



JOURNAL OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS
COLLEGE OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS
UNIVERSITY OF KARBALA



تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالي: بحث استطلاعي تحليلي في هيئة الحشد الشعبي*

Impact Strategic Leadership on Enhancing High Performance: Analytical

Survey Research in the Popular Mobilization Authority

أ.م.د احمد عبد الله امانة الشمري

Ahmed Abdullah Amanah Al-Shammari

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء

Ahmed.a@uokerbala.edu.iq

الباحث/كرار علي حسين الغزاوي

Karar Ali Hussein Al-Ghazawi

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء

karar.ali@s.uokerbala.edu.iq

المستخلص

هدف البحث الحالي الى قياس تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي، ولتحقيق ذلك اعتمد ابعاد المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية (التركيز على العاملين، كفاءة العملية، تطوير الاعمال، والابداع التنظيمي)، كما تم اعتماد ابعاد الاداء العالي (التحسين المستمر، الانفتاح والتوجه الفاعل، جودة الادارة، جودة الموظف، الالتزام طويل الاجل)، وهي مقاييس اجنبية جاهزة، وقد وقع الاختيار في الجانب التطبيقي على عينة من القيادات الادارية والعسكرية العليا ومديري ومسؤولي المديرية في هيئة الحشد الشعبي ميداناً للبحث عن طريق استمارة الاستبانة اعدت لهذا الهدف وبواقع (260) مستجيب. وقد استعين بعدد من البرامج الاحصائية في اختبار فرضيات البحث منها **SPSS V.23**، **Excel 2010**، **Amos V.20**. ومن اهم الاستنتاجات التي توصل اليها هو ان للقيادة الاستراتيجية تأثيراً فاعلاً ومعنوياً في تعزيز الاداء العالي للهيئة مجتمع البحث. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات ابرزها العمل على تعزيز جوانب تطوير العاملين في هيئة الحشد الشعبي من أجل مواكبة التطورات الكبيرة التي تسير عمل المنظمات الحالية مما يستلزم تنمية قدرات ومهارات الملاك الوظيفي وفق أفضل الممارسات القيادية والإدارية التي تعمل على مواكبة تلك التطورات والاستفادة القصوى من الملاكات العاملة ودفعهم باتجاه تطوير الأعمال المناطة بهم.

الكلمات المفتاحية : القيادة الاستراتيجية، الاداء العالي، الابداع التنظيمي، التحسين المستمر، هيئة الحشد الشعبي.

Abstract

Aim of the current research is to measure the impact of strategic leadership in enhancing high performance in the Popular Mobilization Authority, and to achieve this, the dimensions of the independent variable strategic leadership (focus on workers, process efficiency, business development, and organizational innovation) were adopted. The dimensions of high performance (continuous improvement, openness and active orientation, management quality, employee quality, long-term commitment) were also adopted, which are ready-made foreign standards. On the practical side, a sample of senior administrative and military leaders, directors and officials of directorates in the Popular Mobilization Organization were chosen as a field to search through a questionnaire prepared for this purpose, with a total of (260) respondents. A number of statistical programs have been used to test the research hypotheses, including **Excel 2010, SPSS V.23, Amos V.20**. One of the most important conclusions he reached is that the strategic leadership has an active and moral role in promoting the high performance of the research community. The research concluded with a number of recommendations, the most prominent of which is working to enhance the aspects of staff development in the Popular Mobilization Authority in order to keep pace with the great developments that keep pace with the work of current organizations, which requires the development of the capabilities and skills of the staffing in accordance with the best leadership and administrative practices that work to keep pace with these developments and make the most of the working staff And push them towards business development entrusted to them.

Keywords: Strategic Leadership, High Performance, Organizational innovation, continuous improvement, Popular Mobilization Authority.

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 تساعدها على التكيف والاستجابة السريعة لتلك البيئة المتغيرة من أجل تحقيق الأداء العالي، لذا فإن وجود قيادة استراتيجية له تأثير مهم في تطوير المنظمات الأمنية بصورة عامة وهيئة 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 بتركيزها على العاملين لديها ودعمهم وتوفير متطلبات تأدية اعمالهم، وكفاءة العمليات التي تؤديها والتي تتمثل بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة عبر تطويرها ودعمها وتعزيزها بالإضافة الى تطوير العاملين وتدريبهم لمواكبة التحديات والطفرة 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 إن العمل وفق قيادة استراتيجية مبدعة وكفؤة ومتميزة بما تمتلكه من ميزات شخصية وابداعية وتنظيمية ومعرفية تستطيع بها مواجهة الأزمات التي تتعرض لها وتحسن من أدائها. إذ هدفت الدراسة الى بيان تأثير ابعاد القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز الأداء العالي للمنظمات، وتتجلى أهمية الدراسة الحالية في لفت اهتمام القادة الاستراتيجيين بتعزيز أداء التابعين بما ينعكس على رفع مستوى أداء منظماتهم، وذلك باختيار عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي بلغت (260) مستجيب، وقد صيغت لمعالجة مشكلة الدراسة فرضيتين رئيسيتين تعبران عن علاقة الارتباط والتأثير للقيادة الاستراتيجية بأبعادهما في تعزيز الأداء العالي باستخدام عدد من الاساليب الاحصائية المناسبة.

المبحث الاول/ منهجية البحث

أولاً: مشكلة وتساؤلات البحث

لقد تبلورت مشكلة البحث الحالي بالملاحظات والمقابلات العفوية والتفاعل مع بعض القيادات في هيئة الحشد الشعبي، إذ 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 على الانجاز والتفاعل الايجابي ما يضعف من كفاءة اداء العمل والتباطؤ في مستوياته الامر الذي يستدعي تحسينها والعمل بجهد نحو ذلك، لذا فمن هذا المنطلق سعى البحث للكشف عن التأثير الايجابي الذي يمكن ان تؤديه القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالي في الهيئة مجتمع البحث. وبذلك يمكن تمثيل مشكلة البحث بمحورين هما:

1. **المحور الفكري:** انطلاقاً من أهمية وجود المؤسسات الامنية وضرورة استمرارية ادائها الفاعل بملاحظة تدني مستوى الخدمات المقدمة من القطاع الامني في العراق مقابل التحديات الامنية الكبيرة التي تواجهها، الامر الذي يؤثر ضعف الاداء لتلك المؤسسات كونها تفقر لمقوم مهم واساسي للأداء العالي والذي يتولد نتيجة وجود قيادة استراتيجية كفؤة، لذا فقد ارتبط تحقيق الاداء العالي لتلك المؤسسات بتوافر قيادة استراتيجية متميزة تحقق متطلبات تعزيز وتحسين الاداء العالي فيها. وبناء على ما سبق تولد بوجود الباحثين ادراك كافي لمشكلة البحث في مؤسساتنا الامنية وحددت ووضع خطة تقوم على ابراز تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالي، إذ باختيار هيئة الحشد الشعبي في اطار معالجة مشكلة البحث الحالية، ما يتطلب تشخيصاً علمياً ومعرفياً للمرتكزات الرئيسة الخاصة بمتغيرات البحث (القيادة الاستراتيجية، الأداء العالي).

2. **المحور الميداني:** يتمثل هذا المحور بالجانب الميداني للبحث والذي يتضمن مدى حاجة هيئة الحشد الشعبي الى الاستفادة من تأثير ممارسات (ابعاد) القيادة الاستراتيجية، في تعزيز ابعاد الاداء العالي، فضلاً عن قلة الاهتمام بجانب اجراء البحوث والدراسات النظرية مع وجود قصور في تطبيقها في المؤسسات الامنية وهذا ما لمس الباحثين بالمعايشة الميدانية اثناء عملية اجراء المقابلات وتوزيع الاستبانة التي دامت أكثر من (30) يوم، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث وفق التساؤلات الآتية:

- أ- هل تدرك الهيئة مفهوم وأهمية تأثير القيادة الاستراتيجية كأداة للتميز في مجال عملها كمؤسسة أمنية خدمية؟
- ب- هل تتسم الهيئة مجتمع البحث بالأداء العالي كمنظمات اداء عالي؟
- ت- هل تستطيع هيئة الحشد الشعبي تعزيز ادائها العالي عن طريق القيادة الاستراتيجية؟
- ث- هل تسهم القيادة الاستراتيجية في التأثير على منسوبيين الهيئة ودفعهم باتجاه تعزيز الاداء العالي؟

ثانياً: أهمية البحث

يستمد البحث أهميته في الهيئة مجتمع البحث وفق النقاط الآتية:

1. ان القيادة بشكل عام تؤدي تأثيراً كبيراً في تعزيز مستويات الأداء للعاملين وهذا سيكسب البحث الحالي أهمية اكبر كونه تبني دراسة القيادة وفق المنظور الاستراتيجي ومدى امكانيتها في تعزيز الأداء العالي في الهيئة مجتمع البحث.
2. تتجلى أهميتها ايضاً في كونها اول دراسة تناولت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي في العراق حسب اطلاع الباحثين. كما يمكن ان تقسم أهمية البحث الى:

أ- الأهمية العلمية للبحث

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

ب- الأهمية العملية للبحث

- تركز أهمية البحث من أهمية عينة البحث، إذ تعد هيئة الحشد الشعبي واحدة من المؤسسات الأمنية المهمة في العراق والتي اضحى لها تأثير كبير وفاعل في استقرار البلد أمنياً.
- يختبر نموذجاً يسلط الضوء على تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالي والذي يحظى بأهمية كبيرة على مستوى منظمات الاعمال عموماً ومنظمات الحكومية خاصة.
- مساهمة البحث الحالي في تعميق رؤية قيادة الهيئة استراتيجياً ومدى اسهامها في تعزيز ادائها العالي.
- انتفاع المنظمات الأمنية الاخرى بما ستؤول اليه الاستنتاجات والتوصيات التي سيخرج بها الباحثين.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث بشكل اساسي الى دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي وذلك بالاهداف الفرعية الآتية:

1. بناء تاطير معرفي لمتغيرات البحث الاساسية المتمثلة ب (القيادة الاستراتيجية، الاداء العالي) وابعادها الفرعية، من خلال الاطلاع على احدث الدراسات والبحوث العلمية وتأطير المعرفة الموجودة فيها.
2. تشخيص مستوى ادراك افراد العينة للقيادة الاستراتيجية وابعادها في الهيئة مجتمع البحث.
3. تشخيص مستوى ادراك افراد العينة للأداء العالي وابعاده في الهيئة مجتمع البحث.
4. بيان طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والاداء العالي في الهيئة مجتمع البحث.
5. بيان مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الاداء العالي في الهيئة مجتمع البحث.
6. ابراز اتجاهات تأثير القيادة الاستراتيجية في الاداء العالي بابعادها في الهيئة مجتمع البحث.

رابعاً: التعاريف الاجرائية لمتغيرات البحث

1. القيادة الاستراتيجية اجرائياً: تمثل القادة الذين يشغلون منصباً قيادياً ادارياً متقدماً في الهيكل التنظيمي لهيئة الحشد الشعبي، والذي يتكون من رؤساء ومسؤولي الاجهزة الأمنية والمديريات والادارات العليا في الهيئة الذين تقع على عاتقهم رسم سياسة هذه المؤسسة الأمنية بناءً على رؤية استراتيجية وضعت بشكل دقيق تحقق أهداف الهيئة وتعزز مستويات أداء منسوبيها.

