستويات أدائها بما يساعدها في التغلب على المشكلات الحادة التي يفرضها واقع المنافسة الحادة في تقديم الخدمات في المجال الذي تعمل فيه، وذلك لقدرتها على تأدية دورها بكفاءة عالية في أي بيئة مهما بلغت درجة غموضها وتعقيدها، وأوضحت الابحاث والدراسات حول مدى تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء المنظمي الى وجد علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين المتغيرين وان للقيادة الاستراتيجية تأثير ايجابي في تعزيز الاداء المنظمي وعلى مستوى أداء العاملين في المنظمات. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية على مستوى تعزيز الاداء المنظمي في تعزيز اداء المنظمة

اولاً: منهجية الدراسة

١. مشكلة الدراسة: تعاني المنظمات تحديات كبيرة لأجل تحقيق مستوى متقدم من الاداء المنظمي وخاصة عند تعرضها إلى ظروف الطارئة لذلك تعد القيادة الاستراتيجية ودورها الملاذ الوحيد الذي يمكن اتباعه لمواجهة الظروف الطارئة والمستقبلية. أن مواجهة المشكلات وتحقيق أداء منظمي متميز يحتاج إلى قيادة ذات فعالية وكفاءة عالية والى قادة استراتيجيين يمتلكون رؤية وخطط مرنة وقابلة للتطبيق تمكن المنظمة من تحسين أدائها وتنفيذ مهامها بصورة مناسبة وهو مانفتقده. ولهذا ظهرت الحاجة لمعرفة دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الاداء المنظمي وذلك بواسطة الاجابة على التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية والاداء المنظمي؟

٢. هل توجد علاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد الاداء المنظمي؟

٣. هل هناك تأثير لأبعاد القيادة الاستراتيجية في الاداء المنظمي؟

٢. أهمية الدراسة

١. توضيح الدور الذي تلعبه ممارسة القيادة الإستراتيجية في تطوير الاداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.

٢. تنبيه المسؤولين لضرورة تطبيق اسلوب القيادة الاستراتيجية في سبيل تطوير الاداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.

٣. أهداف الدراسة : تهدف الدراسة لتحقيق مجموعة أهداف يمكن إجمالها بالآتي:
١. تحديد مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية والاداء المنظمي في الدائرة المبحوثة.

٢. تشخيص وتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والاداء المنظمي.

٣. تقديم مقترحات وتوصيات تساعد إدارة الجهة المبحوثة على تحسين ورفع مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية والذي بدوره يؤثر في ادائها

٤. فرضيات الدراسة: لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد الفرضيات الآتية:

٥. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والاداء المنظمي بصورة منفردة ومجموعة لدى ضباط قسم تحقيق الادلة الجنائية في محافظة بابل) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الاداري والاداء المنظمي

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التحويلي والاداء المنظمي

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد السياسي والاداء المنظمي

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الاخلاقي والاداء المنظمي.

٢. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد اثر ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والاداء المنظمي بصورة منفردة ومجموعة لدى ضباط قسم تحقيق الادلة الجنائية في محافظة بابل، وقد اشتقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير للبعد الاداري في الاداء المنظمي . - يوجد تأثير للبعد التحويلي في الاداء المنظمي.

- يوجد تأثير للبعد السياسي في الاداء المنظمي. - يوجد تأثير للبعد الاخلاقي في الاداء المنظمي.

٥. منهج الدراسة :تعتمد هذه الدراسة على أسلوب التحليل لتوضيح تأثير تطبيق القيادة الاستراتيجية، لذا فهي تستند في مقاربتها على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة بأبعادها المختلفة وبيان تأثيرها بواسطة تحليل البيانات لاكتشاف العوامل التي تتحكم بها، ومن ثم استخلاص النتائج التي يمكن الاستفادة منها.

أساليب جمع البيانات والمعلومات

أ- الجانب النظري :اعتمد في الحصول على البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري للدراسة على المنهج الوصفي وذلك بالاعتماد على المراجع العلمية المتمثلة بالمصادر والادبيات العربية والاجنبية ورسائل ماجستير واطاريح دكتوراه

ب- الجانب الميداني: في الجانب الميداني اعتمد الباحث الأسلوب التحليلي، وقد تم جمع البيانات المطلوبة للدراسة بوساطة الاستبانة بغية الحصول على البيانات الخاصة بالبحث وقسمت استبانة الاستبانة من قسمين رئيسيين، تضمن الاول منها معلومات عن عينة الدراسة فيما تضمن الثاني فقرات مقاييس الدراسة. وقد تم صياغتها على وفق مقياس (Likert) خماسي الدرجات والتي يتراوح مداها بين (١-٥) درجات، وهو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات مستعمل في الاختبارات النفسية استنبطه عالم النفس رينسيس ليكترت. يستعمل في الاستبانات وبخاصة في مجال الإحصاءات، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما كونه ويمتاز بالدقة والوضوح ويستخدم بكثرة في العلوم الادارية والاجتماعية (ليكترت، ١٩٣٢: ١٤٠).

٩. اختبارات الصدق والثبات لأداة القياس: يوضح الجدول (١) نتائج اختبار الصدق والثبات لأداة القياس، ويتضح بوساطة نتائج الاختبار أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لابعاد البحث الرئيسية والفرعية تعد مقبولة بشكل كبير من الناحيتين الادارية والاحصائية، كما تشير نسبة الصدق والثبات الى دقة مقياس البحث.

الجدول (١) اختبار الصدق والثبات لأداة القياس

ت	متغيرات البحث	معامل ألفا كرونباخ معامل الصدق والثبات	نسبة الصدق والثبات
1	القيادة الاستراتيجية	0.91	91%
	البعد الاداري	0.83	83%
	البعد التحويلي	0.86	86%
	البعد السياسي	0.81	81%
	البعد الاخلاقي	0.79	79%
2	الاداء المنظمي	0.90	90%
	الكفاءة	0.88	88%
	الفاعلية	0.85	85%
	الرضا المجتمعي	0.82	82%
	الادارة	0.7	87%

المبحث الثاني - الجانب النظري

أولاً: القيادة الاستراتيجية: القائد فهو الشخص المخول بتنفيذ الخطط والأهداف المحددة في سبيل الوصول للغايات المنشودة ذلك بوساطة الإرشاد والدعم والتنسيق بين أفراد المجموعة التي يقودها. ولتطور هذا الاهتمام في العصر الحديث نظرا لتطور الحياة وتوسع المؤسسات والمنظمات والتقدم التكنولوجي والتي أصبحت بحاجة ماسة لقيادة تمتلك القدرة على التفاعل مع جميع المتغيرات والمعوقات بطريقة تمكنها من قيادة المؤسسة نحو التطور والتقدم دائما وتحقق الاهداف والخطط المرسومة.

