The Administration & Economic College Journal
For Economics & Administration & Financial Studies
Vol. 11,N.4, P P. 502-522
ISSN PRINT 2312-7813
ISSN ONLINE 2313-1012
مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية
والإدارية والمالية
المجلد ١١، العدد٤، ٢٠١٩ ص ص ٥٠٢-٥٢٢

Strategic leadership role in enhancing strategic performance

: An exploratory study of the views of the administrative leaders at the University of Diyala

دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي

: دراسة إستطلاعية لآراء القيادات الإدارية في جامعة ديالى

*أ.م. محمود حسن جمعة

Abstract:

The objective of the research is to identify the level of strategic leadership and overall strategic performance at the level of each dimension, and to test the relationship between leadership and strategy and strategic performance. The problem of research is the role of strategic leadership in enhancing strategic performance at the University of Diyala. The questionnaire was used as a data collection tool, 30 samples were distributed to the sample and the data were analyzed using the SPSS program for the purpose of testing the research hypotheses. The research reached a number of conclusions, the most important of which was the relationship between strategic leadership and strategic strengthening. The research concluded with a set of recommendations, the most important of which is the necessity of investing the relationship and the moral influence between the strategic leadership and the strategic performance in the strategic planning process of the university being investigated and benefiting from its data in achieving its objectives.

* كلية الادارة والاقتصاد – جامعة ديالى

المستخلص

يهدف البحث التعرف على مستوى القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي إجمالا وعلى مستوى كل بعد من أبعادهما، واختبار علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة لاستراتيجية والأداء الاستراتيجي، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي في جامعة ديالى. وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (٣٠) استمارة لعينة البحث، وتم تحليل البيانات باستعمال برنامج (SPSS)، لغرض اختبار فروض البحث. وتوصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الاستراتيجي. وخلص البحث بمجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة استثمار العلاقة والتأثير المعنويين بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة المبحوثة والاستفادة من معطياتها في تحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الأداء الاستراتيجي.

المبحث الأول: منهجية البحث

١- مشكلة البحث

إن تشخيص العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الأداء الاستراتيجي في جامعة ديالى هي من أشهر نقاط معضلة البحث، ومن أجل تشخيصها تفصيلا نطرح التساؤلات الآتية:

أ. ما مستوى أبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة ؟

ب. ما مستوى أبعاد الأداء الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة ؟

ت. ما طبيعة العلاقة والتأثير بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد الأداء الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة ؟

٢- أهمية البحث

أ. أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ يركز هذا البحث ويربط بين متغيرات هامة هما (القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي) والتي لها تأثير كبير في أداء المنظمات.

ب. يشكل البحث أهمية كبيرة للمنظمات في إيجاد الطرق الكفيلة من أجل الإستفادة من القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي.

ت. إمكانية تقديم حلولاً للمشاكل التي تعاني منها جامعة ديالى، وذلك عن طريق النتائج التي يتم الحصول عليها من الجانب التطبيقي للبحث.

ث. زيادة وعي المديرين بوجوب السعي في تعزيز الأداء الاستراتيجي.

٣- أهداف البحث

أ. التعرف لمستوى القيادة الاستراتيجية بصورة عامة وعلى مستوى أبعادها بصورة خاصة.

ب. تحديد مستوى الأداء الاستراتيجي بصورة عامة وعلى مستوى أبعادها بصورة خاصة.

ت. بناء أنموذج من أجل الموائمة بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي ، واختباره في جامعة ديالى.

ث. العمل من أجل تحقيق ترابط بين الجانب النظري والعملي عن طريق الأسس النظرية، واستعمال المقاييس المتطورة للباحثين.

٤- إنموذج البحث الفرضي: يتم من خلال إنموذج البحث تقديم صورة واضحة عن فكرة البحث، ويبين طبيعة العلاقة واتجاه التأثير بين متغيراته، ليصبح حاويا لجميع متغيراته الرئيسة والفرعية، من أجل قياس علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها. وكما مبين في الشكل الآتي:



شكل (١) الأنموذج الفرضي للبحث

ويظهر من خلال الأنموذج الفرضي للبحث ما يأتي:

أ. المتغير المستقل: ويتمثل بالقيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري).

ب. المتغير المعتمد: ويتمثل بالأداء الاستراتيجي بأبعادها (التركيز على الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

٥- **فروض البحث:** تتمثل فروض البحث بالآتي:

أ. الفرض الرئيس الأول: توجد علاقة معنوية بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الأداء الاستراتيجي، ويتفرع منه الفروض الآتية:

- توجد علاقة معنوية بين الرؤية وتعزيز الأداء الاستراتيجي.
- توجد علاقة معنوية بين المقدرة الجوهرية وتعزيز الأداء الاستراتيجي.
- توجد علاقة معنوية بين الرأس المال البشري وتعزيز الأداء الاستراتيجي.