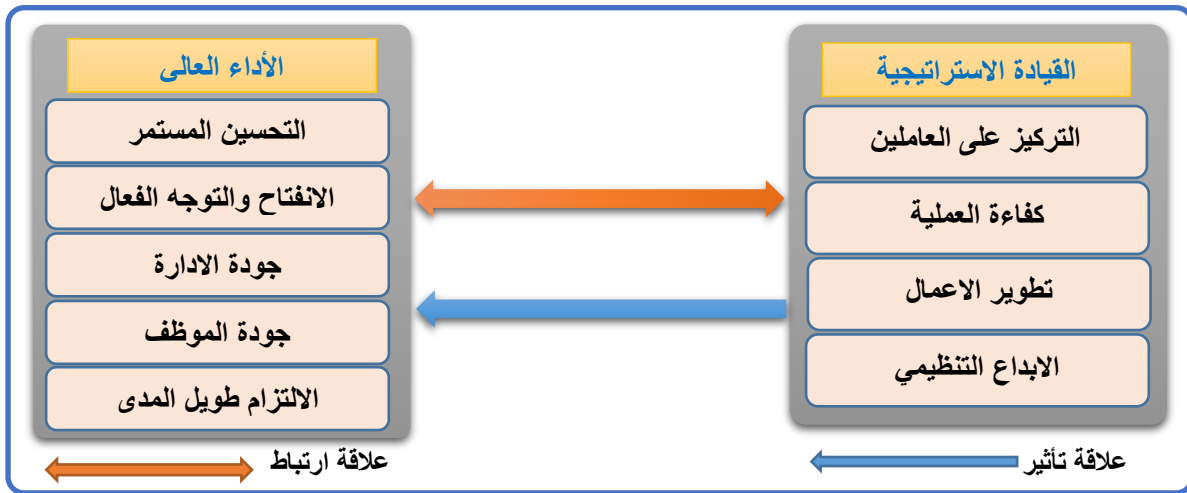
2. الأداء العالي اجرائياً: قدرة هيئة الحشد الشعبي للوصول الى الاهداف الموضوعية وتحقيقها عن طريق تأدية المهام بمستويات عالية من الأداء في جوانب الإدارة والتحسين المستمر والانفتاح والتوجه نحو العمل وجودة منسوبي الهيئة من اجل تحقيق نتائج متميزة على ارض الواقع.

خامساً: مخطط البحث الفرضي

استناداً الى الادبيات الإدارية التي تناولت متغيرات البحث تبلور لدى الباحثين تصوراً عن المخطط الفرضي والذي يعبر عن طبيعة العلاقات ونوعها بين تلك المتغيرات بشكل يدعم مشكلة البحث ومحققاً لأهدافه ومصوراً لفرضياته كما في الشكل(1):

1. المتغير المستقل(القيادة الاستراتيجية): وتتمثل ابعادها الفرعية بـ(التركيز على العاملين، الكفاءة التشغيلية، تطوير الاعمال، الابداع التنظيمي). والتي اعتمدت وفق مقياس(Duursema,2013).
2. المتغير المعتمد(الاداء العالي): وتمثل ابعاده الفرعية بـ(التحسين المستمر، الالتزام طويل المدى، الانفتاح والتوجه الفعال، جودة الادارة، جودة الموظف). والتي اعتمد وفق مقياس(De Waal,2020).

شكل (1) / مخطط البحث الفرضي



المصدر : من اعداد الباحثين استناداً للأدبيات المذكورة آنفاً

سادساً : فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والاداء العالي.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في الاداء العالي.

سابعاً: حدود البحث

1. الحدود الزمنية: تشير الى المدة الزمنية التي قام بها الباحثين بإجراء البحث بجانبه النظري والميداني من (2020/10/20) الى (2021/7/30) استغرق منها اعداد الجانب النظري ومنهجية البحث (6) أشهر لجمع المصادر وتوثيقها واعداد استمارة الاستبيان 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 مكونة من مجموعة من مسؤولي المديرية والاقسام والشعب في الادارات العليا بالإضافة الى مجموعة من القيادات العسكرية العليا في هيئة الحشد الشعبي.

3. **الحدود المكانية:** باختيار هيئة الحشد الشعبي بمختلف مديرياتها الادارية والعسكرية فضلا عن قواطع قيادات العمليات ومكاتب الهيئة المنتشرة في مختلف المحافظات العراقية لهدف اجراء الجانب الميداني للبحث.

ثامناً: منهج البحث

ان طبيعة البحث وتوجهاته وغاياته وادواته تستوجب اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والذي يمثل الأسس والركائز المهمة التي توضح وترسم مسلك الباحثين لتحقيق الأثار التي يصبو اليها، إذ إن هذا المنهج يقوم على اساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها كفيماً وكماً وتحديد نوعية العلاقة بين متغيراتها واسبابها واتجاهاتها وما الى ذلك من جوانب تتأثير حول تشخيص مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع وتفسير النتائج وتقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها الاسهام في تحسين الاداء العالي لهيأة الحشد الشعبي.

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

1. **مجتمع البحث:** يتمثل بهيأة الحشد الشعبي هي احدى المؤسسات الامنية العراقية المرتبطة بالقائد العام للقوات المسلحة، تأسست بعد صتأثير فتوى الجهاد المقدس لسماحة المرجع الاعلى آية الله العظمى السيد علي السيستاني (ادام ضله الوارث) 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 بالإضافة الى عدد من المديريات المختلفة المرتبطة بها والتي تتوزع في مناطق مختلفة في محافظة بغداد وعدد من قيادات العمليات والمكاتب الرسمية التي تنتشر في أغلب المحافظات العراقية.

2. **عينة البحث:** شمل البحث عينة (قصدية) من القيادات العليا في هيأة الحشد الشعبي في الجانبين الاداري والامني الميداني، وقد جرى توزيع (300) استبانة في حين بلغت الاستثمارات الصالحة للتحليل (260) استمارة أي بنسبة استرجاع بلغت (87%).

عاشراً: ادوات البحث

1. **الجانب النظري:** غطي الجانب النظري بالاستناد الى المصادر العربية والاجنبية من الكتب والاطاريج والرسائل الجامعية والتأثيريات والبحوث العلمية الرصينة استقيد كذلك وبشكل مكثف من الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) والتي كان لها تأثيراً مهماً في توفير جانب كبير من الدراسات الاجنبية والعربية الحديثة.

2. **الجانب التطبيقي:** استند في هذا الجانب الى كل من الاتي:

أ- **المقابلات الشخصية:** نظراً لمكان التطبيق وطبيعة البحث، فقد اعتمد الباحثين المقابلات الشخصية في بيان التشخيص الدقيق للمشكلة والبيئة المتوافقة وحاجات البحث، وقد بين السادة المسؤولين على ادارة وقيادة هيأة الحشد الشعبي (ملحق 4) بأرائهم وملحوظاتهم بشكل موسع والتي ساهمت بإغناء البحث، إذ بين الباحثين العديد من الاشكاليات وازالة الغموض عن عدد من التساؤلات والاستفسارات المقدمة لهم.

ب- **الاستبانة:** هي عبارة عن اداة ملائمة استطاع الباحثين من طريقها الحصول على البيانات والحقائق المرتبطة بعينة البحث، وتعد بمثابة وثيقة بواسطتها جمع البيانات عن ظاهرة أو مشكلة معينة، إذ تضمنت الاستبانة جزأين، الجزء الاول غطى المعلومات العامة والجزء الثاني غطى الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث (القيادة الاستراتيجية، الاداء العالي) وبواقع (45) فقرة (ملحق 2). وقد اعتمد الباحثين على مدرج (Likert) الخماسي ابعاد البحث كافة لكونه يعد من المقاييس والاساليب الاكثر استخداماً في مجال العلوم الادارية والاجتماعية أولاً ولأنه يتسم بالبساطة والوضوح ثانياً، إذ يتألف هذا المقياس من خمس 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 نموذج لمقياس الإجابة المعتمد:

جدول (1) / مدرج (Likert) الخماسي

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

أحدى عشر: الاساليب المستخدمة في تحليل البيانات

1. فحص واختبار اداة قياس البحث: باستخدام طريقة (Boxplot) لفحص القيم الشاذة والمتطرفة، اعتمد 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 الباحثين مجموعة من البرامج الخاصة لتنفيذ تلك الاساليب وهي **Amos, SPSS V.23, Excel 2010** .V.20

المبحث الثاني / التأطير المفاهيمي لمتغيرات البحث

أولاً: القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership

1. مفهوم القيادة الاستراتيجية

لقد وصف (Golensky&Hager,2020:53) القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية بأنها مسؤولية مشتركة من قبل محترف يحمل عنوان أو صفة تنظيمية في المنظمة كأن يكون مسؤول تنفيذي، الرئيس، الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة مما يفرضي إلى وجود قيادة استراتيجية مشتركة. كما عرفت بأنها التوحيد الشامل والمتكامل للمنظمة الذي يدعو إلى احتضان جميع أنحاء المنظمة وفق سياسات الابتكار والتحسين المستمر والتتويج والتطوير للقوى البشرية المدعوم بالأنظمة والمكافآت لقاء الإبداع والالتزام الذي يقدمه الافراد في كل مستويات المنظمة وصولاً إلى الجودة المثالية في الأداء (Argus&Samson,2021:7). ومن أجل التنفيذ الناجح للاستراتيجيات، يجب أن يمتلك القائد الاستراتيجي مجموعة من الصفات منها أن يكون قويًا ولكن ليس وقحًا، وأن يكون جيدًا ولكن ليس ضعيفًا، وأن يكون متواضعًا ولكن ليس خجولًا، وأن يكون فخوراً ولكن غير متعجرف، وأن يكون ديمقراطياً وليس مستبداً وأن يكون لديه روح الدعابة ولكن بدون حماقة (Elkhdr,2019:60)، وبسبب الاهمية الكبيرة التي يحتلها مفهوم القيادة الاستراتيجية لابد من فحصها فحصاً تفصيلياً ونقدياً وبذلك نستخلص مجموعة الأفكار من التعريفات الآتية:

جدول (2) / بعض إسهامات الكتاب والباحثين لمفهوم القيادة الاستراتيجية

ت	المصدر	التعريف
1	(Duartha et al.,2020:803)	مجموعة من المسؤوليات التي يضطلع بها القائد الاستراتيجي لتوجيه سلوك ومواقف الموظفين والالتزام والابداع والاستدامة في سبيل تحقيق أهداف ورؤية المنظمة.
2	(Lehto&Limn�ll,2020:6)	تعبّر عن قيادة المنظمات والظواهر على اعلى المستويات وبذل الجهد لتحديد رؤى طويلة الاجل بشكل شامل قدر الامكان.
3	(Samimi et al.,2019: 4)	تعبّر عن مجموعة الوظائف والمهام التي يؤديها الافراد في المستويات العليا في المنظمات(الرؤساء التنفيذيون، والمديرون العامون) والتي يعول عليها لتحقيق الاهداف التي يكون لها نتائج استراتيجية على منظماتهم.
4	(نادروجاسم،2019: 229)	امكانية صياغة مستقبل المنظمة من أجل تحقيق الاهداف والطموحات بأسرع الطرق.
5	(شنيتز والواللي،2019: 249)	القدرات والافعال التي يستطيع بواسطتها الاخرين من خلق التغيير الاستراتيجي، وتحديد التوجه والرؤية الاستراتيجية للمنظمة.
6	(Gusmão, 2018:127)	قدرة التأثير على المنظمات بناء التفاعل بين العاملين وفهم بيئة العمل وتطوير المقدرات الجوهرية، من أجل تحقيق الاداء التنظيمي الأمثل.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات المذكورة في الجدول

وكخلاصة لما تم عرضه في جدول(2) تتضح مجموعة من الافكار التي أوردها الباحثين ويمكن أن نذكر أهمها

كالآتي:

- أ. إنشاء وصياغة واضحة للأفكار والرؤى.
 - ب. قدرة التأثير التي يمارسها توجيه سلوكيات الادارات التنفيذية لصالح تحقيق أهداف المنظمة.
 - ج. امتلاك القدرات والمهارات على التعامل مع مختلف الظروف مع وجود مرونة عالية في اتخاذ القرارات.
 - د. الحث على العمل الجماعي من أجل زيادة وتعزيز الأداء للمنظمات.
 - هـ. خلق تكامل للمنظمات ملائمتها مع بيئتها، والتركيز على الابداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية.
- وفي ضوء ما ذكر اعلاه نستطيع تعريف القيادة الاستراتيجية اجرائياً على انها (مجموعة الوظائف والقدرات والمسؤوليات والقدرات والسلوكيات والمهارات التي يسعى عن طريقها القائد الى تمكين ومساعدة منظمته في تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية فضلاً عن خلق ميزة تنافسية لها عن طريق تعزيز أدائها العالي).