إنَّ القيادة وظيفة ذات أهمية كبيرة في تنفيذ المخططات والأفكار التنظيمية، والمدراء في مختلف المستويات (العليا، الوسطى، او المباشرة) تأثير مهم سواء أكان ايجابيا او سلبيا على توقعات واهتمامات مرؤوسيهم، من اذ تشجيعهم او إحباطهم، وكذلك تعميق ولائهم او تبديده. ويرى جون ماكسويل ان للقيادة خمسة مستويات كما موضحة ادناه(Maxweel، ٢٠٢١: ١٣٥).

المستوى الأول: القيادة بوساطة المنصب

- تصل لهذا المستوى عندما: تتولى منصب إشرافي ويتبعك الناس لأنه يجب عليهم ذلك بحسب المنصب.
- المحرك الأساسي للعمل معك: حقوقك الرسمية. فالناس مضطرين أن يتبعوك بمناسبة المنصب ليس أكثر.
- يعد هذا المستوى أدنى مستويات القيادة ، قد يستمر فيه أصحاب الأعمال، والمدراء لعشرات السنوات دون أن يصبحوا أبداً قادة حقيقيين، فالتحدي الأساسي لك هنا أن تنتقل بسرعة إلى المستوى اللاحق الاستمرار لوقت طويل سيؤدي لتسرب الاتباع المتميزين، و تأثيرك الفعلي في التناقص تدريجياً وعملياً.

المستوى الثاني: القيادة بوساطة القبول

- تصل لهذا المستوى عندما: تجعل جو وعلاقات العمل ممتعة فيحب الناس أن يتبعوك لقبولهم لك
- المحرك الأساسي للعمل معك: الفارق في هذا المستوى يتبعوك نتيجة الجو الممتع وصولك لهذا المستوى من القيادة يجعل من بيئة العمل بيئة إيجابية ممتعة ومتجددة والعاملين فيها يعملون كأسرة واحدة .
- الاستمرار في هذا المستوى لوقت طويل دون انتقال الى المستوى الذي يليه سيؤدي لتقديس العلاقات على الإنتاجية والإنجاز، قد يثبط من انطلاق الأشخاص المنجزين العاملين بسبب كثرة مراعاة المشاعر والخواطر على حساب الإنجاز.

المستوى الثالث: القيادة بوساطة الإنتاج

- تصل لهذا المستوى عندما: تحقق نتائج تُشعر الفريق بالفخر، والإنجاز.
- المحرك الأساسي للعمل معك: إذ يتبعك الناس هنا لما فعلته وتفعله من أجلهم ومن أجل المؤسسة التي تعمل بها..
- الوصول لهذه المرحلة يمنحك قوة دافعة كبيرة للانطلاق نتيجة لما تم بناؤه في المرحلتين السابقتين، وثقة الفريق في قراراتك وتحركاتك الفعالة، مع نمو قدرتك على حل المشكلات ببساطة نتيجة احترام وتقدير الفريق لك بوصفك شخصاً وقائداً.

- الاستمرار في هذا الوضع أكثر من اللازم يؤدي لقيادة مركزية، ولفريق "الرجل الواحد". إذ أن غيابك قد يؤثر سلباً بطريقة عنيفة على تحقيق الرؤية، واستمرار نمو المؤسسة.

المستوى الرابع: القيادة بوساطة تطوير الآخرين

- تصل لهذا المستوى عندما: تستثمر وقتك ومالك وتركيزك في اكتشاف وتطوير الأعضاء، وتمكين قادة جدد لا يقلون عنك تميزاً. (إذ ينتقل القادة هنا من قادة منتجين إلى قادة مطورين).
- من يصل إلى هذه المرحلة العالية هم نخبة القادة الأكفاء، وهم ينقلون مؤسساتهم لصفوة المؤسسات. إذ يستثمر القائد كل ما له في تمكين الأشخاص، اعرف أكثر عن التفويض السليم ودوره في هذا، وتحفيزهم بما يؤدي لازدهار وانطلاقة غير عادية للمؤسسة.

المستوى الخامس: القيادة بوساطة الزعامة

- تصل لهذا المستوى في تمكين الأشخاص والقادة الأكفاء. مع الالتزام العالي بالنزاهة الأخلاقية.

٤. القيادة الاستراتيجية : ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية بعد ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية بسنوات عدة مع كوتر (في ١٩٨٢ ثم تطور على يد) منتزبرج (عام ١٩٨٤ (نجم، ٢٠١١ : ١٣٧). فهي تعد أحد الاتجاهات الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، وتعني بمفهومها العام النظرة الثاقبة بعيدة المدى لتشكيل رؤية لمستقبل المنظمة، والربط بين أهداف المنظمة الاستراتيجية وأهداف العاملين وتحفيزهم للعمل على تنفيذها، ودمج ذلك في استراتيجية داعمة للتغيير بالاشتراك بين القيادة والمرؤوسين (القحطاني، ٢٠١٦ : ٣٣٠).

وقد أشار (فريدمان، ٢٠٠٩ : ٣) إلى الحاجة إلى قيادة استراتيجية في أي وقت مضى أهم منها في الوقت الحالي. فالقرن الواحد والعشرون يفرض على قادة المنظمات أن يخلقوا وعياً استراتيجياً وعمليات متجددة حيوية، فهي اجمالاً: العلاقات والاتصال الأفقي، والنتائج، وتحقيق الأهداف، وقيادة تحويلية تطويرية تميل للإبداع والتغيير، والتركيز على الفاعلية، وقيادة في ظروف المنافسة والأزمات، وقيادة معرفة وإبداع، والقيادة مع الآخرين كشركاء، وثقافة الفريق المتميز (القرني، ٢٠١٧ : ٢٨).

مفهوم القيادة الاستراتيجية ينطوي على دور القائد الاستراتيجي في خلق المناخ والبيئة التنظيمية الملائمين كي تتمكن قيادات المنظمة من تنفيذ الاستراتيجية المختارة وتنفيذها على مستوى عالٍ (جواد، ٢٠١٠ : ٣٠٩).

ويميز (Vera & Crossa، ٢٠٠٤ : ٢٣٠) بين القيادة الاستراتيجية والقيادة بوساطة عنصرين، إذ تشير القيادة الاستراتيجية إلى القيادة في المستوى الأعلى في المنظمة، بينما تشير القيادة إلى القيادة في أي

مستوى في المنظمة. كما ان بحوث القيادة الاستراتيجية تركز على العمل كنشاط استراتيجي، بينما بحوث القيادة تركز على العلاقة بين القادة والتابعين.