ب. الفرض الرئيس الثاني: يوجد تأثير ايجابي للقيادة الاستراتيجية على تعزيز الأداء الاستراتيجي، ويتفرع منه الفروض الآتية:

- يوجد تأثير للرؤية على تعزيز الأداء الاستراتيجي.
- يوجد تأثير للمقدرة الجوهرية على تعزيز الأداء الاستراتيجي.
- يوجد تأثير لرأس المال البشري على تعزيز الأداء الاستراتيجي.

٦- مجتمع وعينة البحث

أ- وصف مجتمع البحث: تم اختيار جامعة ديالى ميدانا لإجراء الدراسة التطبيقية لهذه الدراسة، إذ تأسست جامعة ديالى في ١٩٩٩/٩/١٨ وتعتبر من الجامعات متوسطة الحجم إذ تصل طاقة الاستيعاب التصميمية بعد اكتمال إنشاء كافة مرافقها الخدمية إلى ١٢٠٠٠ طالب وطالبة. وتعد أهم مركز علمي وثقافي متخصص ضمن المحافظة وتضم الجامعة أربعة عشر كلية ذات تخصصات علمية وإنسانية، وتضم الجامعة عدداً من الوحدات والمراكز البحثية والاستشارية.

ب- وصف عينة البحث: تم تحديد عينة البحث بصورة عمدية من فئة التدريسيين الذين لديهم مناصب قيادية، وقد شملت هذه العينة (٣٠) تدريسيا ذوي شهادات وألقاب علمية مختلفة ومن مختلف كليات الجامعة.

٧- **مقياس البحث:** تم اعتماد إستمارة الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وقد تم تخصيص الجزء الأول من الإستمارة للمتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الاستراتيجية وبواقع ١٥ سؤالاً، فيما خصص الجزء الثاني منها للمتغير المعتمد والمتمثل بالأداء الاستراتيجي وبواقع ١٦ سؤالاً. وتم استخدم مقياس (Likert-Scale) لكي يتم تحويل الآراء الوصفية الى صيغة كمية، وقد تم تصميم الاستبانة وفقاً للمقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات المتشابهة لموضوع البحث، بالإضافة الى الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة. وقد تم تكييف فقرات الاستبانة بالشكل الذي يلائم البحث الحالي. ومن أجل التأكد من مدى انسجام الاستبانة لمجريات البحث تم إجراء كل من اختبار صدق المحتوى واختبار ثبات الاستبانة وكما هو موضح في أدناه:

أ. **إختبار صدق المحتوى:** وهو قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وصف من أجله، وتم إجراء هذا الاختبار بعد أن تم ترتيب مجاميع الإجابات تنازليا، إذ تم تقسيمها على مجموعتين متساويتين وتم أخذ (٢٧%) من أعلى الدرجات و(٢٧%) من أدنى الدرجات وبعد ذلك تم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام اختبار (Mann–Whitney) فكانت P–Value أقل من (٠.٠٥) مما يدلل على صدق المقياس في جميع فقراته.

ب. **إختبار ثبات الاستبانة:** ويعني أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا ما تم إعادة تطبيقه على نفس عينة البحث مرة أخرى، وقد تم حساب معامل ثبات الاستبانة باستعمال مقياس التجزئة النصفية عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (٠.٨٣)، وبمستوى معنوية(٠.٠٥)، وعندما تم تصحيح معامل الارتباط كانت قيمته (٠.٨٥)، وعند استعمال مقياس(ألفاكرونباخ) وجد أنه معنوي بمستوى(٠.٠٥) وكانت قيمته (٠.٨٦)، وهذه النتائج تدلل على أن الاستبانة بمقاييسها المختلفة تتمتع بثبات كبير يمكن اعتماده في أوقات مختلفة لنفس العينة من أجل إعطاء نفس النتائج.

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

المقدمة

يشهد عصرنا الحالي تغيرات هائلة ومتعددة وتطورات متسارعة في معظم مجالات الحياة، نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا مما جعل المنظمات تعاني من تلك التحديات وكيفية مواجهتها ومواكبتها وطرق التكيف معها. مما تطلب إيجاد طرق إدارية حديثة لتحل محل الطرق والإجراءات التقليدية وتوفير الوسائل المناسبة والمرنة للاستجابة لها والذي جعل المنظمات الحالية تفكر جديا بإيجاد قادة أكثر كفاءة وأكثر ملائمة مع هذا العصر بعيدا عن القيادة التقليدية. من هنا برزت الحاجة الى القيادة الاستراتيجية التي تعمل وفق رؤى وأفكار تمتاز بقدرتها على تغيير الكثير من القضايا والإمور داخل المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء والتوجه نحو تعزيز أداءها الاستراتيجي.