2. أهمية القيادة الاستراتيجية

ان مفهوم القيادة الاستراتيجية يعمل على تحسين خطوط الاتصال والتعاون الفاعل 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)، كذلك فإن القيادة الاستراتيجية لها تأثير كبير في توجيهه وادارة القوى العاملة في المنظمة والعمل على توفير الكفاءة في العمل وتطوير الموارد البشرية مما يكسب المنظمات القدرة على متابعة المشهد الحالي وتلبية الاولويات الجديدة (Figuroa et al.,2019:1) ويمكن ان تتمثل اهميتها بامتلاك المهارة والقدرة على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتحويلها إلى واقع العمل على صياغة الاهداف، ووضع الخطط، والتواصل مع المرؤوسين، وإحداث التغييرات اللازمة في هيكل وثقافة المنظمة، واستثمار الفرص، ومواجهة التهديدات الخارجية، فضلاً عن تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف داخلها (الشهري،2020: 204). كما تتبع أهميتها من كونها اسلوب يمكن المنظمات من انشاء بيئة ابداعية تساعد على بناء وتعزيز القدرات التنظيمية والبشرية والاجتماعية والهيكلية والاستثمار والتطوير الكامل لكفاءة الموارد البشرية والموارد الاخرى من اجل تحقيق أهداف المنظمات بأقل جهد ووقت وتكلفة (عاجل،2021: 555) كما تتجلى أهميتها في قدرتها على التركيز في عملها على الخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة الاجل وذلك في سياق توجه المنظمة للعمل طويل الامد(حسين وعاجل،2021: 49).

كذلك ما تمتلكه من قدرات ومهارات ذهنية تسهم في الاستفادة من الفرص واتخاذ القرارات التي تساعد في عمليات الابداع والابتكار والتميز (الشيال،2021: 127-128). وتبرز أهميتها بتوفير رؤية واضحة للعمل في المنظمات الأمر الذي يسهم في صياغة مسار عام للمنظمات يصبح على أثره العاملين مستعدين لإتباعه، نتيجة للخطى الناجحة للقيادة وفعاليتها في إدارة التغيير وايجاد الحلول للمشاكل التي تعيق تقدم المنظمة العمل على خلق ميزة تنافسية في مجال عملها على المدى الطويل ما يجعلها تمثل محوراً مهماً تركز عليه المنظمات في فاعليتها (السعيد،2021: 117). ومن ثم فإنها توفر الرؤية على المستوى الداخلي والخارجي لعمل المنظمة والخطط المبتكرة لتحقيق الاهداف، كذلك لها تأثير في تعيين الافراد العاملين وتنظيمهم ووضع الأسس التحتية لإنجاز الاهداف والسعي الدائم نحو جمع المعلومات حول المنظمة لتشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية (الطه،2021: 315). وتأسيساً على ما ذكر انفاً لذكر فان أهمية القيادة الاستراتيجية في هيئة الحشد الشعبي تأتي من عدة أمور أهمها:

- أ. ان القيادة الاستراتيجية مسؤولة عن بناء رؤية ورسالة الهيئة وتحديد المستقبل المنشود لها.
- ب. استثمار قدرات وموارد الهيئة البشرية والمادية من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ج. تأثيرها في بناء ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة على الكفاءة في انجاز المهام في الهيئة.
- د. القدرة على التحكم في العمليات الرقابية داخل الهيئة.

3. أبعاد القيادة الاستراتيجية

تتكون القيادة الاستراتيجية وفق نموذج (Duursema,2013:85-86) من أربعة أبعاد فرعية يمكن من طريقها قياس القيادة الاستراتيجية، الأمر الذي دعانا الى اعتمادها في دراستنا الحالية والتي سنشير اليها بمزيد من الشرح والتفصيل كالاتي :

1. **التركيز على العاملين:** يعد الافراد العاملين من أهم أصول المنظمة، لذا ركزت جام اهتمامها عليه وفي ضخامة التغييرات الحاصلة في بيئة الاهتمام بالزبائن والاختلاف بين النظرة الكلاسيكية القديمة والمنظور الجديد له، فقد احتلت مهمة التركيز والاهتمام الزبون مكانة محورية في عمل المنظمات والذي يسهم في رسم سياستها، فضلاً عن كسب ولاء العاملين وتحقيق رغباتهم وهو شيء تتقنن به المنظمات وليس شيء آخر يمكن تقليده (ناصرى، 2015، 53).
2. **الكفاءة التشغيلية:** لأن 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 عبر خلق وتوفير وتوزيع المنتجات والخدمات بوقت وكلف تناسب الزبائن (Duursema,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 أمر حاسم للبقاء على المنافسة بتقديم 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 (المالية، التسويق، التمويل) وهي تقيس مدى فاعلية المنظمات التي تقوم بتحويل مدخلاتها (الموارد) إلى مخرجات بناءً على التكنولوجيا المعطاة (Gupta&Raman,2020:9)
3. **تطوير الاعمال:** من 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) ان تعزيز تطوير الأعمال يعد أداة مهمة في مواكبة الاستدامة العالمية، وإيجاد تقنيات جديدة لمساعدة المنظمات في إدارة أعمالها بعرض منتجاتها الحالية وتوفير كل ما هو جديد ومتوقع للعملاء ومن ثم زيادة الأرباح وخلق القيم (Goni,2020:3)، ويرى (الساعدي، 2021: 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 الفترة الأساسية 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 (الطباخي، 2020: 139)،
4. **الابداع التنظيمي:** لقد بين (الفقي، 2010: 28) ان اليابانيين يشجعون على التشارك المعرفي واكتساب المعارف الخارجية وعضيغون 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 هياكلهم التنظيمية، الامر الذي جعل كثير من قادة الشركات أمثال شركة (Amazon&Dell) يحولون انظارهم الى خارج منظماتهم في مجال البحث والتطوير والابتكار أو إضافة قيمة من الخارج (Altman&Tushman,2017:17). وهو تطبيق للأفكار المبدعة بطرق ناجحة اذ تؤدي القيادة تأثيراً 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 (الطباخي، 2020: 150)

ثانياً: الأداء العالي High Performance

1. مفهوم الأداء العالي

ان الأداء العالي هو عبارة عن نظام لمهارات ادارة 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 الإشارة الى ان منظمات الأداء العالي هي تلك المنظمات التي تكون قادرة على التعامل والتكيف الفاعل مع المتطلبات والتغيرات البيئية الخارجية بواسطة التحسين المستمر لعملياتها واحتواء وتعزيز موظفيها للوصول الى افضل النتائج خلال مدة زمنية لا تقل عن (5-10)سنوات (جعفر، 2017: 173)، اي أن ذلك يجري عبر مجموعة من الاجراءات يؤديها الموظفون، تتجاوز مهام الاختيار والتطوير والتحفيز (Meyer,2018:9) كما يُشار الى الأداء العالي بأنه مجموعة من ممارسات الموارد البشرية والتي تهدف لتعزيز خبرات ومهارات الموظفين، الامر الذي يؤدي لتحويل الموارد البشرية الى مصدر للميزة التنافسية المستدامة (Zhu et al.,2018:4). كما يعرف الأداء العالي بأنه مجموعة مترابطة من ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تعمل على تطوير المنظمة وادائها عبر الالتزام الوظيفي، واتباع أنظمة التدريب والمكافآت والتشجيع على المشاركة في صنع القرار (Ratten,2020:183). وقد بين العديد من الباحثين تعريف وتوضيح مفهوم الاداء العالي كما يظهر ذلك في جدول (3) الاتي:

جدول (3) / مفهوم الاداء العالي وفق آراء مجموعة من الباحثين

ت	اسم الباحث	مفهوم الاداء العالي
1	(Carrion,2020:2)	نظام عمل لمجموعة من الممارسات للموارد البشرية المصممة لدعم مهارات الموظفين وكفاءتهم وتقانيهم والعمل على جعلهم مصدر للميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.
2	(Gürlek,2020:3)	مجموعة متنوعة ومبتكرة من ممارسات الموارد البشرية تركز على عدد من المجالات مثل(التوظيف الانتقائي، التدريب الشامل، تقييم الاداء التنموي، أنظمة المكافآت العادلة).
3	(Dastmalchian et al.,2020:10)	توجه المنظمات نحو انظمة عمل الاداء العالي(HPWS) التي ترسل رسائل واضحة ومعززة للموظفين فيما يتعلق بالمعتقدات والافتراضات والرؤية الاستراتيجية للقادة بالإضافة الى التحفيز والمكافآت السلوكية والانتاجية الامر الذي يسهم في تعزيز مهاراتهم وزيادة نسب ادائهم.
4	(مرزوق وبدران، 2021: 260)	مفهوم واسع للموارد البشرية يعكس فلسفة الممارسات الاساسية للقيادة الاستراتيجية لها، والتي تُشكل على ضونها مواقف الموظفين وسلوكياتهم ومهاراتهم، اكتشاف المعرفة واستخدامها، الامر الذي يؤدي الى تحقيق الاهداف التنظيمية.
5	(Wang et al.,2021:4)	اهداف مستدامة ومعايير محددة ذات طموح عالي يقترحها قادة المنظمات للعمل وفقها وتحقيقها باستخدام الاداء 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 الاداء العالي.
6	(Li et al.,2021:2)	مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المترابطة داخلياً في المنظمات والمتسقة مع استراتيجيتها التنظيمية خارجياً، من اجل تعزيز قدرة الموظفين العاملين، وتوفير الفرص والتحفيز بالإضافة الى تحسين الاداء التنظيمي.

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا الى الادبيات المذكورة فيه.