٣,٤ أهمية القيادة الاستراتيجية : قدرتها على خلق معنى وهدف للمنظمة، ذلك بوساطة الرسالة او الرؤية القوية التي تنسجم مع الاستراتيجيات والأهداف المرجوة ، وكذلك صنع القرارات الاستراتيجية، وتطوير الهياكل التنظيمية، والتمكن على مواجهة التعقيدات والتحديات البيئية وما يتطلبه ذلك من ،وفرة المعلومات وتنوعها ، وتطوير رأس المال البشري الذي يعد أهم مورد لتحقيق الميزة التنافسية (Bass، ٢٠٠٧: ٣٦) ٥,٤ الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية

يرى نجم ، والنعمي (٢٠١٢) أن الاستراتيجية هي قيادة الصورة الكبرى وليس التفاصيل والجزئيات، فهي تمثل قيادة المنظمة كلها بكل أختصاصاتها المهنية والتكنولوجية المتنوعة تجاه هدف كبير هو البقاء في المقدمة والنمو مستقبلا، وهذا ما يجعل القيادة الاستراتيجية لرؤية بعيدة الأمد، هناك فروق جوهرية بين القيادة الاستراتيجية والتقليدية يمكن توضيحها بالجدول (٦) (النجم والنعمي، ٢٠١٢: ٧٨-٧٩):

جدول (٦) الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية

المعيار	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
المجال	على تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استناداً إلى التوفيق بين الفرص والموارد إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتوفرة	القيادة الاستراتيجية
التخطيط	الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الأنية بالاستناد على ما يمتلكه من مهارات	التخطيط والتحليل الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملية لمواجهة الأحداث الأنية والمستقبلية.
التركيز	على الموازنة الداخلية بين الوظائف والأفعال للأغراض التنسيق الداخلي لما عمله	على جانب التنسيق و الموازنة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها.
القرارات	مع منهج مخطط ومحدد لما يجب عمله وفي ضوء ضوابط محددة سلفاً بعيداً عن المخاطرة وعدم التأكد في القرارات.	على منهج مخطط ومحدد لما يجب عمله وفي ضوء ضوابط محددة سلفاً بعيداً عن المخاطرة وعدم التأكد في القرارات.
المنافسة	ميل إلى اعتماد التقليد للآخرين لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة عند الضرورة.	إلى تبني الأبداع والإبتكار لخلق مزايا تنافسية دائمية تجعل المنظمة قائدة في مجال عملها
مرونة العمل	تميل إلى الالتزام باتتباع تعليمات العمل	تميل إلى المرونة في أتباع التعليمات واجراءات العمل.
الثقافة المنظمة	إلى تبني ثقافة منظمة يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجذلى	إلى تبني ثقافة منظمة قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تساهم في تطور المنظمة وتعزيز قدراتها
التغيير	تميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر	تميل إلى التغيير الجذري والإبتيان بأبتكارات جديدة

المصدر :النجم، عبود والنعمي، محمد عبد العال (٢٠١٢)،

٦,٤ نماذج القيادة الاستراتيجية-

يعتمد على ممارسات القائد الاستراتيجي للمهام الآتية (Thompson، ٧٠، ١٩٩٧-٧٣)

أ- الرؤية الاستراتيجية: وتمثل المرشد للمدراء عند اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية.

ب - الواقعية: وتعني أن تكون الأهداف المحددة واقعية وقابلة للتحقيق بفاعلية بالاستغلال الكفؤ للموارد المتاحة. ج - الهيكل والسياسات: ضرورة وجود هيكل تنظيمي مسطح ومرن يعطي مزيداً من الاستقلالية والمسئولية والدعم لجميع المستويات الإدارية وينمي العمل بروح الفريق،
ج- شبكة الاتصالات: نظام اتصالات فعال يتيح تدفق المعلومات رأسياً أو أفقياً بشكل رسمي وغير رسمي على حد سواء بما لا يؤدي إلى فقدان السيطرة.

د- الحوكمة والإدارة: وتعني تحديد سلطات ومسئوليات رئيس مجلس الإدارة بدقة.
هـ- الثقافة: يجب على القيادة الاستراتيجية أن تتبنى ثقافة مرنة تدعم تقبل الجميع للمسئولية وتحمل المخاطرة.
و- إدارة التغيير: وتعني أن تصبح استراتيجية التغيير قيمة مهمة تتبناها القيادة الاستراتيجية، وتدفع بالمؤسسة لتبني تلك القيمة، كي تستطيع المؤسسة أن تواجه التغيرات البيئية المعقدة التي تحيط بها.
٤, ٨ أبعاد القيادة الاستراتيجية

أ. البعد التحويلي: يحفزون ويلهمون التابعين لإنجاز نواتج رائعة (غير عادية)، ويسعون إلى تطوير القدرات القيادية لدى التابعين ويساعدون التابعين للنمو والتطور إلى قادة بالاستجابة لحاجات التابعين وبموازنة الاغراض والاهداف الخاصة بالتابعين شخصياً : (Jansen; Vera, & Crossan, 2009 : 357).

ب. البعد الاداري : يميل القائد الى رؤية التابعين كمرووسين يمكن تطويرهم ليصبحوا عاملين جيدين، ويصنع المدراء التغييرات وفقاً للنظم المتبعة لمواجهة مطالب الكفاءة والفعالية ويستخدمون الافعال أو الاجراءات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة لانجاز هذه الاهداف (Capon, 2008: 186)

ج. البعد السياسي: اذ يشكل المشهد السياسي عنصراً واقعياً في حياة القائد الاستراتيجي، وربما يرجع ذلك بالأساس إلى أن طبيعة القيادة الاستراتيجية تشمل إحداث التغيير في خضم الآراء المتباينة والمتناقضة في أغلب الأحيان، اذ تسود حالة من الغموض وعدم اليقين. لذا فإن تناول القيادة الاستراتيجية بدون التطرق الى الواقع السياسي يعد امراً غير مكتملاً. (Morrill, 2007: 241)).

