

## أثر نمط القيادة الإستراتيجية

### على الفعالية التنظيمية للمنظمات العامة

(دراسة تطبيقية على بعض وحدات الإدارة المحلية بمحافظة القاهرة)

د. منال الوكيل<sup>١</sup>

#### مقدمة:

تلعب القيادات وأنماطها المختلفة دورًا مهمًا في تمكين المنظمات من ممارسة أنشطتها وأداء دورها وفق الأهداف والمسارات المخطط لها، وتسعى المنظمة لتحقيقها، ليس هذا فحسب بل إن القيادات بأنواعها كافة وممارستها تؤدي دورًا مهمًا، وقد اهتمت العديد من البحوث والأدبيات العربية والأجنبية ببحث ودراسة خصائص وطبيعة الأنماط المختلفة من القيادات والعمل على تفسير السلوك المصاحب لنوعية كل نمط من هذه الأنماط.

كما أننا نجد في هذا الخصوص وجود عدد من النظريات التي قدمت تفسيرات مختلفة لأبعاد القيادة وسماتها وخصائصها، وتحديد تأثير هذه السمات والخصائص على عناصر ومكونات عديدة في المنظمة، خاصة ما يتعلق بالسلوكيات والثقافة التنظيمية السائدة، وكذلك التأثير على أداء سلوك العاملين أو حتى المخرجات والمدخلات المتعلقة بمجال عمل المنظمة.

ويُعد نمط القيادة الإستراتيجية من الأنماط القيادية التي تتسم بسلوكيات وخصائص متميزة في ذلك عن غيرها من الأنماط القيادية<sup>(١)</sup>؛ حيث إن هذا

(\*) مدرس الإدارة العامة، أكاديمية الجزيرة، جمهورية مصر العربية.

النمط يتسم بوجود وضوح للرؤية الناجحة للعمال، تلك الرؤية التي يمكن أن تحقق فعالية في الأداء، وكذلك هو نمط لديه إحساس عالٍ باستكشاف المتغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة؛ لذلك فإن القيادة الإستراتيجية تتسم أيضًا بسن مهمة أخرى، وهي تتصل بموضوع المبادرة، والمرونة ومواكبة التغيير وتحقيق التحسين في الأداء وتطويره.

كما أن توجهات وممارسات نمط القيادة الإستراتيجية تتصل بجوانب مهمة مؤثرة في موضوع أداء الموارد البشرية وأداء المنظمة ككل، وذلك فيما يتعلق بالابتكار والإبداع والمثابرة وتحفيز العاملين والعمل من خلال فرق العمل.

وتتصل أنماط القيادات بشكل مؤثر بتحقيق المستويات المستهدفة من الأداء التنظيمي بالمؤسسات، علاوة على الكيفية التي يتم من خلالها توظيف موارد المنظمة وإمكانياتها، وصولاً إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، خاصة أن هذه الفعالية تتصل بإنجاز الأهداف وتحقيق النتائج وأقصى عائد متوقع من أداء المنظمة لأنشطتها، وكذلك درجة المرونة والديناميكية المتاحة للمنظمة من أجل التعامل والتوافق مع المتغيرات البيئية<sup>(2)</sup>.

لذلك جاءت هذه الدراسة لتركز على إيضاح أثر نمط القيادة الإستراتيجية وتوجهاتها وممارساتها على فعالية المنظمات العامة، خاصة في ظل طبيعة هذه الممارسات.

## الإطار العام ومنهجية الدراسة وإجراءاتها:

### 1- مشكلة البحث:

تعد الفعالية أحد أهم العناصر التي تتطلب الظروف من أجل تعزيزها، وينبع ذلك من منطلق أن الفعالية تعد من المؤشرات المهمة على حسن استخدام

الموارد المتاحة وتوظيفها بل ومؤشر مهم جدًا على الدرجة والمستوى الذي تتحقق به النتائج والأهداف<sup>(3)</sup>.