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

2. أهمية الأداء العالي

وقد اورد (De Waal&Heijtel,2017:104) أهمية الاداء العالي في المنظمات بالاتي:

1. يوفر إطار عمل منظمات الاداء العالي(HPO) نظرة ثاقبة وفريدة نحو عدد من العوامل التي تحدد وتعزز وجود منظمة ممتازة.
 2. تحفيز نمو المنظمات بمختلف جوانبها الانتاجية والخدمية بنسبة كبيرة مقارنة مع باقي المنظمات التي لا تتبع نظام الاداء العالي.
 3. يوفر الاداء العالي(HP) للمنظمات الشمولية في الجوانب الهيكلية والسلوكية المتعلقة بالإدارة التنظيمية.
 4. يوفر إطار عمل منظمات الاداء العالي إدارة موثوق بها من قبل الموظفين، وتُعد نموذج يحتذى به من قبلهم، كما تمتاز بسرعة الاجراءات الادارية واتخاذ القرارات والتركيز على تدريب الموظفين لتحقيق نتائج فاعلة، فضلا عن توفير قيادة قوية وموثوقة.
 5. توفر منظمات الاداء العالي إمكانية التشاور وتبادل المعلومات بين الموظفين بفضل وجود ثقافة الانفتاح في العمل في المنظمات التي تدعم نظام الاداء العالي، فضلا عن اشراكهم في عمليات مهمة، الامر الذي يحفزهم باتجاه تحقيق أداء اعلى.
 6. يوفر اطار عمل منظمات الاداء العالي إمكانية تميز المنظمات عبر إتباع استراتيجيات 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 بمنح التقدير للموظفين وسهولة التواصل بينهم وبين القيادة، إضافة الى تخلصهم من إجراءات وطرق التواصل البيروقراطية التقليدية، الامر الذي يولد شعور عالي لدى العاملين في المنظمات الصغيرة أو المتوسطة الحجم في سرعة النمو وإمكانية تحقيق الاهداف والرؤية المستقبلية لها، لا سيما تقديم الخدمات المتنوعة الى الافراد(De waal,2018:12)، ويشير(خان وآخرون،2019: 153) الى أن التطبيق المكثف لنظم عمل الاداء العالي(HPWS) يؤدي الى زيادة الابداع والابتكار ويخفض معدل التخلي اللارادي عن الوظيفة. كما تعد المنظمات التي تتصف بالأداء العالي ذات أهمية كبيرة في جذب أنظار الموارد البشرية المتنوعة والذي يتيح لها اختيار الانسب والأكفأ من بينهم لأنهم يجدون ان من السهل التعرف عليهم من الناحية الاجتماعية مع منظمات ذات اداء عالي وبالعكس مع المنظمات الاقل شأناً مما يشير الى ان العاملين في منظمات عالية الاداء سيتمكنون من تمييز انفسهم اجتماعياً (Andersan&Andersan,2019:1050)
- ويشير (Evans,2020:2) الى ان أهمية الأداء العالي تتوضح بشكل متسلسل من التأثيرات التي تحدث داخل المنظمات والتي تتبع نظم عمل الاداء العالي والذي يؤدي الى تقديم مكافآت مشروطة وغير مشروطة للموظفين والتي تؤدي الى الرضا الوظيفي الذي يؤدي الى الالتزام التنظيمي، الامر الذي يؤدي الى التوجه نحو تحديد أهداف أعلى تتميز بالندرة والكفاءة والعمل على تحقيقها. ان 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).

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&friijns,2009,2011,2012,:2;7;4)(De Waal&chachage,2011:152)(DeWaal&Sultan,2012:216)(DeWaal&Jansen,2013:45)(DeWaal Dewaal,2020:90-91)(&Akaraborwor,2013:79)(DeWaal et al.,2014:37-38) إذ قام (Dewaal,2020:90-91) بعمل(290) دراسة اختصت بالأداء العالي وعمد الى توزيع استبيان على (1470) مؤسسة حصل منها على (2015) استجابة تحددت من 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)، والتي ستعتمد 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 الاداء العالي:

1. جودة الإدارة

تمثل جودة الإدارة إحدى الخصائص المميزة في منظمات الاداء العالي والتي تتمثل بحرص المديرين على إقامة أفضل العلاقات مع العاملين من جانب الثقة والاحترام في جميع المستويات التنظيمية، بالإضافة الى اهتمامها بتدريب وتطوير الموظفين من أجل زيادة ادائهم(الشمري،2015: 19)، وعزز(الشمري والكروي،2015: 233) التأثير المهم للإدارة في تحقيق الاداء العالي عبر ادارة الموارد البشرية، وذلك كون نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها هو ناتج لمقدرات الموظفين فيها، لذا فإن مستويات اداء الموظفين ومدى اسهامهم في تحقيق الاداء العالي يتبلور ما يمتلكونه من نقاط قوة. كما ان وجود نظام ادارة فاعل يسهم بشكل كبير في تعزيز الاداء من خلال توفير مدخلات تنظيمية ابداعية وسلوكية الى جانب التدريب والثقافة والشمولية في العمل الامر الذي يؤدي الى دعم الموظفين في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة (Ibrahim et al.,2019:2743)، ويضاف الى ذلك تعزيز العامل النفسي الايجابي للموظفين الذي تعمل الإدارة على دعمه تقديم المشورة لحل المشاكل، اعطاء الرعاية اللازمة للموظفين، وزرع الثقة ونشر ثقافة الدعم المتبادل عبر التواصل معهم وفق مفهوم الجيل الجديد(Liu&Xie,2020:371)

3. الانفتاح والتوجه نحو العمل

يشير (Chiang et al.,2015:535) الى ان المنظمات ذات الاداء العالي تواجه نوعين من الموظفين في جانب الانفتاح نحو العمل هما:

- أ- الموظف المنفتح: يتمتع هذا النوع من الموظفين بمستوى عالي من تبادل المعلومات، والتفاعل الاجتماعي النشط، والشخصية المؤثرة، الامر الذي يؤدي الى نتائج ايجابية في اتباع نظم عمل الاداء العالي(HPWS).
- ب- الموظف غير المنفتح: يتمتع هذا الصنف من الموظفين بمستويات منخفضة من تبادل المعلومات، ولا يستجيبون للتفاعل مع الآخرين، الامر الذي يؤدي الى نتائج سلبية في مجال الاعمال التي تتبع نظم عمل الاداء العالي(HPWS).

ولا يقتصر هذا البعد على خلق ثقافة الانفتاح فحسب بل التركيز على توصيفه للوصول الى النتائج المتوقعة، وذلك باقامة الحوارات وتبادل المعارف مع الموظفين والاعتماد على مشاركتهم في الاعمال المهنية، وتتعدى منظمات الاداء العالي ذلك عبر امكانية التعلم من الاخطاء الامر الذي يؤدي الى امتلاك الموظفين فرصة كبيرة للتعلم (العامري،2018: 160)، اذ تسعى المنظمات دائما نحو التجديد والتطوير لتوثيق المرونة والعمل على خلق مساحة كافية من اجل المشاركة الشخصية في نشاطات المنظمة المسؤولة عن التغيير وتبادل الخبرات والمعارف من اجل الوصول الى افكار جديدة تسهم

في تحسين العمل ورفع الاداء (هاماش، 2020: 266)، وتعزيز لذلك يشير (Dewaal, 2020: 90) الى ان HPO تتمتع بثقافة مفتوحة، اي 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 (طالما أنها 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 مما يؤدي الى تعزيز الالتزام تجاه المنظمة (الجبوري، 2021: 339).

4. التوجه طويل الاجل

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 الاداء العالي بالعمل على تحقيق الاهداف التنظيمية، والعمل على خلق وتوفير بيئة عمل آمنة ومستقرة، فضلا 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 يجري تكليفها لهم (نعمان، 2020: 441)، من اجل ضمان بقاء الاداء 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 فضلا عن بناء علاقات طويلة الامد معهم (De waal, 2020: 909). إذ تسعى المنظمات الى تبني توجه مبني على البقاء طويل الامد عبر المحافظة على تواصل مستمر مع بيئة عملها وتدريب وتعزيز الإدارة من الداخل والعمل على تهيأت وتوفير مناخ عمل آمن للعاملين سواء من الناحية الجسدية أو النفسية (Dewaal, 2020: 90). الامر الذي يساعد المنظمات على تخفيض التكاليف المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين من المصادر الخارجية، مُحققاً نوع من الرضا الوظيفي من قبل الموظفين العاملين في المنظمة ايضاً، مما يسهم في رفع معدلات الولاء والانتماء للمنظمة ورفع وتائر الأداء لديهم باستمرار (قويدري، 2021: 129)، ومن ثم يلتمس الأفراد العاملين الاحساس بالاستقرار والامان الوظيفي من خلال نمو إدارة متطورة وجديدة من صفوفهم ذات امكانيات عالية وتشجيعهم وتمكينهم من اجل ان يصبحوا قادة في داخل منظماتهم ورعاية المواهب الداخلية والقيام بتدريبهم (عامر، 2021: 273).

2. التحسين والتجديد المستمر

يتجلى التحسين والتبسيط بما قامت به شركة (كوكل) من تطوير لعملها ودفعه باتجاه الابداع والاداء العالي بانشاء ما يسمى بـ(المكتب الذكي) والذي يعد احد انظمة العمل عالية الاداء لما يمكن ان يؤديه من معالجة للبيانات الضخمة عبر مزج العمل مع الوسائط والتعاون من طريق مواقع التواصل الاجتماعي، وذلك الاعمال اللامركزية التي تساعد على تبادل المعرفة والعمل الجماعي، الامر الذي يعزز الاداء العالي للمنظمات (Samdanis&Lee, 2015: 4). تتشدد المنظمات ذات الاداء العالي دائماً الى تحقيق عملية التحسين المستمر، وذلك بالتبسيط والتحسين المستمر لجميع عملياتها التي

تهدف الى تحسين قدرتها للاستجابة للأحداث بكفاءة وفاعلية، بالإضافة الى التخلص من الاجراءات غير الضرورية(جعفر،2017: 174)، كما تعمل المنظمات على خلق بيئة عمل متميزة 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)

5- جودة الموظف

تعد الموارد البشرية من أهم اصول المنظمات ولها تأثير مهم وخاص في تطورها، إذ تمثل القوى العاملة ذات الجودة العالية حاجة ملحة لدى المنظمات، كونها تعد الاساس في تحقيق الاداء الافضل بالإضافة الى تحقيق اهداف المنظمات في العصر الالفي الجديد(Rizki,2019:1139)، كما ان نظام العمل عالية الاداء في المنظمات له تأثير ايجابي على مرونة الموظفين وتعزيز ادائهم، بالإضافة الى 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 الاداء) والتي تحقق عن طريقها المنظمات التصور بين الموظف والمستوى التنظيمي المتوقع المتمثل بجودة ادائه. 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 الاداء(Boon et al.,2019:2523)، وتشير الابحاث والدراسات التي اجراها (Wilson, 2020:14) ان استخدام (HPWS) في المنظمات يعزز اداء وجودة الموظف باستخدام نماذج تحفيزية لفهم وتبسيط كيفية عمل ممارسات الموارد البشرية لتطوير الموظفين للعمل في بيئات مختلفة، إذ تمثل هذه الممارسات نظام مهياً للتأكيد على مشاركة الموظفين عبر خلق ثقافة التمكين والالتزام التنظيمي، إذ تعمل مشاركة الموظفين جنباً مع (HPWS) من اجل خلق بيئة عمل ايجابية لموظفين ملتزمين وذوي جودة عالية، فضلاً عن ما يوفره من ميزة تنافسية للمنظمة. ويرى(De waal&Linthorst,2020:4) ان هنالك علاقة مباشرة وايجابية بين خمسة عوامل لمنظمات الاداء العالي هي بـ (جودة الادارة والانفتاح والتوجه الفعال والتوجه طويل المدى والتحسين والتجديد المستمر وجودة الموظف) فكلما ارتفعت درجة هذه العوامل كانت نتائج الاداء العالي للمنظمة أفضل وبالعكس.