د. البعد الاخلاقي : القادة الاستراتيجيون هم الأشخاص المسؤولون بشكل جوهري عن ضمان أن مبادئ أخلاقية عالية معتنقة وممارسة في المنظمة، إن كل من صياغة وتنفيذ الاستراتيجية وكذلك تقويم القرارات الاستراتيجية تمتلك في ثناياها تشعبات وتصرفات أخلاقية (David, 2005: ٧٤).
ثانياً: الاداء المنظمي

١. مفهوم الاداء المنظمي : مفهوم الاداء المنظمي يتحدد بما تتضمنه السجلات المالية من بيانات، أما المعايير والمتغيرات الأخرى الملموسة وغير الملموسة كالمرونة، والثقافة، والمعرفة ورأس المال الفكري

فهي معايير وأبعاد لمفهوم النجاح التنظيمي بوصفه مفهوماً أكثر شمولاً من مفهوم الاداء التنظيمي (Hitt، ١١: ٢٠٠٣).

وتبرز أهمية الأداء كونه خطوة لتحديد الموقع الحالي ومدى ابتعاده عن النهايات الأخيرة المرغوبة ، و إمكانية التعرف على مدى الحاجة إلى التغيير وكيفية إجرائه في المنظمة (خوين، ٢٠٠٠: ٢٧). فالاداء يمثل مخرجات الانشطة والفعاليات التي تحدث داخل المنظمة وتشكل انطلاقة في وصف الاداء (Kotlar، ٢٠٠٠، ٤٠)

يعد الاداء المنظمي ان تحاول ان تحقق أفضل مستوى منه ومن ثم الحفاظ على ذلك المستوى للاستمرار والبقاء في ظل بيئية بالمنافسة والتغير السريع المتواصل فيعرف (Eccles، ١٩٩١: ١٣) الاداء بانه انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق اهدافها، ويتفق (Robins & wiersema، ١٩٩٥: ٢٧٨) معه في هذا السياق اذ أشار الى ان قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الطويلة الامد او النتيجة النهائية لنشاط المنظمة، أما من وجهة نظر (Wheelen & Hunger، ٢٣١: ٢٠٠٠) فنجد أنه يركز على اهداف البقاء والتكيف والنمو وهي اهداف طويلة الامد بالنسبة للمنظمة. تحليل الأداء نوعين مختلفين من المقاييس، وهي مقاييس الكفاءة والفاعلية، اذ يعدان من اهم المداخل في تقييم الاداء المنظمي (Aljubori، ٢٠١٥ : ٢٩). والاداء المنظمي على انه محصلة نهائية للعمليات كافة التي تقوم بها المنظمة واي خلل في اي منها لابد أن يؤثر في الاداء والذي يعد مرآة المنظمة (Daft، ١٩٩٨: ٩). يضم ثلاثة أبعاد هي:

أ. أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية المتخصصة.

ب. أداء الوحدات في إطار السياسات العامة للمنظمة.

ج. الأداء العام للمنظمة في إطار البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

. نماذج الاداء المنظمي

أ. أنموذج (Kaplan & Norton) لقياس الاداء المنظمي : يجسد أنموذج (Kaplan & Norton) احد المقاييس المركبة في قياس الأداء المنظمي وينطلق واضعوا هذا المقياس من أن المقاييس المفردة تعبر عن هدف واحد للاداء في حين ان المنظمات تسعى الى تحقيق عدة اهداف في آن، لذلك أشار (Kaplan & Norton، ٧٩: ١٩٩٢)

الى منظور مركب لقياس الاداء المنظمي تم تسميته بطاقة الدرجات المتوازنة كون المقاييس الفردية لا تعبر عن أهداف المنظمة لذا فمن المناسب أن يتم الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية وفق مقياس مركب لغرض قياس الاداء المنظمي بطريقة فاعلة، ويمثل الشكل (١٣) هذا الانموذج.

شكل (١٣) نموذج ((Kaplan & Norton لقياس الاداء المنظمي



المصدر: الدليمي، انتصار (١٩٩٨)، الموائمة بين النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الاداء، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

ب. نموذج (Locke & Gary Latham) وضع الاهداف والاداء - تعد عملية وضع الاهداف من أكثر الادوات التحفيزية المؤثرة في الاداء المنظمي، لأنّ الهدف يجعل الافراد يقارنون الاداء الفعلي مع الاداء المطلوب لتحقيق الهدف، ويوضح نوع ومستوى الاداء المتوقع. وكما يظهر من الشكل (١٤)، فإنه عندما تكون الاهداف غير واضحة وصعبة التحقق أو سهلة جداً فإنّ العمل سيكون بطئاً وينخفض الاهتمام

في الانجاز ومن ثمّ يكون الاداء ضعيفاً والعكس صحيح. (Hellrigel,2001:169-171).

٣. مقاييس الأداء المنظمي: قدم (Brown & Laverick، ١٩٩٤: ٩٢) معايير ذاتية تشمل الإنتاجية، نسبة النمو في نشاط البحث والتطوير مقابل كل عامل فضلاً عن القدرة على النمو في المنتجات والاسواق والقدرة عن التكامل العمودي والافقي والتي تعد من المقاييس المهمة في تحديد اتجاهات الاداء المنظمي ويستخدم باحثون اخرون مقاييس اخرى كالقدرة التكيف مع البيئة كمؤشر للأداء المنظمي ويطرح عدد من العلماء أمثال (Wright،Jobber, Hooley, Doyle) مجموعة من المقاييس التسويقية كالنمو في الحصة السوقية، حجم المبيعات، النمو في العائد عن الاستثمار كمقاييس للاداء، وهناك من يعتمد مقاييس مركبة مالية وذاتية وتسويقية بوساطة نماذج مركبة كنموذج (Kaplan and Norton) يضمن مزايا المقاييس المالية والذاتية والتسويقية ويعكس صورة أكثر وضوحاً عن الأداء المنظمي (الخطيب، ٢٠٠٢: ٨٥).

٤. تقييم الأداء المنظمي

أولاً: تقييم الأداء بحسب المصدر (Dalaroom، ٢٠١٧: ٣٩)

- ١- الأداء الداخلي: يسمى بأداء الوحدة، أي أنّه نتاج ما تملكه المنظمة من موارد
- ٢- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في محيط المنظمة الخارجي، لا تتسبب المنظمة في احداثه وانما يولده المحيط الخارجي .