ونظرًا لأن عنصر القيادة يعد أحد المكونات المهمة للمنظمة، والتي يتم من خلالها توجيه الموارد وتوظيفها من أجل السعي نحو تحقيق الأهداف وأفضل النتائج في ظل ما يتاح من موارد لدى المنظمة<sup>(4)</sup>.

وكذلك القيام بدور مهم في توجيه أداء الموارد البشرية وتطويره بما يخدم المرحلة النهائية لأداء المنظمة، خاصة في ظل الدور الإستراتيجي والتطويري والابتكاري والتحفيزي لنمط القيادة الإستراتيجية.

ونظرًا لأن دور القيادة الإستراتيجية يتعلق بممارسة مهام وتوافر مجموعة من السمات التي تتصل برؤية إستراتيجية وابتكارية تتعلق بالأداء التنظيمي والبشري، كذلك وفي ضوء الاعتبارات السابق ذكرها ذات الصلة بالفعالية التنظيمية ونمط القيادة الإستراتيجية فإنه يمكن صياغة وبلورة مشكلة الدراسة في التالي:

«أنماط القيادة الإستراتيجية وأثرها على وحدات الإدارة المحلية بمحافظة القاهرة وما يترتب على الفاعلية التنظيمية لهذه الوحدات».

حيث ينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي سمات وخصائص القيادة الإستراتيجية التي تؤثر في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

- ما هي عناصر الفعالية التنظيمية ومكوناتها بوحدات الإدارة المحلية التي يمكن لنمط القيادة الإستراتيجية أن تؤثر فيها لتعزيز عنصر الفعالية؟

## 2- أهداف الدراسة:

في ضوء ما تناولناه سلفاً من مشكلة الدراسة وأبعادها، فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق هدف رئيس وهو معرفة الأثر المترتب من نمط القيادة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة القاهرة، لذلك فإنه يمكن تحديد أهداف الدراسة وصياغتها في النقاط الآتية:

1- دراسة وتحديد مكونات وخصائص نمط القيادة الإستراتيجية الموجود في وحدات الإدارة المحلية بمحافظة القاهرة.

2- توضيح مكونات وعناصر الفعالية التنظيمية للوحدات التنظيمية بالإدارة المحلية لمحافظة القاهرة.

3- معرفة تحديد نوعية العلاقة بين نمط ومكونات القيادة الإستراتيجية بوحدة الإدارة المحلية والفعالية التنظيمية لهذه الوحدات.

4- دراسة مدى وجود فروق بين متغيري نمط القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية بوحدة الإدارة المحلية.

5- اقتراح مجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تسهم في تعزيز دور وممارسات القيادة الإستراتيجية بوحدة الإدارة المحلية تجاه تحسين الفعالية التنظيمية لدى هذه الوحدات.

## 3- أهمية الدراسة:

تحتاج المنظمات العامة إلى القيادات بشكل عام، كما أن النظرة إلى توجهات وممارسات القيادات في المنظمات العامة، تتطلب أن يكون لها دور مهم ومؤثر يتفق وطبيعة ودور هذه المنظمات ذات الخصوصية في الأداء والأنشطة والمجالات، الأمر الذي بات معه وجود أهمية لهذا الدور، خاصة في ظل تطلعات المجتمع