ثالثاً: العلاقة بين متغيرات البحث (القيادة الاستراتيجية ، الاداء العالي)

1. العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء العالي

ان التغييرات السريعة في بيئة جميع المنظمات بصورة عامه 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 قبل أحد 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 (النخالة،2015: 2). إذ يعد الاداء مفهوماً جوهرياً مهماً للمنظمات كافة سواء كانت خدمية أو انتاجية كونه يعكس وضع المنظمات والموظفين العاملين فيها، الامر الذي يعده قادة هذه المنظمات تفسيراً لإعطاء هذا الامر أهمية كبرى في أداء عملهم، وذلك لكون الاداء العالي لا يعكس 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 جهة الاداء لأن الاداء على مستوى الدولة ما هو إلا تعبير ن أداء المنظمات فيها (أبو جليدة،2018: 38-39)، ولأن القيادة الاستراتيجية لها تأثير مهم ومؤثر في ادارة المنظمات داخلياً وخارجياً، لذا فإن الافتقار اليها في المنظمة يمكن ان يؤدي الى اعاقه التنفيذ الفاعل لاستراتيجيتها فضلاً عن عدم قدرة المنظمة على تقديم أداء عالي مما

يشير الى ان القيادة الاستراتيجية تمكن المنظمات من تحسين عملها بشكل كامل لتحقيق أداء متميز ومستدام (Nwachukwu,2020: 126-127). كما إن المنظمات في ظل التغيرات السريعة في بيئة عملها أصبحت مطالبة بقيادة استراتيجية لأدائها بشكل ابداعي متميز وتحقيق أفضل النتائج في مجال عملها مشاركة جميع الموظفين في تطبيق التحسين المستمر، كما يتضمن مبدأ مشاركة العاملين تقرير كيفية القيام بالعمل، كذلك تعمل قيادة المنظمات على تشجيع الاداء العالي بالتدريب والمكافأة والحوافز التي تدفع الموظفين للمساهمة في العمل وتطويره(علي،2020: 63-64).

كما يشير (De waal&Linthorst,2020: 2) الى ان المنظمات ذات الاداء الضعيف أو السيئ بشكل عام يكون لديها صعوبة كبيرة في ادارة الازمات والاضطرابات أو التأقلم مع متغيرات جديدة، الامر الذي يتطلب وجود نماذج عمل معدل أو جديد وطرق عمل مطورة والذي يتمثل بنظام الاداء العالي (HPS) وذلك لمرونته وقدرته على التكيف والتعامل مع الظروف المتغيرة الامر الذي يؤدي الى تحقيق الاستدامة، ومن جانب آخر يرى " Amah & Oyetunde " بأن اساس أداء المنظمة يبرز من تأثيرها على المجتمع ورضا موظفيها، كما يتضح ان وجود القيادة الاستراتيجية من ما أشارت اليه جميع الدراسات امر ضروري وحاسم لتحديد معايير الاداء وتنفيذها والعمل على تعزيزها (Amah,Oyetunde,2019: 322). وتوصي الدراسات حسب (الزهراني،2018: 202) بتكثيف تبني ابعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة بـ (تطوير العاملين، الكفاءة التشغيلية، الابداع التنظيمي، التركيز على العاملين) فضلا عن تفعيل البرامج التدريبية للموظفين لما لذلك من أثر ايجابي في تعزيز الاداء العالي عن طريق رفع المستوى الادائي 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 قبل القيادة الاستراتيجية التي تعمل على منح الاستقلالية للموظفين والتشجيع على الابداع وتطوير الامكانيات والتشاركية في العمل، الامر الذي يساهم في زيادة وتحسين الاداء 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).

2. الخصائص المشتركة بين القيادة الاستراتيجية والأداء العالي

لقد اشار عدد من الكتاب والباحثين الى مجموعة من الخصائص المشتركة بين القيادة الاستراتيجية والاداء العالي التي تتميز بها المنظمات أهمها الآتي:

1. توفر القيادة الفاعلة التي يمكن ان تطبق في المنظمات غير الهادفة الى الربح التي تسعى الى تحقيق الاداء العالي عبر المساهمة الفاعلة في إدارة التغيير وإشراك الموظفين في التخطيط وتنفيذ التغييرات والذي يتوقف ايضاً على وجود قيادة استراتيجية فيها (العامري،2018: 125).
2. ان وجود قيادة استراتيجية قادرة على ادارة الموارد البشرية للمنظمة أمر من شأنه يعزز الاداء العالي، كذلك ان الدعم الذي يقدمه القائد الاستراتيجي يمكن ان يلعب تأثيراً مهماً في تطوير العمل في منظمات الاداء العالي (هادي،2020: 102).
3. يتحدد تأثير القيادة الاستراتيجية بربط الرسالة والاتجاه مع الرؤية والقيم والاهداف، والقائد الاستراتيجي هو الذي يسعى نحو تطوير القدرات 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،2021: 11).
4. يجب ان يكون القائد الاستراتيجي دائماً أميناً ولطيفاً، ويتبلور ذلك عندما يرتكب الموظفون اخطاء فحينها يجب ان يشير القائد بطريقة مناسبة من أجل تحسين الاداء العالي للموظفين بعيداً عن اهانتهم (Chen,2020:175).

وبالاعتماد على الأدبيات المتاحة لدى الباحثين لم يتوصلا الى دراسة اختبرت العلاقة بين متغيرات البحث (القيادة الاستراتيجية، الأداء العالي) بصورة مجتمعه واستناداً لما ورد آنفاً فإن الباحثين يران ان المنظمات بصورة عامة وخاصة الامنية منها تستفيد من وجود ميزة اساسية وجوهريّة تتمثل بالقيادة الاستراتيجية من اجل تعزيز الاداء العالي فيها، إذ يعد وجودها محورياً في المنظمة كمحقق ومؤشر لإمكانياتها وادائها كما يعكس استدامة قدرتها على البقاء والتكيف والنمو في مواجهة التحديات والظروف البيئية المتسارعة، الامر الذي يؤدي الى أداء افضل من خلال وجود قيادة ذات توجه استراتيجي ناجح، إذ يعد وفق ذلك مستوى ادائها مقياساً لمدى قدرة مواردها البشرية ومقدار التحفيز الذي يتلقونه من لدن تلك قيادة للتوجه نحو العمل وفق مديات طويله ومدى تأثيرها في المجتمع الذي تخدمه من اجل الحصول على افضل اداء ممكن، ما يعكس الارتباط الوثيق بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الأداء العالي.

المبحث الثالث / الجانب التطبيقي للبحث

أولاً: وصف اداة القياس تشمل اداة القياس الخاصة بالبحث الحالي متغيرين وفي ادناه وصف لكل منها:

1. **مقياس القيادة الاستراتيجية:** يتألف هذا المتغير من اربع ابعاد هي (التركز على العاملين وكفاءة العملية وتطوير الاعمال والابداع التنظيمي)، ويقاس عن طريق (20) فقرة.
2. **مقياس الاداء العالي:** يتألف هذا المتغير من خمس ابعاد هي (التحسين المستمر والانفتاح والتوجه الفعال وجودة الإدارة وجودة الموظف والالتزام طويل الاجل) ويقاس من طريق (25) فقرة. والجدول (4) يقدم توضيحاً حول ترميز كل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات لكل بعد من الابعاد الفرعية.

الجدول (4) / ترميز الأبعاد الفرعية لمتغيرات البحث الرئيسية

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

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات المذكورة.

ثانياً: اختبار صدق وثبات مقياس البحث

أ. الصدق البنائي التوكيدي

تهتم هذه الفقرة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس المستخدمة في البحث. ويعد أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية وتتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة 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 الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos V.20). ويمكن الهدف الاساس من اجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من سؤالين اساسين هما:

❖ هل ان البيانات التي جرى الحصول عليها من عينة البحث تتلاءم وتتسجم مع النموذج الفرضي للقياس؟

❖ هل ان نموذج القياس المستخدم (القيادة الاستراتيجية والاداء العالي) يتكون بشكل فعلي ومؤكد من الابعاد المحددة، وهل الفقرات التي تتضمنها هذه الابعاد تتصف بالصدق ومقبولة احصائياً؟
 فان الاجابة عن السؤال الاول يتحقق منه بمجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في جدول (5). وفي ضوء هذه المؤشرات يقبل النموذج المفترض للبيانات أو رفضه. اما السؤال الثاني فانه يعتمد على هذه المؤشرات ايضا فضلا 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 (5) / مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

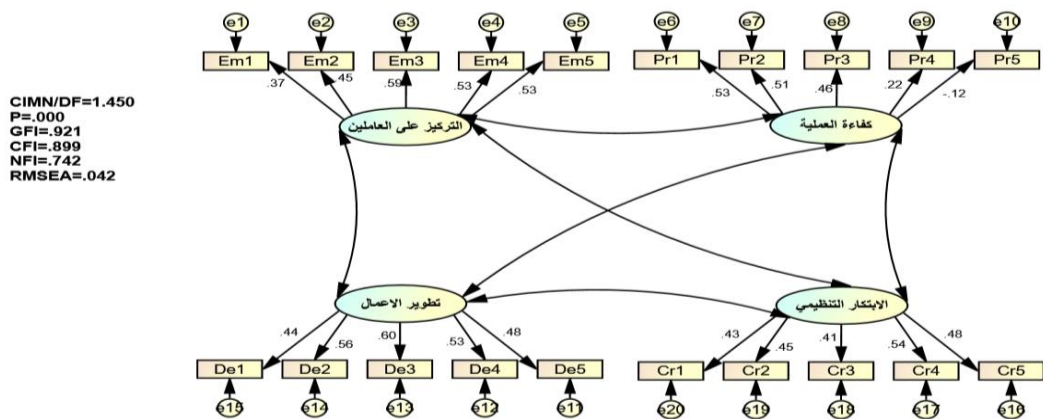
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df	اقل من 5
2	حسن المطابقة <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	اكبر من 0.90
3	مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	اكبر من 0.95
4	مؤشر المطابقة المعياري <i>Normed Fit Index (NFI)</i>	اكبر من 0.90
5	مؤشر جذر متوسط مربع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

المصدر: (Chan et al.,2007)

❖ اختبار الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاستراتيجية:

يتبين بمقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (2) مع جدول (5) 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 ممكنة 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). فضلاً عن قيم مؤشرات جودة المطابقة التي ظهرت ادنى من مستويات قبولها ما يستلزم القيام بحذف هذه الفقرات وإعادة التحليل.

شكل (2) / الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاستراتيجية.

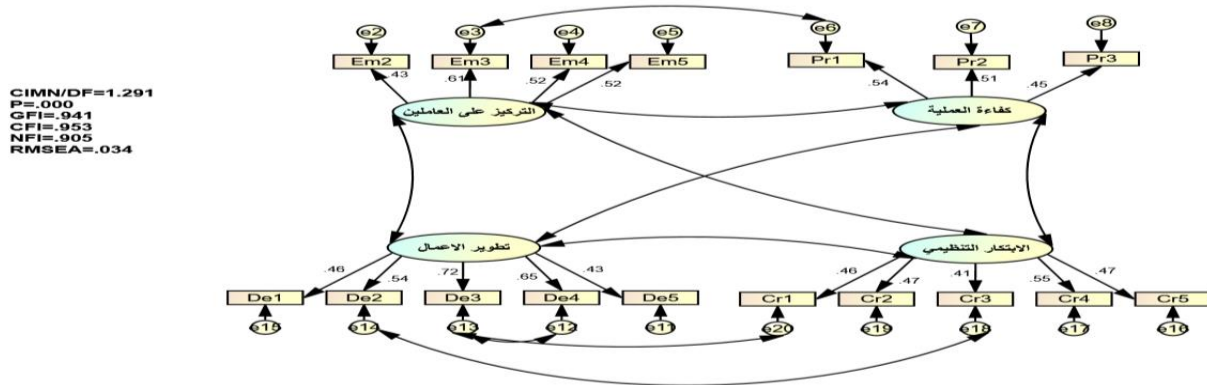


المصدر : اعداد الباحثين استناداً لمخرجات برنامج Amos V.20

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). ولما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير متعدد الابعاد فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل(3) تشير بان متغير القيادة الاستراتيجية يتكون من اربع ابعاد اساسية هي (التركيز على العاملين، وكفاءة العملية، وتطوير الاعمال، والابداع التنظيمي) لأن قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس القيادة الاستراتيجية.