ثانياً: تقييم الأداء حسب معيار الشمولية (Kahilli، ٢٠١٥: ٣٠) إلى:

١- الأداء الكلي: ويتمثل بالإنجازات التي اشتركت وساهمت بها العناصر والوظائف او الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها

٢- الأداء الجزئي: وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره على أنواع عدة تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة،

٥. قياس الاداء المنظمي :يشير (الدليمي، ١٩٩٨ : ٨٢) الى أن دراسة وقياس الاداء المنظمي يواجه تحديات عديدة بسبب كونه محوراً مركزياً لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية ولعدم الاتفاق حول مقاييس لقياس الاداء المنظمي لا سيما في المواضيع الاستراتيجية ويذهب (Eccles، ١٩٩١ : ١٣١) لأبعد من ذلك في ضرورة ايجاد قياسات جديدة للاداء تتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة. وعادة ما تقوم أجهزة رقابة خارجية – سواء أكانت وزارية أو أجهزة مركزية أو تشريعية – بمهام الرقابة على أداء المنظمات الحكومية والأمنية اعتماداً على مقاييس تعكس درجة القبول السياسي والاجتماعي لأداء هذه المنظمات، وتعتمد مؤشرات خاصة للأداء المنظمي للمنظمات الأمنية، وإن كان إعداد هذه المؤشرات ليس سهلاً على الإطلاق،

٦. أبعاد الأداء المنظمي

أ. الكفاءة: تعني الكفاءة الرشد في استعمال الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلومات المتاحة (الكساسبة، ٢٠١١ : ٨١)، ويعرّف (حريم، ٢٠١٠ : ٩١) الكفاءة بأنها "تحقيق أفضل نسبة بين المدخلات والمخرجات في العمليات التحويلية". وتعتمد كفاءة المنظمة إلى حد كبير على تدريب وتطوير الموظفين (Joshi، ٢٠١٣ : ٣٦).

إن أهم مؤشرات كفاءة المنظمة وأكثرها شيوعاً هي (الكفاءة، والإبداع).

* الكفاءة: تعد الكفاءة مؤشراً رئيساً، لأن التكاليف تعتمد لقياس جوانب الأداء المنظمي جميعها، وتعد حسابات الكفاءة دليلاً بارزاً لقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة، ويمثل مؤشر تخفيض الكلف دليلاً على تحسين الكفاءة، مع المحافظة على نوعية المخرجات وكميتها (العنزي، ١٩٩٠ : ١٥٠).

* الإبداع: سارعت لتبني سياسات الإبداع، وإنشاء وحدات إدارية مثل البحث والتطوير، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة، وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف (العميان، ٢٠١٠ : ٣٩٢). والإبداع هو عملية ظهور فكرة، أو ممارسة، أو منتج، أو خدمة جديدة، يمكن تبنيها من الموظفين أو فرضها عليهم من أصحاب القرار (الزبيدي، ٢٠١٠ : ١٠٧).

ب. الفاعلية وهي من المؤشرات المهمة في قياس مدى نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وقد عرّفها (المحنة، ٢٠١٢ : ٨٤) بأنها "درجة تحقيق هدفنا أو خطتنا". وتوجد مداخل عديدة للفاعلية، منها ما يأتي:

*مدخل القدرة على تحقيق الأهداف: يرى (ليكرت) (Likert)، ١٩٥٨ أن الفاعلية الحقيقية هي حصيلة تحقيق مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، سواءً أكانت هذه تمثل غاية وجود المنظمة في البيئة، ويمتاز هذا المدخل بسهولة الاستعمال، (الزبيدي، ٢٠١٠: ١٠٥).

* مدخل القدرة على التكيف: إنه يعكس قدرة المنظمة على توقع المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها في المستقبل، وإمكانية إيجاد السبل المناسبة للسيطرة عليها قدر المستطاع (الزبيدي، ٢٠١٠: ١٠٧).

* مدخل العمليات الداخلية: تكون المنظمة فاعلة إذا تدفقت المعلومات بسلاسة ويسر وسهولة، وسادت روح الانتماء والالتزام والرضا الوظيفي بين العاملين، من منظور سلوكي يتصف بأدنى قدر من الصراع السياسي، (Kreitner & Kinicki، ٢٠٠٨: ٥٥٦).

* مدخل تأمين الموارد: يركز هذا المدخل على مدخلات المنظمة بدلاً من مخرجاتها، ويركز على ضمان بقاء المنظمة على المدى البعيد، ومحور اهتمامه هو مدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية (Daft، ٢٠١٠: ٧٦).

* مدخل رضا الجماعات / الأطراف الرئيسية: تعتمد المنظمات على الناس، وفي الوقت ذاته، تؤثر في حياتهم، ومن ثم، يمكن عد رضا الأطراف الرئيسية المتعاملة مع المنظمة معياراً مهماً في فاعلية المنظمة (حريم، ٢٠١٠: ٩٥).

* مدخل النظم: يقتضي هذا المدخل النظر للمنظمة بوصفها كياناً مركباً، وتتكون من العديد من الأنظمة الفرعية المترابطة، لكل منها خصائصها الخاصة بها. (القيوتي، ٢٠١٣: ١١٧).

ج. رضا المجتمع يركز هذا المقياس على أهمية العلاقة مع افراد المجتمع اذ ينبغي التعرف على حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية الذي يتلاءم مع حاجاتهم. (هاشم، ٢٠١٤: ٦٩).

د. الادارة :عرف (Baijumon , et al، ٢٠١١) الادارة بأنها فن انجاز الامور بوساطة كل شخص في مجموعات المنظمة رسمياً. أما (Teresa ، ٢٠١٣: ١٤٥) فعدت الادارة على أنها نشاط هادف أو هي الشيء الذي يوجه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف بوساطة الاخرين (كمونة، ٢٠١٦: ٦٦).

ثالثاً: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والاداء المنظمي - تعتمد المنظمات الحديثة الى تحليل استراتيجي معمق ودقيق للبيئتين الداخلية والخارجية لغرض التعرف الى نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات تمهيداً لصياغة الاستراتيجيات الملائمة والتي تضمن تحقيق التميز بالاداء وتعزيز القدرات. (جرار ودويكات، ٢٠١٣: ٢١٢). وأشارت أيضاً أن المنظمات التي تتبنى القيادة الاستراتيجية يكون أداؤها المنظمي افضل بكثير من المنظمات التي تتبنى النهج التقليدي في القيادة (Bass، ٢٠٠٧: ٥٢).

المبحث الثالث - الجانب العملي

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها - يهدف هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة، وعرض علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وكذلك الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بالارتباط بين القيادة الاستراتيجية والاداء المنظمي والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والاداء المنظمي) ولقد تفرع عنها اربع فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه :

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الاداري والاداء المنظمي

٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التحويلي والاداء المنظمي

٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد السياسي والاداء المنظمي

٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الاخلاقي والاداء المنظمي

يوضح مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها كما ويشير أيضاً إلى حجم العينة (٥٠) ونوع الاختبار (٢-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط . فإذا ظهر وجود علامة (*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (٥%)، أما في حال وجود علامة (**) على معامل الارتباط فان ذلك يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (١%). ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen، ١٩٧٧:٧٩)، وكالاتي :

علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (٠,١٠ الى ٠,٢٩).