أولا: القيادة الاستراتيجية

أ- مفهوم القيادة الاستراتيجية

برز مفهوم القيادة الاستراتيجية نتيجة عدد من العوامل منها، التحول من المدخل التقليدي في الإدارة الى المدخل الاستراتيجي، والتسارع الكبير في العولمة، وتسارع الاحداث بشكل فاق المراحل الزمنية السابقة، وتنامي الاهتمام بإدارة المعرفة وصناع المعرفة، وتنامي الاهتمام بالموجودات الفكرية وبرؤوس الاموال الفكرية التي اصبحت أثمن وأكثر أهمية من الموجودات التقليدية، والتطورات التكنولوجية الكبيرة، والاعتماد على أساليب تفكير جديدة، وتفكير استراتيجي يكسر قيود أساليب التفكير التقليدية (جميل، ٢٠١١: ١٢٣). وتشير القيادة الاستراتيجية الى القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وحث الآخرين على أن يعملوا وفق هذه الرؤية (القيسي والطائي ٢٠١٤: ٧٦٠). إن القيادة الاستراتيجية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين وهي نتاج عملية الإدارة الاستراتيجية وهي حالة أكثر من كونها وسيلة إدارية كما أنها ليست بديلا عن الإدارة الاستراتيجية بل ناتجة عنها، إنها عملية تحويل المنظمة من وضعها الحالي الى مايريد القائد أن تكون (Dess et al, 2007: 397). تعبر القيادة الاستراتيجية عن قدرة الشخص على التنبؤ والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي من شأنها خلق مستقبل قابل لحياة المنظمة لتحقيق أهداف محددة تتمثل بتحقيق الأهداف المشتركة (فيصل، ٢٠١٧: ٢٦١).

ب- أبعاد القيادة الاستراتيجية

تناول عدد من الباحثين والمهتمين بالقيادة الاستراتيجية بعض النماذج التي من خلالها أشاروا الى أبعاد القيادة الاستراتيجية، ومنها نموذج (Norman & Handscom)، ونموذج (Thomson)، ونموذج (Thompson & Martin)، ونموذج (Hitt) وزملائه. ونتيجة انسجام بعض أبعاد نموذج (Hitt) مع متطلبات البحث الحالي، فقد تم إعتماد الأبعاد الآتية:

١- الرؤية: وهي الحالة التي تجسد طموح المنظمة في نهاية المطاف، والمنظمات بمختلف أنواعها تحتاج رؤية واضحة، وإن الشخص الذي يمتلك القدرة داخل المنظمة على صياغة الرؤية الواضحة هو المدير التنفيذي الأعلى (سعيد وعباس، ٢٠١٧: ٨٠).

٢- المقدرة الجوهرية: يعتمد تحديد مفهوم المقدرة الجوهرية على الاتجاه والتفكير الاستراتيجي للمنظمة، وطبيعة العمل الخاصة بها، بالإضافة الى أهم الخصائص التي تتمتع بها، كما وقد يختلف مفهومها تبعا لطبيعة القطاع الذي يعمل فيه المنظمة، وفي الغالب تتألف المقدرة الجوهرية من الموجودات الملموسة كالتكنولوجيا المستخدمة، ومن موجودات غير ملموسة كالثقافة والمعرفة، كما ترتبط بقدرة المنظمة على خلق القيمة المضافة لزبائنها (سلمان والناصري، ٢٠١٦: ١٩٧).

٣- رأس المال البشري: ويشير الى معرفة ومهارات وقدرات المورد البشري، وتشكل قيمة اقتصادية لابد للمنظمة التعامل معه باعتباره أصل من إصولها السوقية، والقيادة الاستراتيجية هي أحد مكوناته، إذ يمتلكون خبرات معرفية تتمثل بالمعرفة الاستراتيجية (سعيد وعباس، ٢٠١٧: ٨٠).

ثانياً: الأداء الاستراتيجي

تسعى كل المنظمات لتحقيق أعلى مستوى أداء والذي يعد هدفاً من أهدافها، والأداء هو الحقيقة الوحيدة لدى المنظمة، لأنه يمثل مقياسا مهما للتعرف على مدى جدارتها وتفوقها. إن الأداء في المنظمات يشمل أحيانا عنصراً من عناصرها أو عملية من عملياتها أو المخرجات لأحد أقسامها، ويعرف هذا النوع بالتشغيلي وتتركز عملية التقويم في مجال محدد بذاته، وقد يتضمن الأداء مجمل عمليات المنظمة والمخرجات المتوقعة منها فهو شامل ويشار إليه بعبارة (الأداء الاستراتيجي) ويتمثل بالنتائج المتحققة من عمليات المنظمة ونشاطاتها (شبلي، ٢٠٠٧: ٢٣٥) .

أ- مفهوم الأداء الاستراتيجي

الأداء الاستراتيجي هو " مقياس كيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن وتحقيق أهداف المنظمة " (Jones & George, 2008: 6). وفي نفس السياق يعرف بأنه " النتيجة النهائية لنشاط المنظمة، وهو إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها " (Wheelen & Hunger, 2010: 379) أما (Rylkova & Chobtova, 2014: 182) فيعرفان الأداء الاستراتيجي بأنه " الطريق لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومع هذه الميزة التنافسية تحصل المنظمة على عوائد مالية إستثنائية نتيجة الأداء العالي، ولا تكمن الرؤيا الاستراتيجية بعيدة الأمد لأية منظمة لتحقيق الميزة التنافسية فقط، وإنما في المقدرة على إستدامتها مما يمكن المنظمة من الوصول الى مكانتها المرموقة.