شكل (3) / الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاستراتيجية بعد التعديل



المصدر : اعداد الباحثين استناداً لمخرجات برنامج Amos V.20

كما يوضح جدول(6) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (6) / تقديرات نموذج القيادة الاستراتيجية

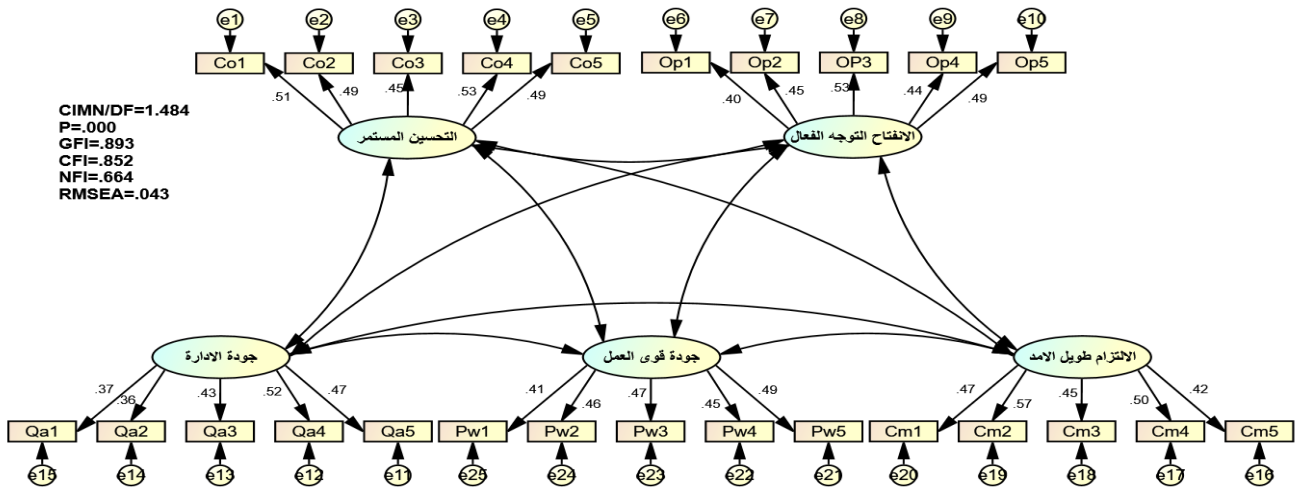
الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
Em2	<---	التركيز على العاملين	.426	1.000			
Em3	<---	التركيز على العاملين	.606	1.410	.270	5.229	***
Em4	<---	التركيز على العاملين	.524	1.137	.227	5.017	***
Em5	<---	التركيز على العاملين	.519	1.250	.250	4.994	***
De1	<---	تطوير الاعمال	.464	1.045	.201	5.190	***
De2	<---	تطوير الاعمال	.539	1.349	.240	5.621	***
De3	<---	تطوير الاعمال	.716	1.681	.293	5.747	***
De4	<---	تطوير الاعمال	.650	1.527	.276	5.539	***
De5	<---	تطوير الاعمال	.427	1.000			
Cr1	<---	الابداع التنظيمي	.457	1.065	.209	5.083	***
Cr2	<---	الابداع التنظيمي	.465	.978	.187	5.228	***
Cr3	<---	الابداع التنظيمي	.409	.937	.197	4.759	***
Cr4	<---	الابداع التنظيمي	.545	1.212	.212	5.729	***
Cr5	<---	الابداع التنظيمي	.469	1.000			
Pr1	<---	كفاءة العملية	.536	1.000			
Pr2	<---	كفاءة العملية	.509	.959	.150	6.380	***
Pr3	<---	كفاءة العملية	.454	.816	.138	5.899	***

المصدر : اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.20

❖ اختبار الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء العالي

يتبين بمقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (4) مع جدول (5) الى عدم صحة افتراض أن الـ (25) فقرة تقيس بنية (الاداء العالي). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة 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.

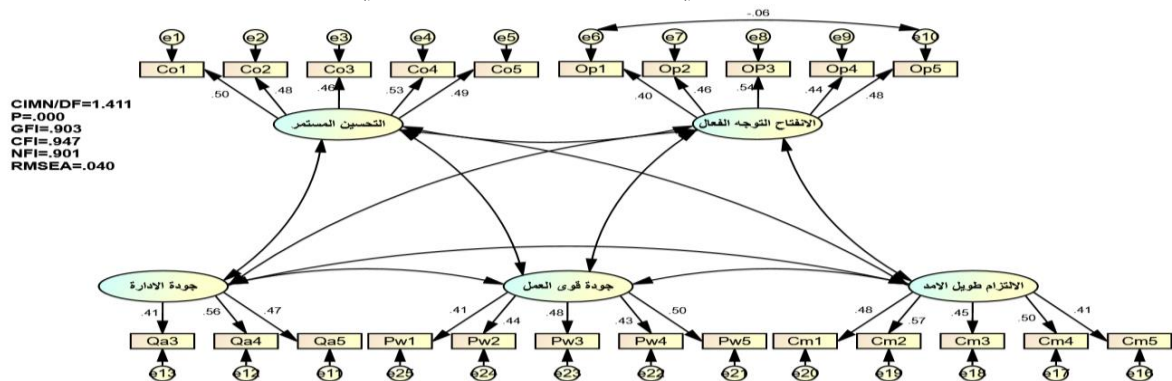
شكل (4) / الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء العالي



المصدر : اعداد الباحثين 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 بهدف التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير متعدد الابعاد فان مؤشرات جودة المطابقة في شكل (5) تشير بمقارنتها مع جدول (5) بان الاداء العالي يتكون من خمس ابعاد هي (التحسين المستمر، الانفتاح والتوجه الفعال وجودة الإدارة وجودة الموظف والالتزام طويل الاجل) لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الاداء العالي.

شكل (5) / الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء العالي بعد التعديل



المصدر : اعداد الباحثين استناداً لمخرجات برنامج Amos V.20

كما يوضح جدول(7) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (18) / تقديرات نموذج الاداء العالي

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
			1.000	.498	التحسين المستمر	<---	Co1
***	5.472	.180	.986	.480	التحسين المستمر	<---	Co2
***	5.322	.174	.924	.460	التحسين المستمر	<---	Co3
***	5.810	.182	1.057	.529	التحسين المستمر	<---	Co4
***	5.542	.176	.978	.490	التحسين 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: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.20

ب- الثبات البنائي لأداة القياس

ان اختبار الثبات البنائي يعد اسلوب احصائي يؤكد مدى موثوقية البيانات التي حصل الباحثين عليها من توزيع الاستبانة على افراد العينة المدروسة، وكانت نتائج اختبار الثبات لفقرات الاستبانة كما مبين في جدول (8) الاتي:

جدول (8) / ثبات البنائي اداة 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	
الاداء العالي	التحسين المستمر	0.74	0.85
	الانفتاح والتوجه الفعال	0.78	
	جودة الإدارة	0.72	
	جودة الموظف	0.79	
	الالتزام طويل الاجل	0.71	

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

يتبين من جدول (8) ان قيمة (Cronbch's Alpha) لمجمل فقرات القيادة الاستراتيجية وابعادها الفرعية بلغت (0.80) مما يؤشر وجود ثبات مرتفع في فقرات المتغير المستقل لكونها اكثر من القيمة المحددة في البحوث الادارية والسلوكية وبالغلة (0.70) اما لمجمل فقرات الاداء العالي وابعاده الفرعية فقد سجل معامل الثبات (0.85) وهذه القيمة تؤشر تخطي فقرات المتغير المعتمد لاختبار الثبات بشكل جيد كونها اعلى من (0.70) وتدل تلك النتائج على وجود الثبات العالي في فقرات المتغيرين المستقل والمعتمد.

ثالثاً: الوصف الاحصائي: تحليل وتفسير نتائج البحث

تتعلق هذه الفقرة بعرض نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة البحث حول توافر متغيرات البحث وابعادها في هيئة الحشد الشعبي مجتمع البحث، وشمل كل الجوانب عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية ومستوى الاجابة وشدتها والاهمية الترتيبية. اذ حدد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتماءها لأي فئة من الفئات الآتية:

جدول (9) / تصنيف فئات الوصف الاحصائي

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

المصدر: (Dewberry, 2004: 15)

1. الوصف الاحصائي لأراء العينة حول متغير القيادة الاستراتيجية

جدول (10) // المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية لأبعاد القيادة الاستراتيجية (n=260)

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

المصدر : اعداد الباحثين استناداً لمخرجات الحاسبة الالكترونية.

ويلاحظ من بيانات جدول انف الذكر بان بعد التركيز على العاملين حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث وهذا يدل على ان هذا البعد متحقق لدى الهيئة مجتمع الدراسة ومدرك بمدى جيد اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد الابداع التنظيمي. اما المعدل العام لمتغير القيادة الاستراتيجية بلغ (3.51) بمستوى اجابة مرتفع وانحراف معياري عام بلغ (1.004). وبشدة اجابة بلغت (0.70) يدل على ان الهيئة تمتلك قيادة ذات رؤية وتوجه استراتيجي مما انعكس على اجابات العينة.

2. الاداء العالي

جدول (11) // المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية لأبعاد متغير الاداء العالي (n=260)

الابعاد الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1. التحسين 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 الباحثين استناداً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

ويلاحظ من بيانات جدول انف الذكر بان بعد الالتزام طويل الامد حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد التحسين المستمر، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير الاداء العالي مرتفع (3.44) وبتحرف معياري عام (0.984) وبشدة اجابة (0.69). وهنا حقق الباحثين جزءاً من اهداف البحث وتساؤلات المشكلة.

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

تختص هذه الفقرة باستكمال تحليل البيانات لتحقيق اهداف البحث من حيث اختبار مستوى علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث من خلال ما جرى بناءه من فرضيات تعكس ما يصبو اليه الباحثين لاكتشافه. ولهدف اختبار علاقات الارتباط اعتمد الباحثين على معاملات الارتباط البسيط (Pearson)، اما لغرض اختبار علاقات التأثير المباشر استخدام برنامج (Amos, V23) واعتمد منه نمذجة المعادلة الهيكلية. ولتحقيق اهداف البحث ضمن هذا المبحث قسم جزئيين هما:

1. اختبار فرضية الارتباط: الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والاداء العالي) اذ يظهر جدول (12) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين القيادة الاستراتيجية والاداء العالي. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان جدول (13) يشير الى حجم العينة (260) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من 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. بحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة، (Saunders et al.,2009:459) وكالاتي :

جدول (12) / 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: اعداد الباحثين باعتماد الادبيات الإحصائية

إذ يشير جدول (13) 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 (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 (13) // 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 يؤثر انعكاس طردي بنسبة قوية جداً لظهور الاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي مجتمع البحث. وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. اختبار الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التركيز على العاملين والاداء العالي. فقد اظهر جدول (13) 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). إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط ومن ثم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي نصت (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التركيز على العاملين والاداء العالي) وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير العلاقة بين التركيز على العاملين والاداء العالي بانها علاقة ارتباط ايجابية وتشير الى ان ظهور مستوى التركيز على العاملين لدى عينة البحث يساهم في زيادة القدرة على تعزيز الاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي مجتمع البحث.