علاقة الارتباط متوسطة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (٠,٣٠ الى ٠,٤٩).

علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (٠,٥ الى ١).

جدول (٧) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (فرضية الارتباط)

		البعد الاخلاقي	البعد السياسي	البعد التحويلي	البعد الاداري	القيادة الاستراتيجية
الاداء المنظمي	earson Correlati	**0.560	**0.663	**0.422	**0.456	**0.693
	Sig.(2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	50	50	50	50	50

المصدر : اعداد الباحث

يظهر جدول (٣٠) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط موجبة قوية ومتوسطة وذات دلالة معنوية عند مستوى (١% و ٥%)

بين الاداء المنظمي ومتغير القيادة الاستراتيجية، إذ بلغت قيم معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والاداء المنظمي (0,693) عند مستوى دلالة (1%) وتعد علاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen). وعلى مستوى الابعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من البعد السياسي والاداء المنظمي، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0,663) عند مستوى دلالة (1%) وتعد علاقة طردية قوية بضوء قاعدة (Cohen). فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين البعد التحويلي والاداء المنظمي إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0,422) عند مستوى دلالة (1%) وتعد ايضاً علاقة ارتباط قوية بضوء قاعدة (Cohen). وتشير النتائج الموضحة ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والاداء المنظمي >

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بعلاقة التأثير بين القيادة الاستراتيجية والاداء المنظمي تم الاعتماد على قيمة (F) المحسوبة في اختبار مدى وجود تأثير معنوية المتغير المستقل في المتغير الاستجابي في ضوء الفرضية الرئيسية للدراسة (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في الاداء المنظمي). ولقد تفرع عنها اربع فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه :

جدول (٨) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين القيادة الاستراتيجية والاداء المنظمي

	الاداء المنظمي				المتغير التابع المتغير المستقل
	T	F	R ²	β	
يوجد تأثير	26.615	12.617	0.208	0.373	البعد الاداري
يوجد تأثير	24.836	10.401	0.178	0.319	البعد التحويلي
يوجد تأثير	26.742	37.576	0.439	0.551	البعد السياسي
تأثير	30	21	0	0	لاخلافي
تأثير	5	44	0	0	الاستراتيجية
N	دولية بمستوى دلالة 0.01= 7.80				= 0,05
	دولية بمستوى دلالة 0,01= 1,68				= 0,05

تحليل تأثير البعد الاداري في متغير الاداء المنظمي بأبعاده.

١. يتضح من الجدول (٣١) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (١٢,٦١٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٧,٨٠) بمستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يبين وجود تأثير معنوي من الناحية الاحصائية للبعد الاداري في المتغير الاستجابي (الاداء المنظمي).

٢. ان قيمة β بلغت (0,373) وهذا يعني أنّ تغير وحدة واحدة في البعد الاداري سوف يؤدي الى تغير بمقدار (0,373) في الاداء المنظمي، علماً أنّ التأثير معنوي وذلك لأنّ قيمة (t) المحسوبة والبالغة (26,615) أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1,68) عند مستوى معنوية (0,01).

٣. ان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٢٠٨) وهذا يعني ان ما مقداره (٢٠,٨%) من التباين الحاصل في الاداء المنظمي هو تباين مفسر بفعل البعد الاداري وان (٧٩,٢%) من التباين مفسر بعوامل أخرى خارج نموذج الدراسة الحالية.

٤. بوساطة النتائج اعلاه فانه يمكن الاستنتاج بأن البعد الاداري يساهم وبشكل معنوي في الاداء المنظمي وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص ((يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الاداري في الاداء المنظمي بأبعاده))

تحليل تأثير البعد التحويلي في متغير الاداء المنظمي بأبعاده.

١. يتضح من الجدول (٣١) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (١٠,٤٠٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٧,٨٠) بمستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يبين وجود تأثير معنوي من الناحية الاحصائية للبعد التحويلي في المتغير الاستجابي (الاداء المنظمي).

٢. ان قيمة β بلغت (٠,٣١٩) وهذا يعني أنّ تغير وحدة واحدة في البعد التحويلي سوف يؤدي الى تغير بمقدار (٠,٣١٩) في الاداء المنظمي، وأنّ التأثير معنوي وذلك لان قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٢٤,٨٣٦) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (١,٦٨) عند مستوى معنوية (٠,٠١).

٣. ان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,١٧٨) وهذا يعني أنّ ما مقداره (١٧,٨%) من التباين الحاصل في الأداء المنظمي هو تباين مفسر بفعل البعد التحويلي وأنّ (٨٢,٢%) من التباين مفسر بعوامل أخرى خارج نموذج الدراسة الحالية.

٤. من النتائج اعلاه يمكن الاستنتاج بأنّ البعد التحويلي في الدائرة المبحوثة يمارس دوراً مهماً وحيوياً في الاداء المنظمي وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص ((يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد التحويلي في الاداء المنظمي بأبعاده))

تحليل تأثير البعد السياسي في متغير الاداء المنظمي بأبعاده.

١. الجدول (٨) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (٣٧,٥٧٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٧,٨٠) بمستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يبين وجود تأثير معنوي من الناحية الاحصائية للبعد السياسي في المتغير (الاداء المنظمي) بأن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

٢. أنّ قيمة β بلغت (٠,٥٥١) وهذا يعني أنّ تغير وحدة واحدة في البعد السياسي سوف يؤدي الى تغير بمقدار (٠,٥٥١) في الاداء المنظمي. كما وأنّ التأثير كان معنوي وذلك لأنّ قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٢٦,٧٤٢) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (١,٦٨) عند مستوى معنوية (٠,٠١).

٣. إن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٤٣٩) وهذا يعني أنّ ما مقداره (٤٣,٩%) من التباين الحاصل في الاداء المنظمي هو تباين مفسر بفعل البعد السياسي وأنّ (٥٦,١%) من التباين مفسر بعوامل أخرى خارج انموذج الدراسة الحالية.

٤. بوساطة النتائج اعلاه فانه يمكن الاستنتاج بأن البعد السياسي في الدائرة المبحوثة يمارس دورًا مهمًا في الاداء المنظمي وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص ((يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد السياسي في الاداء المنظمي بأبعاده)).