ومؤسساته والأفراد إلى أداء عالٍ لهذه المنظمات<sup>(5)</sup>، وهو ما يظهر أهمية الدراسة. كما أنه على الرغم من وجود دراسات وأدبيات عربية يمكن القول إنها كثيرة - إلى حدٍّ ما - في مجال القيادات، إلا أن الدراسات والبحوث العربية في مجال نمط القيادة الإستراتيجية تعد قليلة جدًّا، وما زالت المكتبة العربية بحاجة إلى مثل هذه البحوث والدراسات، وهذا ما ينطبق أيضًا على موضوع الفعالية التنظيمية، والذي ما زال بحاجة إلى المزيد من البحوث والدراسات؛ نظرًا لقلة الدراسات العربية في هذا الخصوص، وهو ما يظهر وجهًا آخر من أهمية الدراسة. وتتضح أهمية الدراسة من جانب آخر مهم، وهو ما يتعلق بكونها دراسة تطبيقية تستكشف وتظهر طبيعة نمط القيادة الإستراتيجية وتفهم دورها وعلاقته في التأثير على الفعالية التنظيمية للمؤسسات العامة، وهو أمر في غاية الأهمية؛ كونه يسهم في تطوير أداء هذه المنظمات.

#### 4- فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد قامت الباحثة بصياغة وتحديد الفروض التالية التي تخدم الأهداف:

1- لا توجد علاقة معنوية بين نمط القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية بوحدات الإدارة المحلية.

2- لا توجد فروق معنوية بين متغيري نمط القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية.

3- هناك تباين بين نمط القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية وبعض متغيرات الشخصية للقيادات بوحدات الإدارة المحلية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، العمر).

## 5- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

( أ ) مفهوم القيادات الإستراتيجية: يتصل هذا المفهوم بالأفعال والممارسات التي يظهرها المسؤولون وتركز على التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية وتوصيل هذه الرؤية للعاملين وتحقيق الولاء والإدراك لها والتحفيز وإلهام الآخرين نحوها، وهي تعتمد على التغيير والابتكار والإبداع والتعامل مع المتغيرات البيئية<sup>(6)</sup>.

(ب) الفعالية التنظيمية: هي المرحلة النهائية لأداء المنظمة وتفاعل مكونات البيئة الداخلية مع المتغيرات الخارجية، كما أنها تتعلق بالنتائج والأهداف النهائية والمخرجات، والقدرة على الاستفادة من توظيف الموارد المتاحة كافة لإحداث التطوير وتحسين المخرجات النهائية والارتقاء بمستواها، والوصول إلى الانسجام والتعامل بين جميع مكونات وعناصر المنظمة<sup>(7)</sup>.

## 6- مجتمع عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في القيادات العاملة بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة القاهرة، وذلك للتعرف على نمط أسلوب القيادة الإستراتيجية والتعرف على ممارسة القيادات بخصوص ذلك، وأثر هذه الممارسات على الفعالية التنظيمية لهذه الوحدات، وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث كان التركيز على طبقة القيادات فقط، حيث تم اختيار عينة مقدارها (250) مفردة، وتم توزيع (250) استبانة، استرد منها (210) استبانة سليمة، بنسبة استجابة (84%).

## 7- منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة في إجراء هذه الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لبناء خلفية فكرية وعملية، بالرجوع إلى الأدبيات والبحوث في مجال القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية، وقد استخدمت الدراسة كذلك أداة

قياس تطبيقية من خلال تطوير استبانة بها مجموعة من الفقرات التي تقيس محوري القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية، حيث تم الرجوع إلى عدد من البحوث والدراسات السابقة من أجل تطوير وبناء فقرات الاستبانة حتى تكون مناسبة لأهداف الدراسة.

#### 8- أداة الدراسة (الاستبانة):

تشمل الاستبانة عددًا من المكونات والعناصر والمراحل التي تم إجراؤها حتى تم الاستقرار على شكلها النهائي، ونوضح ذلك كما يلي:

( أ ) بناء أداة الدراسة وتصميمها: روعي في تصميم أداة الدراسة الأمور

التالية:

- البيانات الأولية لعينة الدراسة: حيث شملت هذه البيانات ما يتعلق بالنواحي الديموجرافية الخاصة بقيادات الوحدات الإدارية المحلية التي تتصل بممارسات القيادة الإستراتيجية، وهي:

- المؤهل العلمي، ويتضمن (3) فئات للقياس.

- الجنس.