بناءً على ما تقدم يمكن تعريف الأداء الاستراتيجي بأنه هو (عبارة عن مجموعة من المقاييس تستخدمها المنظمات لتقييم قدراتها وكيفية استخدامها لمواردها المادية والبشرية بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها، واستجابتها للمتغيرات البيئية).

ب- نماذج قياس الأداء الاستراتيجي

تناول الباحثون عدداً من النماذج لقياس الأداء الاستراتيجي، فيما يأتي استعراض لأهمها (حسين، ٢٠٠٦: ٢٧٩)، (الناصري، ٢٠١١: ٦٤):

١. نموذج لجنة معايير المحاسبة الأمريكية: قامت لجنة معايير المحاسبة الأمريكية بوضع معيار يتضمن أنموذجاً شاملاً لتقويم الأداء وأوصت فيه باختبار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها الاستراتيجية التي تتبعها، يتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسة لمؤشرات تقويم الأداء تتمثل بالمؤشرات البيئية، ومؤشرات السوق والزبون، والمؤشرات التنافسية، ومؤشرات التشغيل الداخلية، ومؤشرات أداء الموارد البشرية، والمؤشرات المالية.

٢. أنموذج (Delency & Huselid): يستند هذا الأنموذج لمقياسين إدراكيين في قياس أداء المنظمات وذلك بالاعتماد على توجيه أسئلة للمبحوثين تتعلق بأداء منظماتهم مقارنة بأداء منظمات المماثلة العاملة في نفس

القطاع (المقارنة المرجعية) وخلال ثلاث سنوات، ويتألف المقياس الإدراكي الأول من سبعة مؤشرات، وسمي بمقياس الأداء المنظمي. أما المقياس الإدراكي الثاني فيتألف من أربعة مؤشرات وأطلق عليه مقياس (أداء السوق).

٣. أنموذج (Zakon): يعرف هذا الأنموذج بإسم (الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلا) ويتصف هذا الأنموذج بطبيعته المتعددة الأبعاد ذات التوجهات المستقبلية، وإن الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلا يعبر عن المستوى الممكن من الأداء المستقبلي الذي تستطيع المنظمة أن تحققه باستخدام مواردها الذاتية وقدراتها على تأمين الموارد من المصادر الخارجية.

٤. أنموذج (Altman): يعد هذا الأنموذج من المقاييس المركبة لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وهو نموذج متعدد الأبعاد ويشير الى أن حقيقة التميز بالأداء هي ظاهرة معقدة يتطلب أكثر من مقياس منفرد لتحديد قياسها. إذ تم استخدام الدالة (Z Factor) فإذا كانت هذه الدالة أقل من (١.٨) يكون أداء المنظمة ضعيفا، أما إذا كان أكثر من (٣) فإن الأداء الاستراتيجي للمنظمة جيد، في حين يتراوح الأداء المتوسط بين هاتين القيمتين.

٥. نموذج (Kaplan & Norton): إن التنافس في عصر المعرفة والمعلوماتية وفي ظل الظروف البيئية التي تتصف بتعقيد عملية المنافسة، أدى إلى معلومات مالية وغير مالية مترابطة في استخدامها كدليل موجه لصناعة قرارات رشيدة تحقق من خلالها أهداف استراتيجية للمنظمة، من هنا جاءت بطاقة الأداء المتوازن(BSC)، والتي تعد أحد المقاييس المركبة للأداء والتي يطلق عليها بطاقة الدرجات المتوازنة، وهذا النموذج على عكس نماذج قياس الأداء التقليدية التي تركز في عملية القياس على الأصول المالية والمادية وتتجاهل الأخرى. ويعد هذا المقياس الإطار للإدارة الاستراتيجية من خلال تحويل الأهداف الاستراتيجية الى مجموعة من مؤشرات الأداء، وإن هذه المؤشرات يتم جمعها بأربعة منظورات تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن أداء المنظمة. وسيتم الاعتماد على هذا النموذج في البحث الحالي لقياس الأداء الاستراتيجي، وبالاعتماد على الأبعاد المشار إليها أعلاه مع تحييد

الجانب المالي، كون الجامعة المبحوثة لا تسعى الى تعظيم الربح وإنما لأهداف أخرى تنسجم مع توجهاتها الإستراتيجية. وفيما يأتي إستعراض للمنظورات الأربعة:

• منظور التركيز على الزبون: إن معظم المنظمات تعتمد في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات الزبون في قلب استراتيجيتها لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة (القيسي والطائي، ٢٠١٤: ٥٨٠). إن بطاقة الأداء المتوازن تتطلب من المديرين في هذا المنظور ترجمة المهام الى خدمات للزبائن بما تتفق مع رغباتهم (Dess, et al, 2007: 102).