تحليل تأثير البعد الاخلاقي في متغير الاداء المنظمي بأبعاده.

١. يتضح من الجدول (٣١) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (٢١,٩٢٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٧,٨٠) بمستوى معنوية (٠,٠١) يتضح تأثير معنوي من الناحية الاحصائية للبعد الاخلاقي في المتغير الاستجابي (الاداء المنظمي) وتعكس احصائياً بأن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

٢. إن قيمة β بلغت (٠,٥٥٠) وهذا يعني أنّ تغير وحدة واحدة في البعد الاخلاقي سوف يؤدي الى تغير بمقدار (٠,٥٥٠) في الاداء المنظمي. علماً أنّ التأثير معنوي وذلك لأنّ قيمة (t) المحتسبة والبالغة (٣٠,٤١٢) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (١,٦٨) عند مستوى معنوية (٠,٠١)

٣. إن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٣١٤) وهذا يعني أنّ ما مقداره (٣١,٤%) من التباين الحاصل في الاداء المنظمي هو تباين مفسر بفعل البعد الاخلاقي وأنّ (٦٨,٩%) من التباين مفسر بعوامل أخرى خارج انموذج الدراسة الحالية.

٤. بوساطة النتائج اعلاه فانه يمكن الاستنتاج بأن البعد الاخلاقي في الدائرة المبحوثة يمارس دورًا حيويًا في الاداء المنظمي وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص ((يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الاخلاقي في الاداء المنظمي بأبعاده)).

تحليل تأثير متغير القيادة الاستراتيجية في متغير الاداء المنظمي بأبعاده.

١. يتضح من الجدول (٣١) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (٤٤,٣٦٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٧,٨٠) بمستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يبين وجود تأثير معنوي من الناحية الاحصائية لمتغير القيادة الاستراتيجية في (الاداء المنظمي).

٢. ان قيمة β بلغت (٠,٧٧٤) وهذا يعني أنّ تغير وحدة واحدة في القيادة الاستراتيجية سوف يؤدي الى تغير بمقدار (٠,٧٧٤) في الاداء المنظمي. علماً ان التأثير معنوي وذلك لأنّ قيمة (t) المحتسبة والبالغة (٥,٠٧٠) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (١,٦٨) عند مستوى معنوية (٠,٠١).

٣. إنّ قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٤٨٠) وهذا يعني أنّ ما مقداره (٤٨,٠%) من التباين الحاصل في الاداء المنظمي هو تباين مفسر بفعل متغير القيادة الاستراتيجية وأنّ (٥٢%) من النتائج اعلاه فانه يمكن الاستنتاج بأنّ متغير القيادة الاستراتيجية يساهم وبشكل معنوي في الاداء المنظمي ((يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في الاداء المنظمي بأبعاده)).

المبحث الرابع

أولاً: الاستنتاجات

١. القيادة الاستراتيجية بمختلف ابعادها تمارس في قسم تحقيق الادلة الجنائية و في تحسين الاداء العام للقسم
٢. أبعاد القيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة كان بمستويات مرتفعة وحقق البعد التحويلي المرتبة الاولى
٣. الاداء المنظمي في المنظمة المبحوثة بمستوى جيد وأنّ المنظمة تسعى بصورة جيدة لتحسين مستوى الاداء
٤. ان مستويات أبعاد الاداء المنظمي جميعها كانت معتدلة وحقق بعد الرضا المجتمعي المرتبة الاولى أظهرت نتائج الدراسة أنّ تقييم أفراد عينة الدراسة لأهمية القيادة الاستراتيجية وضرورة تطبيقها في المنظمة أكد أنّ كل زيادة في تطبيق القيادة الاستراتيجية يقابله زيادة في اداء افضل في المنظمة

ثانياً: التوصيات

١. تحسين مستوى ادراك القيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة له دور في تحقيق أفضل أداء المنظمة.
٢. زيادة اهتمام قسم تحقيق الادلة الجنائية بالقيادة الاستراتيجية نظراً لدورها الكبير في تحسين الاداء
٣. ضرورة زيادة اهتمام ادارة قسم تحقيق الادلة الجنائية لتحقيق أفضل أداء،
٤. تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في قسم تحقيق الادلة الجنائية للوصول الى افضل أداء منظمي.
٥. ضرورة تطبيق درجة مرونة اعلى للتعامل مع مكونات وخصائص البيئة الداخلية والخارجية
٦. تطوير الخطوات العملية والاجراءات التنفيذية للافادة من الكفاءات المتميزة وممارسة الاستقطاب

المصادر العربية:

١. أبو النصر، مدحت (٢٠١٢)، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة. ط ١. العربية للتدريب القاهرة.
٢. جاد الرب، سيد (٢٠١٢)، القيادة الاستراتيجية، مصر، القاهرة، دار الكتب المصرية.
٣. جواد، شوقي ناجي (٢٠١٠)، المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية، ط ١، دار الحامد للنشر عمان.
٤. جونز، جاريت، هل، شارلز هل (٢٠٠٦) الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ترجمة، رفاعي رفاعي، ومحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ.
٥. حريم، حسين محمد، (٢٠١٠)، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط ٢، دار الحامد للنشر، الأردن.
٦. الحسيني، فلاح حسن عداي (٢٠٠٦)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة. ط ٢. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
٧. حمزاوي، محمد سيد (٢٠١٣)، قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، العربية السعودية.
٨. الخفاجي، نعمة عباس (٢٠٠٨)، الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة. ط ١. دار الثقافة للنشر. عمان.
٩. الدوري . زكريا مطلق (٢٠٠٥)، الإدارة الاستراتيجية – مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ". عمان، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
١٠. الركباني، كاظم نزار (٢٠٠٤)، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، ط ٢. دار وائل للنشر.
١١. شارلز، هل وجونز، جاريت (٢٠٠٦)، الإدارة الاستراتيجية: الجزء الأول "مدخل متكامل". ترجمة: رفاعي محمد رفاعي. دار المريخ للنشر. الرياض.
١٢. الشماع، خليل محمد وحمود، خضير كاظم (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة، الطبعة الاولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١٣. شمس الدين، باسم (٢٠١٣)، القيادة الاستراتيجية وحوكمة الشركات. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
١٤. الطراونة، حسين أحمد وعريقات، أحمد يوسف وعبد الهادي، توفيق صالح والعرموطي، شحادة (٢٠١٢)، نظرية المنظمة ط ١، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. عمان.