ب. اختبار الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كفاءة العملية والاداء العالي. إذ يشير جدول (13) بان 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

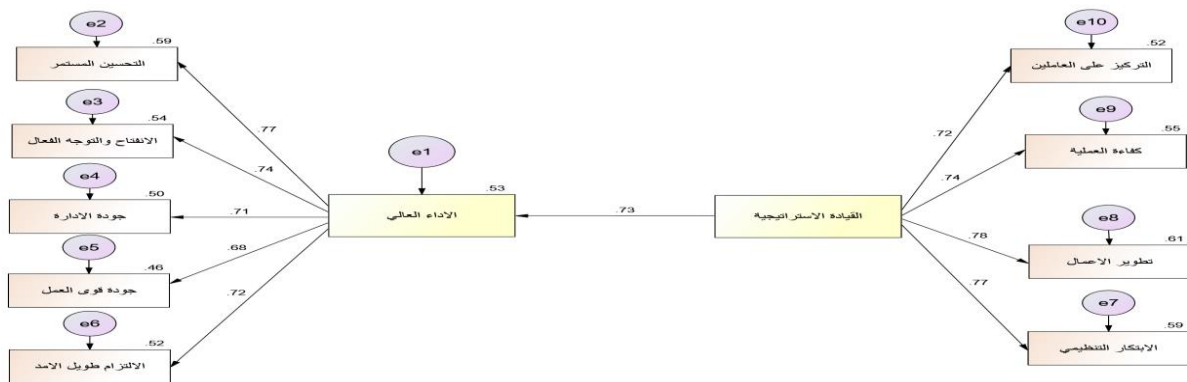
يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((**Sig. (2-tailed)**)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين كفاءة العملية والاداء العالي والبالغة (0.000). وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية التي نصت (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كفاءة العملية والاداء العالي). وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين كفاءة العملية والاداء العالي ان وجود كفاءة العملية في هيئة الحشد الشعبي مجتمع البحث وما توفره من امكانيات ممتازة تساهم بشكل واضح في تحقيق الاداء العالي ضمن مجال عمل الهيئة مجتمع البحث.

ج. **اختبار الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الاعمال والاداء العالي.** اذ يشير جدول (13) 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 (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الاعمال والاداء العالي). وبناءً على ما تقدم من نتائج يمكن تفسير العلاقة بين تطوير الاعمال والاداء العالي بانها علاقة ارتباط طردية ايجابية وتشير الى ان توافر اساليب تطوير الاعمال بمضامينها لدى عينة البحث تؤدي حتماً الى تعزيز الاداء العالي ضمن مجال عمل الهيئة مجتمع البحث.

د. **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابداع التنظيمي والاداء العالي.** اذ يشير جدول (13) 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 (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابداع التنظيمي والاداء العالي). وبناءً على ما تقدم من نتائج يمكن تفسير العلاقة بين الابداع التنظيمي والاداء العالي بانها علاقة ارتباط طردية وتشير الى ان الابداع التنظيمي يوفر اسس صحيحة تمكن عينة البحث من تعزيز الاداء العالي في الهيئة مجتمع البحث.

2. **اختبار فرضية التأثير: الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في الاداء العالي) والشكل (6) يمثل النموذج الهيكلي للبحث الذي يوضح المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (الاداء العالي) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتتمثل علاقة الارتباط اما القيمة الظاهرة اعلى متغير الاداء العالي فتتمثل معامل التفسير 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 الهيئة مجتمع البحث اما النسبة المتبقية والبالغة (47%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث. كما يتضح من جدول (14) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (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، وبناءً على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير تقبل الفرضية الرئيسية الثانية الخاصة باتجاهات التأثير المباشر.**

شكل (6) / المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية



المصدر: اعداد الباحثين استناداً الى مخرجات برنامج Amos V.20

كما يوضح جدول (14) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (14) / تقديرات نموذج 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	***
الابداع التنظيمي	<---	القيادة الاستراتيجية	.768	1.035	.054	19.329	***
التحسين المستمر	<---	الاداء العالي	.769	1.136	.059	19.384	***
الانفتاح والتوجه الفعال	<---	الاداء العالي	.735	1.059	.061	17.467	***
جودة الإدارة	<---	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: اعداد الباحثين استناداً الى مخرجات برنامج Amos V.20

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الثانية اربع فرضيات فرعية هي كالآتي:

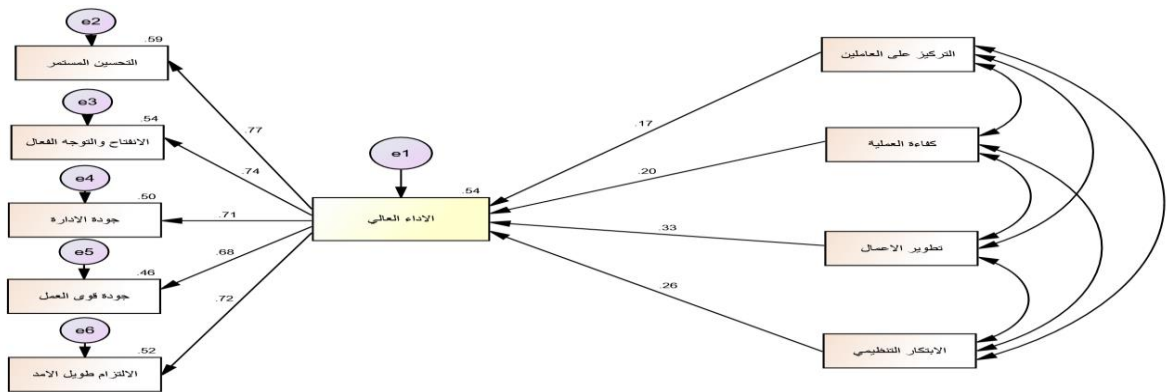
❖ اختبار الفرضية الفرعية 1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتركيز على العاملين في الاداء العالي. اذ يبين الشكل (7) النموذج الهيكلية للبحث اتجاهات تأثير ابعاد المتغير المستقل (التركيز على العاملين، كفاءة العملية، وتطوير الاعمال، والابداع التنظيمي) في (الاداء العالي) وان القيمة الظاهرة اعلى متغير الاداء العالي فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين بان ابعاد 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 لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث الحالي. كما يتضح من جدول (15) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين التركيز على العاملين والاداء العالي والبالغة ($\beta = .01$) $P < .018$ هي قيمة موجبة ومعنوية فضلاً عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) اذ بلغت (3.597) وهي تحقق الشرط المطلوب ونتيجة لمخرجات هذا النموذج الهيكلية تقبل الفرضية الفرعية الاولى من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد القيادة الاستراتيجية في الاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي مجتمع البحث.

❖ اختبار الفرضية الفرعية 2: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكفاءة العملية في الاداء العالي. يعرض الشكل (7) وجدول (15) نتائج علاقة تأثير كفاءة العملية في الاداء العالي وتتنبأ هذه الفرضية بأن كفاءة العملية سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الاداء العالي في الهيئة مجتمع البحث. 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 ونتيجة لمخرجات هذا النموذج تقبل الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد القيادة الاستراتيجية في الاداء العالي في الهيئة.

❖ اختبار الفرضية الفرعية 3: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الاعمال في الاداء العالي. يعرض شكل (7) وجدول (15) نتائج علاقة تأثير تطوير الاعمال في الاداء العالي وتتنبأ هذه الفرضية بان تطوير الاعمال سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الاداء العالي في الهيئة مجتمع البحث. اذ بلغ تأثير تطوير الاعمال ($\beta = 0.33$, $P < 01$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1%) فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (6.399) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها ونتيجة لمخرجات هذا النموذج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد القيادة الاستراتيجية في الاداء العالي في الهيئة الحشد الشعبي.

❖ اختبار الفرضية الفرعية 4: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأبداع التنظيمي في الاداء العالي. يبين الشكل (7) وجدول (15) نتائج علاقة تأثير للأبداع التنظيمي في الاداء العالي وتتنبأ هذه الفرضية بان الابداع التنظيمي سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الاداء العالي في الهيئة مجتمع البحث. اذ بلغ تأثير الابداع التنظيمي ($\beta = 0.26$, $P < 01$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1%) فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (5.033) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها ونتيجة لمخرجات هذا النموذج تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد القيادة الاستراتيجية والاداء العالي في الهيئة. وبهذا حقق الباحثين جميع اهداف البحث واجابا على تساؤلات المشكلة في منهجية البحث.

شكل (7) // المسار الانحداري الخاص بالفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية



المصدر: اعداد الباحثين استناداً لمخرجات برنامج Amos. V20

جدول (15) / تقديرات نموذج تأثير ابعاد 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	<---	الابداع التنظيمي	.261	.186	.037	5.033	***
التحسين 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: اعداد الباحثين استناداً لمخرجات برنامج Amos. V20

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات

تجسد هذه الفقرة مجموعة من الاستنتاجات التي جرى التوصل اليها والتي تمثل تعليلاً لبعض النتائج التي ظهرت عبر البحث استناداً الى تحليل البيانات واختبار الفرضيات الامر الذي يسهم في ارشاد الباحثين والمتخصصين الى مجالات جديدة تستحق البحث والتحليل.

1. أكد البحث ان هيئة الحشد الشعبي تعمل على تقييم عاملها باهتمام بالغ مما يؤثر على توافر بعد التركيز على العاملين في الهيئة والمحافظة على مستوى علاقات جيدة مع الافراد الذين يعملون لديها مع أخذها الاهتمام البالغ بهم.

2. أشار البحث الى تحقق كفاءة العملية في هيئة الحشد الشعبي تأكيداً وسعيها نحو صياغة وتحقيق الاهداف التي تم رسمتها بفاعلية، والعمل على تدقيق ومتابعة ما تم انجازه بالإضافة الى حل المشاكل التي تعترض تحقيق تلك الاهداف.

3. أظهر البحث توافر بعد تطوير العاملين في الهيئة وذلك استكشافها افضل الممارسات والاساليب القيادية والادارية التي من شأنها ان تعزز الافكار التي تحسن من تلك الممارسات وتشجيع العاملين ودفعهم للمشاركة في تطوير الاعمال المناطة بهم.

4. كشف البحث عن مدى الاهتمام والتشجيع الذي تبديه الهيئة للأفراد العاملين لديها من خلال المبادرة باتجاه تنفيذ الافكار البناءة من جهة وتبنى الافكار الجديدة من جهة أخرى بتعزيز السلوك الابداعي لديهم.

5. أكد البحث على وجود ضعف في عدد من الجوانب الفرعية المرتبطة بالقيادة الاستراتيجية على مستوى هيئة الحشد الشعبي أهمها:

أ. عدم قيام الهيئة بالمراجعة المستمرة للجداول الزمنية والتوقيتات النهائية للمهام قيد التنفيذ.

ب. لا تمتلك الهيئة قسم أو شعبة أو وحدة تعزز عملية الابداع والابتكار في العمل.

6. تعاني هيئة الحشد الشعبي 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 مسبقاً.

ب. عدم اهتمام الإدارة العليا في الهيئة بتدريب العاملين مما يشكل عائق أمام تحقيق نتائج أفضل.

ج. تقتصر الهيئة الى جانب الشراكات مع الافراد والمنظمات الاخرى الامر الذي يؤثر على انسيابية عملها.