• منظور العمليات الداخلية: إن هذا المنظور يعكس العمليات الحرجة التي ينبغي أن تتميز وتتفوق بها المنظمة عن غيرها من المنظمات (Panicker & Seshadri, 2013: 41). ويستلزم من المنظمات أن تكون عملياتها ذات كفاءة عالية، وتتبع أداء فريد من نوعه في ظل البيئة التنافسية العالية (Yung, et al, 2014: 141).

• منظور التعلم والنمو: إن هذا المنظور يتضمن تدريب العاملين وتكوين الثقافة التنظيمية الداعمة لقيم التجديد والابتكار، ويعكس استثمارات الموارد البشرية لرفع مستوى كفاءتهم ومهاراتهم ونظم تقنيات المعلومات الساندة مع تغيير الإجراءات الروتينية ليعكس روح العصر الحالي. ويركز هذا المنظور على ثلاثة موارد رئيسة هي: الموارد البشرية، الأنظمة والتعليمات والسياسات، والإجراءات التنظيمية (الصفو، ٢٠٠٨: ٨).

• المنظور المالي: في ظل هذا المنظور يتطلب من المديرين الإجابة على السؤال الآتي: كيف تنجح ماليا؟ ويتطلب ذلك لبيانات مالية وتوفيرها في الوقت المناسب ووضع الشخص المناسب في المنظمة يساعد كثيرا في إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب (Malgwi & Dahira, 2014: 2).

المبحث الثالث: الاطار العملي

أولا: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

أ- المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)

تم قياس متغير القيادة الاستراتيجية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة (الرؤية، المقدرة الجوهرية، رأس المال البشري)، ويتبين من خلال (الجدول، ١) أن الوسط الحسابي العام بلغ (٣.٢٧) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (٣)، وبانحراف معياري (٠.٨٥)، ومعامل إختلاف (٢٥.٩٩)، وهذا يشير الى أن هناك اهتماما بالقيادة الاستراتيجية لدى أفراد العينة.

وقد حققت الرؤية وسط حسابي مقداره (٣.٢٧) وبانحراف معياري (٠.٨٥)، ومعامل إختلاف (٢٥.٩٩%)، وهذا يشير الى أن الجامعة تضع رؤيتها بعد إجراء عملية فحص دقيق للبيئة الداخلية (نقاط الضعف والقوة)، والبيئة الخارجية(الفرص والتهديدات)، وأن رؤيتها طموحة وتعكس ما تهدف الوصول إليه بعد مدة زمنية محددة، وأن رؤيتها معلنة ومفهومة من قبل الجميع، وتعكس قيمها الجوهرية.

أما المقدرة الجوهرية فقد حققت وسط حسابي مقداره (٣.٢٤) وبانحراف معياري (٠.٨٩)، ومعامل إختلاف (٢٧.٤٧%)، وهذا يشير الى أن الجامعة تمتلك موارد بشرية مؤهلة تاهيلا عاليا يتناسب مع أهمية عملها، وتحرص على إجراء مطابقة بين مؤهلات الاشخاص ومواصفات الوظيفة، وأن استراتيجية الجامعة تركز في جذب واستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العالية، وأنها تمتلك قواعد بيانات دقيقة تسهم في تزويد متخذ القرارات بالمعلومات الضرورية اللازمة، وأنها تعتمد التقانة المتطورة في انجاز مهامها، ويتميز منتسبو الجامعة بامتلاك علاقات تنظيمية تسهم في تسهيل انسيابية الاعمال المناطة بها.

فيما حقق رأس المال البشري فقد حقق وسط حسابي مقداره (٣.٣١) وبانحراف معياري (٠.٨١)، ومعامل إختلاف (٢٤.٤٧%)، وهذا يشير الى أن استراتيجية الجذب والاستقطاب تسهم في رفد الجامعة بحاجتها من الموارد البشرية الملائمة لطبيعة عملها، ويتنوع المورد البشري في الجامعة بحسب الاختصاص والشهادة والخبرة

بشكل متوافق مع حاجتها لانجاز المهام الموكلة بها، وهناك استراتيجية مكافآت تميز بين ذوي الأداء المميز والأداء التقليدي، ويتسم منتسبو الجامعة بخبرات متراكمة تسهل من انجاز المهام بكفائة عالية، وأنها تعتمد برامج تدريبية لتدريب وتطوير المنتسبين تستند الى جرد الاحتياجات التدريبية لهم.

جدول(١): وصف إجابات عينة البحث للقيادة الاستراتيجية

د القيادة الاستراتيجية	سط الحسابي	حراف المعياري	ل الاختلاف%
ية	3.	٠.	٢٦.
درة الجوهرية	3.	0.	٢٧.
المال البشري	3.	0.	٢٤.
مالي	3.	0.	٢٥.

ب- المتغير المعتمد الأداء الاستراتيجي

تم قياس متغير الأداء الاستراتيجي من خلال ثلاثة أبعاد أساسية (التركيز على الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، ويتبين من خلال الجدول(٢) إن الوسط الحسابي العام بلغ(٣.٣٢) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (٣)، وبانحراف معياري (٠.٨٩)، و معامل الاختلاف (٢٦.٨٠%)، وهذا يشير أن هناك اهتماما بالأداء الاستراتيجي لدى أفراد عينة البحث.