- عدد سنوات الخبرة: وتضمن هذا المتغير (4) فئات للقياس.

(ب) محاور أداة الدراسة: تضمن هذا المتغير (4) فئات للقياس، وهذه الفئات تتعلق بأمرين: قياس القيادة الإستراتيجية، وقياس الفعالية التنظيمية، حيث تكوّن مقياس القيادة الإستراتيجية من (20) فقرة تم تطويرهم وتحديدهم<sup>(8)</sup>. كما أن أداة القياس في محور الفعالية التنظيمية شملت (22) فقرة للقياس تم تطويرهم وإعدادهم<sup>(9)</sup>.

ويشير الجدول التالي إلى توضيح محاور أداة الدراسة والفقرات الخاصة بكل محور من المحاور والتي يتم من خلالها قياس المحور.

## جدول (1)

### محاور أداة الدراسة وفقرات القياس

المحور	مسمى المحور	عدد فقرات القياس	نسبة الفقرات من إجمالي الأداة	مصادر بناء فقرات المحور
الأول	القيادة الإستراتيجية	20	٪48	(Mitsuru, 2007) (Justing Dudy, Mary, 2009)
الثاني	الفعالية التنظيمية	22	٪52	(Reja, Alan, 1998) (Franks, Steffen, 2004) (Justin, Dudy, mary, 2009)
المجموع		42	٪100	

### 9 - صدق أداة الدراسة وثباتها:

يتصل صدق أداة الدراسة هنا فيما يتعلق بتحديد وقياس قدرة الأداة على قياس الموضوع الذي صُممت من أجله ومعرفة مدى صلاحيتها لجمع البيانات التي تقيس الغرض من الدراسة، وأنها تركز على قياس الشيء المطلوب قياسه بحيث لا تقيس شيئاً آخر أو تقيس شيئاً آخر إلى جانبها<sup>(10)</sup>.

وقد قامت الباحثة بإجراء الصدق وفق الإجراءات التالية:

• **صدق الظاهرة Face Validity:** يتصل هذا النمط من أنماط الصدق بالحكم على أداة الدراسة وعبارات القياس لكل محاور الأداة والتأكد من أنها ترتبط بمجال الدراسة وموضوعها، ومدى وضوح الأداة ومناسبتها، وتفهم عينة الدراسة لها، وكذلك تأكيد صحة ترتيب بنود العبارات وصلاحيتها للحصول على إجابات من عينة الدراسة حول موضوع القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية.

• **صدق المحتوى Content Validity:** يتصل هذه النمط من الصدق بموضوع قدرة فقرات الاستبانة على تمثيل متغيرات القيادة الإستراتيجية، وكذلك الفعالية



التنظيمية وتغطيتها لهذه المحاور بشكل تام، وقد تم التحقق من ذلك بواسطة صدق المحكمين، حيث تم عرض أداة الدراسة على عينة ميسرة من مجتمع الدراسة وتجربتها تجربة أولية، وتم استخدام اختبار، وذلك وفق معادلة «جتمان»<sup>(11)</sup>:

$$\text{معادلة جتمان} = \frac{\sqrt{\text{عدد الأخطاء}}}{\text{عدد الأسئلة} \times \text{عدد المبحوثين}}$$

• صدق المحكمين: تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال البحث وتصميم الاستبيانات، وذلك بغرض تأكيد الجوانب الشكلية والصياغة، وترتيب فقرات القياس وسلامتها، وملاءمتها لكل محور، حيث تم القيام بإجراء التعديلات اللازمة حسب الملاحظات التي أبدتها المحكمون تجاه فقرات محاور الاستبانة.

• ثبات الأداة: يتصل ثبات الأداة بأن يتم الحصول على النتائج نفسها إذا تم استخدام أداة القياس مرة أخرى في حالة إعادة الدراسة في الظروف نفسها أو في ظروف مماثلة، وقد تم احتساب الثبات من خلال معامل «ألفا كرونباخ»، وذلك بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث يشير الجدول الآتي إلى قيمة معامل الثبات لكل محور، وكذلك للأداة ككل.