د. قلة اهتمام الهيئة بإقامة علاقات جيدة وطويلة الأمد مع المجتمع الذي تخدمه والذي يعد عامل سلبي في جانب سعيها نحو بناء علاقات طويلة الأمد.

2. التوصيات

يتضمن هذا المبحث التوصيات الرئيسية المتعلقة بالبحث والتي تجعلها ترتقي بواقع أفضل متخطية في سبيل ذلك كل العوائق والسلبيات الأمر الذي يؤدي الى تحقيق الأداء العالي وإنجاز الأهداف المطلوبة وكما يأتي:

1. ضرورة العمل على تثبيت وتعزيز منهجية تأثيرية لتقييم أداء الموظفين داخل هيئة الحشد الشعبي وفق معايير موضوعية مسبقاً 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 أجل 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 من طريق تنظيم العاملين والموارد والمعدات والاساليب المستخدمة ودراسة الظروف المحيطة من أجل تحقيق الاهداف التي ترسمها بكل فاعلية ومتابعة وتدقيق مستجدات الهيئة بالإضافة الى ايجاد الحلول للمعوقات التي تعترض تحقيق تلك الأهداف ومعالجتها عبر الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبأقل التكاليف.

3. العمل على تعزيز جوانب تطوير العاملين في هيئة الحشد الشعبي من أجل مواكبة التطورات الكبيرة التي تسير عمل المنظمات الحالية مما يستلزم تنمية قدرات ومهارات الملاك الوظيفي وفق أفضل الممارسات القيادية والإدارية التي تعمل على مواكبة تلك التطورات والاستفادة القصوى من الملاكات العاملة ودفعهم باتجاه تطوير الأعمال المناطة بهم.

4. تشجيع العمل على تعزيز السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة الحشد الشعبي من طريق تبني وتنفيذ الافكار الجديدة التي تهتم بهم وتشجعهم على ذلك مما ينعكس على خلق بيئة عمل داخل الهيئة تساعد على تبني وتعزيز هذه السلوكيات.

5. ضرورة قيام هيئة الحشد الشعبي بأستثمار التأثير المستقل المتمثل بالقيادة الاستراتيجية والعمل على تعزيزه وذلك لما ينعكس في تعزيز الأداء العالي في الهيئة.

6. ضرورة ان تسهم ممارسات القيادة الاستراتيجية في تطوير وتحسين وتعزيز الأداء العالي لما لها من تأثير وثقافة تنظيمية داعمة للأداء المؤسسي في هيئة الحشد الشعبي.

7. ضرورة تعزيز ودعم خطط هيئة 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.

8. 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 على الأداء العالي للمنظمة عن طريق الاتي:

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 التحديتات 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.
9. ضرورة معالجة بعض جوانب العمل التي لها تأثير 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 لعاملها لما لذلك من أهمية في الوصول الى نتائج أداء عالية.
- ج. ضرورة العمل على تكييف الوضع القانوني للهيئة مع بقية المؤسسات والدوائر الأمنية والخدمية في العراق من اجل تسهيل وتنظيم وتوفير الانسيابية في العمل.
- د. يجب العمل على تكثيف الجهود الأمنية والخدمية في هيئة الحشد الشعبي من أجل تحقيق نتائج عالية في هذه الجوانب وإبرازها اعلامياً مما يؤدي الى خلق ترابط وبناء أواصر وعلاقات جيدة تقضي الى خلق عامل ايجابي ومؤثر تجاه المجتمع الذي تخدمه مما يشجع على فرض وضمان قدم وظيفي طويل الأمد.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ. الكتب

1. الفقي، إبراهيم، 2010 "فن خدمة العملاء وكيفية المحافظة عليهم"، ط1، مؤسسة بداية للنشر، القاهرة-مصر.
2. النخالة، وفيق، 2015 "القيادة والادارة وفن التحفيز"، ط1، دار أمجد، عمان- الاردن.
- ب. الرسائل والاطاريح الجامعية
1. أبو جليلة، سعيد سمير، 2018، أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين في شركات الاتصالات اللببية، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط-كلية الاعمال، الاردن.
2. الساعدي، سعد لعبيبي 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.
3. الطباخي، سناء، 2020، تأثير القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة "دراسة حالة مجموعة أريس سات"، (اطروحة دكتوراه منشوره)، جامعة محمد خيضر-كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
4. العامري، علي عبدالحسين حميدي، 2018، تأثير الذكاء 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.
5. علي، محمد حيدر، 2020، تأثير 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.
6. المرشدي، رياض حسين عبيس، 2019، تأثير تنوع الموارد البشرية في تحقيق ابعاد منظمات الاداء العالي بوساطة ادارة الموهبة "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مشفى الكفيل وزين العابدين"، (اطروحة دكتوراه منشورة)، جامعة كربلاء-كلية الادارة والاقتصاد، العراق.

7. ناصري، آسيا، 2015، "أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية : دراسة حالة بنك الخليج- الجزائر AGB - وكالة عين مليلة رقم110"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
8. 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. التأثيرات والبحوث
1. أمانة، أحمد عبدالله، 2015، تأثير 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).
2. الجبوري، فلاح حسن حسن، 2021، تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام في توفير متطلبات الأداء العالي التأثير 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).
3. 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).
4. حداوي، اميرة هانف وآخرون، 2018، تأثير الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز الاداء العالي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في معمل نسيج الديوانية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد، العدد63، الصفحات(301-332).
5. حسين، قيس ابراهيم، عاجل، بلقيس ناجي، 2021، القيادة الاستراتيجية واثرها على تأثير حياة المنظمة "دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد48، المجلد، الصفحات (45-59).
6. الحميري، بشار عباس وهماش، تركي عزيز، 2020، تأثير الالتزام التنظيمي في تحقيق الاداء العالي " بحث استطلاعي في قيادة حدود المنطقة الخامسة"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد12، العدد3، جامعة بابل-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات(258-284).
7. الحميري، بشار عباس وهماش، تركي عزيز، 2020، تأثير سلوك التمكين القيادي في تحقيق الاداء العالي " بحث استطلاعي في قيادة حدود المنطقة الخامسة"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد9، العدد34، جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات(35-61).
8. 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، المجلد6، العدد1، الصفحات، (150-169).
9. 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، المجلد42، العدد2، الصفحات(189-238).

10. 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).
11. 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).
12. الشمري، أحمد عبدالله، الشمري، سمر عبدالله، الحسنوي، صالح مهدي، 2015، تأثير 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).
13. 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).
14. 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).
15. الشيبال، 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).
16. 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).
17. الطه، شهاب حمد حمود، 2021، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها 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).
18. 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).
19. عامر، عبيد 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).
20. 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).
21. 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، المجلد2، العدد1، الصفحات(259-309).

22. نادر، علاء محمد، جاسم، باسم عبد الحسن، 2019، تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي " بحث ميداني في شركة الفارس العامة"، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، العدد114، المجلد25، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات(225-241).

23. نعمان، اريج طاهر، 2020، تأثير القيادة الاخلاقية في تحسين جودة حياة العمل "دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى صلاح الدين العام"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد16، العدد52، جامعة تكريت-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات(434-450).

ثانياً: 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. Dewberry, C. (2004) "Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice", First published, Published in the Taylor & France.
3. 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.
4. Meyer, Ralph Lanwer-Jan, 2018, "People Analytics in Professional Football "Implications for the Economy", Mieschede, Germany.
5. Ratten, Vanessa, 2020, "Sports Entrepreneurship and Public Policy "Building a New Approach to Sports Policy-Making", La Trobe University, Melbourne, Victoria, Australia.
6. Reinkmeier, Lars, 2020, "The Mining Process in Action Principles, Use Cases and Outlook, Springer Nature Switzerland AG, California, USA.
7. Sanders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (2009), "Research methods for business students", Prentice Hall .

B. Theses master and dissertations:

1. 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.
2. 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.
3. 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 .

4. 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.
5. 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. 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.
2. 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.
3. 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.
4. Azbari, Ebrahimpour; Mostafa, Akbari, Mohsen and Hooshmand Chaijani, 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.
5. Boon, 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.
6. 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.
7. 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.
8. Chen, J., Yin, X., & Li, J. (2020). Firm innovation system: Paths for enhancing corporate indigenous innovation capability. Frontiers of Engineering Management, P: 404 - 412.

9. 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.
10. Costello, Anna B. & Osborne, North W., 2005, "Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis", *Practical Assessment Research Evaluation electronic journal*, Volume 10, Number 7, 1-9.
11. 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.
12. De Waal, A. (2020). Creating high-performance organizations in Asia: Issues to consider. *International Journal of Management and Applied Research*, 7(2), 86-103.
13. De Waal, A. & Frijns, Miriam, (2012) "Applicability of the high performance organization framework in central Africa: THE CASE OF RWANDA'S MINALOC", 2012.
14. De Waal, André (2018). Success factors of high-performance organization transformations. *Measuring Business Excellence*, MBE, pp:1-17.
15. De Waal, Andre A. & Akaraborworn, Chiraprapha Tan, (2013) "Is the high performance organization framework suitable for Thai organizations?" Emerald Group Publishing Limited, *MEASURING BUSINESS EXCELLENCE*, VOL. 17 NO. 4 .
16. 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.
17. 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.
18. De Waal, André A. (2010) "Characteristics of high performance organizations", Center for Organizational Performance, Hilversum.
19. 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.

20. 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.
21. De Waal, André A., (2007) "The characteristics of a high performance organization", Emerald Group Publishing Limited, Business Strategy Series, Vol. 8, No. 3.
22. 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.
23. De Waal, André A., (2012) "Characteristics of High Performance Organizations" Business Management and Strategy, Vol. 3, No. 1.
24. 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.
25. De Waal, Andre, and Orij, Ruben, and Rosman, Jantien and 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
26. 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.
27. 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.
28. De Waal, Andre, Nierop, Erjen van, Sloot, Laurens, (2020), The Relationship Between Manager Type and High-Performance Achievement, Journal of Advances in Management Researc, pp1-16.
29. De Waal, Andre´ & Jansen, Paul, (2013) "The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the high performance organization", Emerald Group Publishing Limited, Evidence-based HRM : A Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 1 No. 1.
30. 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.
31. De waal, Andre, A, (2008), "The Secret of High Performance Organizations", European School of Management, Management Online Review.
 32. DeWaal, AndréA., et al., (2012) "Characteristics of high performing managers in The Netherlands" Emerald Group Publishing, Leadership & Organization Development Journal, Vol.33, No.2.
 33. 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.
 34. 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.
 35. 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). <https://doi.org/10.24200/jmas.vol9iss01pp65-78>.
 36. 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.
 37. 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.
 38. 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.
 39. 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.
 40. 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.

41. 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.
42. Lehto, Martti & Limnell, Jarno, (2020), Strategic leadership in cyber security, case Finland, *Information Security Journal: A Global Perspective*, DOI: 10.1080/19393555.2020.1813851, pp:1–25.
43. Li, Y.; Li, X.; Liu, Y, (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.
44. 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.
45. 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.
46. 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.
47. Nwachukwu, Chijioke, (2020), Strategic flexibility, strategic leadership and business sustainability nexus, *Int. J. Business Environment*, Vol. 11, No. 2, pp:125–143.
48. 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, Faculty of Economics and Business, Universitas Jember ,Pages 1139–1147.
49. 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.
50. 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. 1016j.leaqua.2019.10, pp:1–23.

51. 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.
52. 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.
53. 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.
54. 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.
55. 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.