وقد حقق التركيز على الزبون وسطا حسابيا بلغ(٣.٢٩) وبانحراف معياري (٠.٨٧) و معامل الاختلاف (٢٦.٤٤%)، وهذا يدلل على إستخدام الندوات والمسوحات لمعرفة رضا الزبائن من الخدمات المقدمة، ويتم إرضاء الزبائن من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتوفيرها بالأوقات المناسبة، وتوجد سرعة في الاستجابة للشكاوى والمقترحات المقدمة من الزبائن، ويتم إصدار المطبوعات والوثائق التي تؤكد على خدمة الزبائن، كما يتم توفير إجراءات عمل تساعد العاملين على بلوغ هدف خدمة الزبائن.

فيما حقق العمليات الداخلية وسطا حسابيا (٣.٣٦) وبانحراف معياري (٠.٩٠) معامل الاختلاف (٢٦.٧٨%)، وهذا يدلل على أنه يتم إعتماد معايير طموحة لتقديم الخدمة الأفضل، ويتم مراجعة إجراءات العمل باستمرار لتطوير خدمات جديدة للمستفيدين، ويتم توثيق إجراءات العمل تحقيقا لمتطلبات نظم الجودة والرقابة، كما يتم الاهتمام بالصيانة الدورية للأجهزة وخفض نسبة العطل، ويوجد حرص على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في مجال العمل.

أما التعلم والنمو فقد حقق وسطا حسابيا بلغ(٣.٣١) وبانحراف معياري (٠.٩٢) و معامل الاختلاف (٢٧.٧٩%)، وهذا يدلل على أنه يتم الإعتماد على برامج تدريبية تمكن العاملين من الإرتقاء بمستوى الأداء، وأن الإدارة تشجع المبدعين وتتبنى أفكارهم الإبداعية، ويتم إستثمار أموال لتأهيل وتطوير الموارد البشرية، وتهتم الإدارة بتوفير المناخ التنظيمي المناسب لدعم وتشجيع الإبداع، وتعمل الإدارة على إستخدام التقنيات الحديثة وفقا لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.

جدول(٢) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير الأداء الاستراتيجي

د الأداء الاستراتيجي	سط الحسابي	حراف المعياري	ل الاختلاف%
كيز على الزبون	3.	٠.	٢٦.
ليات الداخلية	3.	0.	٢٦.
م والنمو	3.	0.	٢٧.
مالي	3.	0.	٢٦.

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي (spss)

ثانياً: اختبار فروض البحث

أ- تحليل علاقات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي

يبين الجدول (٣) مصفوفة الارتباط التي تبين العلاقات بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي، وظهر أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية بصورة إجمالية مع الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (١٨.٩١١) وهي أعلى من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (٠.٠٥) أي بدرجة ثقة (٠.٩٥)، وقد بلغت قيمة الارتباط (٠.٦٨٧) وهو ارتباط إيجابي يثبت الفرض الرئيس الأول الذي نص على (توجد علاقة معنوية بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الأداء الاستراتيجي)، وهذه النتيجة تعني أن الجامعة المبحوثة تتبنى القيادة الاستراتيجية لتعزيز الأداء الاستراتيجي. أما اختبار الفروض الفرعية الناتجة من الفرض الرئيس الأول فهي كالأتي:

جدول(٣) علاقات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي

غيرات المستقلة	غير المعتمد	ل الارتباط	ة(t) المحسوبة	ية الدلالة
ية X1	ء	0.7	20.2	رية
درة الجوهرية X2	تراتيجي	0.6	19.4	رية
المال البشري X3		0.6	١7.0	رية
الي القيادة الاستراتيجية X		**0.6**	**18.9**	**رية**

١. بينت نتائج علاقات الارتباط أن هناك علاقة ارتباط ذا دلالة معنوية بين الرؤية والأداء الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (٢٠.٢٥٣) وهي أعلى من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (٠.٠٥)، وقد بلغت قيمة الارتباط (٠.٧٠٨) وهو ارتباط إيجابي يثبت الفرض الفرعي الأول والذي ينص على (توجد علاقة معنوية بين الرؤية وتعزيز الأداء الاستراتيجي)، الأمر الذي يعني أن الجامعة المبحوثة تولي اهتماماً لمتغير الرؤية كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية سعياً لتعزيز الأداء الاستراتيجي.

٢. بينت نتائج علاقات الارتباط أن هناك علاقة ارتباط ذا دلالة معنوية بين المقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٩.٤١٧) وهي أعلى من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (٠.٠٥)، وقد بلغت قيمة الارتباط (٠.٦٩٣) وهو ارتباط إيجابي يثبت الفرض الفرعي الثاني والذي نص على (توجد علاقة معنوية بين المقدرة الجوهرية وتعزيز الأداء الاستراتيجي)، الأمر الذي يعني أن الجامعة تولي اهتماماً للمقدرة الجوهرية كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية سعياً لتعزيز الأداء الاستراتيجي.