١٥. العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨)، القيادة التربوية، الاشراف التربوي الفعال والادارة الحافزية، دار الجامعة الجديدة، مصر.
١٦. فريدمان، مايك (٢٠٠٩)، فن ومنهج القيادة الاستراتيجية، ترجمة/ عبد الرحمن هيجان(. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
١٧. القحطاني، سالم بن سعيد (٢٠١٦)، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. ط ٣ الرياض: مكتبة المتنبي.
١٨. القرني، مها بنت شعلان (٢٠١٧)، القيادة الاستراتيجية: ثلاث مقومات لا غنى للمؤسسات التربوية عنها. الرياض، مكتبة العبيكان.
١٩. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠١٣). نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٠. الكساسبة، وصفي (٢٠١١)، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي بوساطة تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
٢١. كلتالدة، ظاهر محمود (٢٠٠٢)، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، دار زهران، عمان.
٢٢. نجم، عبود (٢٠١١)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، عمان، دار صفاء للنشر.

المصادر الاجنبية

- 1 - Abdul Raza, Nagham Yousef, and Kazem, Hamid Mazloum, (2016), "Evaluation of small enterprises according to the entrance of the Balanced Scorecard - an applied study in the Fadhli Construction Industries Company", published research, Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 22, No. 89.
- 2 - Aguinis, Herman, (2008), " Performance Management ", Third Edition, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, U.S.A.
- 3 - Al-Jubouri, Ahmad Hassan Abdullah (2015), "Developing the Corporate Performance Evaluation Form for the General Telecommunications and Post Company", Unpublished Diploma Research, College of Business and Economics, University of Baghdad.

- 4 - Al-Ta'amneh, Mohamed, (2005), "Measures of Measuring Government Performance and Methods of its Development", Published Research, Arab Organization for Administrative Sciences, Cairo.
- 5 - Baijumon, Sri. P& Ottuparammal, Sri Vinesh, & Ahfarali (2011). Management Concepts & Business Ethics' University of Calicut School of Distance Education MALAPPURAM, KERALA, INDIA.
- 6 - Bailey, Margaret L. (2011) . Job Design Performance Technology and Training Journal, LEIT (564) www'cedu'niv'edu
- 7 - Barbara. J. Davies, and Brent .Davies (2004), Characteristics of strategic leaders, Journal School Leadership and Management, Vol (24), No(1), February. www.informaworld.com.
- 8 - Bass, Bernard M. (2007): Executive and Strategic Leadership, International Journal of Business, Vol (12), No(1), p(36). correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution-An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia.
- 9 - Boal .K.B. and Schultz .P.L. (2007). Storytelling ,time and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems .the leadership Quarterly, 18(4), 411- 428.
- 10 - Brown, D. M. and Laverick, S. (1994).Measuring Corporate Performance Long Range Planning 27 (4), 89-98
- 11 - Capon, Claire (2008), Understanding strategic management, Pearson education limited, New York. Glanz, Jeffrey (2006). What Every Principal Should Know About Strategic Leadership. Corwin Press. USA.
- 12 - Carpenter, Mason. Sanders, Wm. (2007). Strategic Management: A Dynamic Perspective. Concepts And Cases. Pearson Prentice Hall. USA.
- 13 - Daft Richard L., Jonathan M" & Hugh Willmott' (2010)' Organization Theory and Design' South - Western Pub' New York'

- 14 - Daft, Richard L. (2013). Organization Theory & Design. Eleventh Edition, South-Western, Cengage Learning, Canada Emiroglu & Calyan, 2014: 7
- Daft, Richard L.(1998). Organization theory and Design 15 - York, west publishing comp.
- 16 - David R. Fred (2005). Strategic management: concepts & cases 10th ed. Pearson Education. Inc.
- Eccles, 17 - R. G.,(1991). The performance measurement manifesto, Harvard Business Review, Jan, Feb.
- 18 - Fauzi H., Goran S., Rahman A. (2010). Triple Bottom Line” as “Sustainable Corporate Performance”: A Proposition for the Future. Sustainability 2(5)
- 19 - Guillot , W. Michael, Strategic Leadership, Defining The challenge Air & Space Power Journal ,Vol.17,No.4.2003.
- 20 - Hellriegel, Don & Slocum, John & Woodman, Richard (2001). Organizational Behavior, South-Western College Publishing, USA.
- 21 - Hitt, M. A., Ireland, R. and Hoskisson, R. E. (2001) "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", 4th Ed, South Western College Publishing: p. 488.
- 22 - Hitt, Michael & Ireland, Duane & Hoskisson, Robert (2003). Strategic Management, South-Western College Publishing, USA.
- 23 - Jansen, J.J.P., Vera, D., & Grossan, M., (2009), Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism, The Leadership Quarterly, V 20.
- 24 - Jooste, C.Fourie, B.(2009)." The role of strategic leadership in effective strategy implementation:Perceptions of South African strategic leaders. Southern African Business Review. 13(3), 51-68.
- 25 - Kaplan , R., & Norton , D. (1992). " Having Trouble with your strategy? Then Map it " , Harvard Business Review.
- 26 - Kotler, p, Marketing Management, Prentice-Hall, New Jersey, 2000, 40.
- 27 - Kotler, P. (2000). "Marketing Management " , New Jersey : Prentice- Hall .

28 - Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, (2008), Organizational Behavior, 7th edition, acid-free paper, China.

29 - Lee, Yuan-Duen and Shih-Hao Chen. (2007). "A Study of Correlations Between Strategic Leadership and Business Execution: An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan", Proceeding of The 13th Asian Pacific Management Conference, Melbourne, Australia.

30 - Maxweel John (2021), The 5 Levels of Leadership. <http://www.amazon.com/The-Levels-Leadership-Maximize-Potential/dp/159995365X>

31 - Morrill Richard L. (2007). Strategic Leadership: Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities. Rowman & Littlefield Publishers.

32 - Mumford, Michael D. (2012). Handbook of Organizational Creativity. Academic Press, Academic Press, USA.

33 - Nadeem, Mariam Shukri Mahmoud, (2013), "Evaluating Financial Performance Using Balanced Scorecard - A Case Study in Royal Jordanian Airlines", Thesis, Faculty of Business, Middle East University, Jordan.

34 - Pisapia J. (2009). The Strategic Leader New Tactics for a Globalizing World. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing.

35 - Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A, (2013), Organizational Behavior, Global Edition, 15th Edition, Cengage /Kendallville, United States of America.

36 - Robins, J.A. & Wiersema, M.F. (1995). A resource-based approach to the multibusiness firm: empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance, Strategic Management Journal, Vol. 16, pp. 277-299.