٣. بينت نتائج علاقات الارتباط أن هناك علاقة ارتباط ذا دلالة معنوية بين رأس المال البشري والأداء الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٧.٠٦٤) وهي أعلى من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (٠.٠٥)، وقد بلغت قيمة الارتباط (٠.٦٦٢) وهو ارتباط إيجابي يثبت الفرض الفرعي الثالث والذي نص على (توجد علاقة معنوية بين رأس المال البشري وتعزيز الأداء الاستراتيجي)، الأمر الذي يعني أن الجامعة المبحوثة تولي اهتماماً لمتغير رأس المال البشري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية سعياً لتعزيز الأداء الاستراتيجي.

ب- تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي

يبين الجدول (٤) نتائج تحليل الانحدار بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي، وتبين أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية بصورة إجمالية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (١٠.٥١٨) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٩٤٩) تحت مستوى معنوية(٠.٠٥) أي بدرجة ثقة (٠.٩٥). ومن مشاهدة معامل بيتا(B) والبالغ (٠.٣٤٧) والذي يعني أن تغير وحدة واحدة في القيادة الاستراتيجية صاحبه تغير بمقدار (٠.٣٤٧) في تعزيز الأداء الاستراتيجي، ويدلل هذا إلى أهمية القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي. أما مقدار معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (٢٩.٨%)، وتشير إلى ان ما مقداره (٢٩.٨%) من التباين الكلي الحاصل في تعزيز الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال إدراك عينة الدراسة للقيادة الاستراتيجية وفي كيفية تأثير ذلك في تعزيز الأداء الاستراتيجي، وأن النسبة المتبقية البالغة (٧٠.٢%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى لم يتناولها البحث الحالي. ومن مشاهدة قيمة (a) الحد الثابت لمنحنى الانحدار أنه يختلف عن الصفر مما

يعني وجود علاقة جيدة بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بتعزيز الأداء الاستراتيجي بمقدار (١.٦١٦) حتى وان تم تجاهل القيادة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة يتحقق الفرض الرئيس الثاني والذي نص على (يوجد تأثير للقيادة الاستراتيجية على تعزيز الأداء الاستراتيجي). أما اختبار الفروض الفرعية الناتجة من الفرض الرئيس الثاني فكانت كالآتي:

جدول(٤) تحليل الانحدار بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي

غيرات المستقلة	**غير تمد**	**ل ديد(R^2)%**	**ة (f) سوبة**	**ة معامل**	**ة a**	**نوى نوية**
ية	ء تراتيجي	21	13.6	0.3	1.4	ية
درة الجوهرية		25	15.4	0.4	1.4	ية
المال البشري		24	14.9	0.4	1.4	ية
الي القيادة الاستراتيجية X		**29**	**10.5**	**0.3**	**1.6**	**وية**

١. بينت نتائج التحليل المبينة في الجدول (٤) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للرؤية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (٩.٦٥٢) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠١) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (٠.٢٩٥) نستنتج أهمية الرؤية في تعزيز الأداء الاستراتيجي. أما مقدار معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (٢٨.٥%)، وتشير إلى أن ما مقداره (٢٨.٥%) من التباين الكلي الحاصل في تعزيز الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث للرؤية، وأن النسبة المتبقية البالغة (٧١.٥%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى لم يتناولها البحث الحالي. ومن مشاهدة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين الرؤية وتعزيز الأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالأداء الاستراتيجي بمقدار (١.٧٤٦) حتى وإن انعدم الرؤية كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة يتحقق الفرض الفرعي الأول والذي نص على (يوجد تأثير للرؤية على تعزيز الأداء الاستراتيجي).

٢. بينت نتائج التحليل المبينة في الجدول (٤) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للمقدرة الجوهرية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (١٢.٣٣٤) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠١) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (٠.٤١٣) نستنتج أهمية المقدرة الجوهرية في تعزيز الأداء الاستراتيجي. أما مقدار معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (٣٣.٢%)، وتشير إلى ان ما مقداره (٣٣.٢%) من التباين الكلي الحاصل في تعزيز الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث للمقدرة الجوهرية، وأن النسبة المتبقية البالغة (٦٦.٨%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى لم يتناولها البحث الحالي. ومن مشاهدة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المقدرة الجوهرية وتعزيز الأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالأداء الاستراتيجي بمقدار (١.٤١٨) حتى وإن انعدم المقدرة الجوهرية كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة يتحقق الفرض الفرعي الثاني والذي نص على (يوجد تأثير للمقدرة الجوهرية على تعزيز الأداء الاستراتيجي).

٣. بينت نتائج التحليل المبينة في الجدول (٤) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، لرأس المال البشري في تعزيز الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (٨.٩٧٤) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠١) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ(٠.٣٩٨) نستنتج أهمية رأس المال البشري في تعزيز الأداء الاستراتيجي. أما مقدار معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (٢٦.٦%)، وتشير إلى أن ما مقداره (٢٦.٦%) من التباين الكلي الحاصل في تعزيز الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث لرأس المال البشري، وإن النسبة المتبقية البالغة (٦٣.٤%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى لم يتناولها البحث الحالي. ومن مشاهدة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين رأس المال البشري وتعزيز الأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالأداء الاستراتيجي بمقدار (١.٩٤١) حتى وإن انعدم رأس المال البشري كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة يتحقق الفرض الفرعي الثالث والذي نص على (يوجد تأثير لرأس المال البشري على تعزيز الأداء الاستراتيجي).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات

١. تبين أن مستوى القيادة الاستراتيجية في الجامعة مقبول وهناك إهتمام بكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة بالرؤية والمقدرة الجوهرية ورأس المال البشري.

٢. تبين أن مستوى الأداء الاستراتيجي في الجامعة مقبول وأن هناك اهتمام متوسط بأبعاد الأداء الاستراتيجي.

٣. ظهر أن هناك دور مهم للقيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، عن طريق ما تحققه هذه القيادة من فوائد تنعكس ايجاباً على تعزيز الأداء الاستراتيجي.

٤. بينت النتائج أنه توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي، وهذا يشير الى أن الوصول للمستوى المطلوب من تعزيز الأداء الاستراتيجي يتطلب توافر قيادة استراتيجية.

٥. بينت النتائج أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية على تعزيز الأداء الاستراتيجي.

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة تعميق الوعي لدى قيادة الجامعة المبحوثة بخصائص القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي وترسيخ قناعاتهم بأهمية هذه المداخل الإدارية الحديثة في توجيه وصياغة أهداف واستراتيجيات الجامعة، وبالشكل الذي يرفع من قدراتهم على المبادرة الاستراتيجية.

٢. ضرورة أن تولي القيادة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة اهتماما أكبر بتحديد الرؤية المستقبلية، من خلال الاهتمام بعملية الفحص البيئي (البيئة الداخلية والخارجية)، إذ بينت نتائج تحليل آراء عينة البحث أنه لا توجد رؤية واضحة لمستقبل الأعمال في الجامعة.

٣. ضرورة إعادة القيادة الإدارية في الجامعة المبحوثة النظر في البرامج التدريبية والتطويرية، إذ بينت نتائج تحليل آراء عينة البحث أن هناك ضعفا وعدم رضا لبرامج التدريب والتطوير في الجامعة.

٤. ضرورة استثمار العلاقة والتأثير المعنويين بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الأداء الاستراتيجي في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة المبحوثة والاستفادة من معطياتها في تحقيق أهدافها.

المصادر

أولا: المصادر العربية

١- الصفو، رياض ضياء. " عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في الأداء الاستراتيجي ". رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٨.

٢- القيسي، فاضل حمد. والطائي، علي حسون. " الإدارة الاستراتيجية- نظريات- مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة ". دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن ٢٠١٤.

٣- الناصري، عامر علي. " عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الأداء الاستراتيجي ". رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، ٢٠١١.

٤- جميل، أحمد نزار، "تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الأستراتيجية المحددة لفاعلية فرق العمل"، إطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والأقتصاد- جامعة بغداد، ٢٠١٠.

٥- حسين، زينب أحمد. " نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء ". المؤتمر الثاني للإدارة، تشرين الثاني ٢٠٠٦، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

٦- سعيد، هديل كاظم. وعباس، زياد علي، "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق السمعة التنظيمية"، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٩٧ لسنة ٢٠١٧.

٧- سلمان، فاضل حمد. والناصري، طارق كاظم، "ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية"، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٨٧ لسنة ٢٠١٦.

٨- شبلي، مسلم علاوي. " تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية العراقية ". جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، المؤتمر العلمي الثالث، ٢٠٠٧.

٩- فيصل، مثنى زاحم، "القيادة الاستراتيجية ودورها في الأداء المنظمي"، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٩٥ لسنة ٢٠١٧.

ثانيا: المصادر الأجنبية

10- Dess & Lumpkin & Eisner , Strategic Management, McGraw-Hill Irwin. 2007.

11- Jones, Gareth, R. & George, Jennifer, M. (2008) "Cen temporary Management ", 5.ed. McGraw - Hill , Inc. New York, NY.

12- Malgwi, A. & Dahiru, H.(2014) Balanced Scorecard Financial Measurement of Organizational Performance: A Review IOSR, Journal of Economics and Finance IOSR- JEF , Vol.4 , Issue. 6.

13- Panicker, P.& Seshadri, W.(2013) The Balanced Scorecard Strategic Control : A Hotel case Study Analysis Service Industries Journal 27(6).

14- Rylkova, Zaneta & Chobtova, Monika (2014) Strategic Management and Performance Drivers . School of Business Administration in Karvina.

15- Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J. (2010) Concepts in Strategic Management and Business Policy, 12 ed, Pearson Prentice Hall.

16- Yung, H., Chieh, h., Ming, S. & Hsin, P.(2014) Construction and Evaluation of Physician Assessment Indicators. The Macro them Review, Vol.3 ,No.(1).