## جدول (2)

### معامل «ألفا» للاتساق الداخلي لأداة الدراسة

معامل الثبات Alpha	محاور أداة الدراسة
0.836	القيادة الإستراتيجية
0.875	الفعالية التنظيمية
0.859	الثبات الكلي والاتساق الداخلي للأداة

\* ذال معنوياً عند مستوى ثقة (0.05).

حيث يتبين من نتائج الصدق والثبات أنه يوجد درجة عالية من الصدق والثبات في أداة الدراسة، حيث تم تأكيد ذلك من خلال الإجراءات التي تم الإشارة إليها سلفاً، ومن خلال الاختبارات المنوّه عنها.

#### 10- مصادر الدراسة وحدودها:

تم تحديد والحصول على بيانات الدراسة من خلال المصادر المبينة بعد:

(أ) المصادر الثانوية للبيانات: حيث تتمثل هذه المصادر في الكتب والدوريات والمجلات والبحوث العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية.

(ب) المصادر الأولية: وهي تتعلق بجمع البيانات من خلال أداة الدراسة وتوزيع استمارات استبيان على عينة الدراسة من القيادات في وحدات الإدارة المحلية بمحافظة القاهرة.

أما من حيث حدود الدراسة فتركز في أن عينة الدراسة اقتصر فقط على فئة القيادات بوحدات الإدارة المحلية، ومن الناحية الموضوعية فإنها اقتصر أيضاً على نمط القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية.

#### 11- التحليل الإحصائي:

قامت الباحثة باستخدام مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي الخاصة ببرنامج (Pss)، وذلك لتحليل بيانات استمارات الاستبيان واستخراج النتائج، حيث شملت هذه الأدوات ما يلي:

- التوزيعات التكرارية لخصائص عينة الدراسة.

- معامل (ALPHA) لاحتساب الثبات.

- معاملات الارتباط والانحدار لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحليل الانحدار.
- التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة.
- تحليل الثبات (One Way Anova).

### القيادة الاستراتيجية:

ركزت بحوث القيادة على تناول الأنماط المختلفة منها، حيث تعد القيادة الإستراتيجية أحد الأنماط المهمة التي تقوم بدور بارز من ناحية تكتيكية وابتكارية تهدف إلى إيجاد رؤية إبداعية لدى القيادات وقراءة المستقبل، حيث إن هذا النمط من القيادات يتبنى عددًا من نماذج التخطيط الإستراتيجي، ويتبنى دائمًا أحداثًا استباقية وليس رد الفعل تجاه الأحداث، كما أنه نمط قيادي يعتمد على الابتكار والمرونة والتحسين المستمر وفق رؤية إستراتيجية، ويتسم أيضًا بأن لديه تصورًا واضحًا عن نهاية العمل قبل بدايته ولديه خط لذلك<sup>(12)</sup>.

أما عن موضوع القيادة الإستراتيجية التي بحثت مدى مطابقة أسلوب القيادة مع متطلبات العمل والإجراءات وكذلك إستراتيجية الموارد البشرية<sup>(13)</sup>، حيث أظهرت النتائج أن نمط القيادة الإستراتيجية يؤثر بشكل مباشر في إدارة الموارد البشرية وأدائها، خاصةً فيما يتعلق بأسلوب القيادة تجاه توجيه مجموعات العمل.

كما أظهرت النتائج أن من الأسس والمقومات المهمة لنمط القيادة الإستراتيجية: الإسهامات المباشرة في تحقيق الأهداف التي تنشدها إلى تحقيقها المنظم، هذا فضلاً عن توافر مهارة التعامل مع أنماط مختلفة من الموظفين وإحداث التوافق في التعامل معهم.

وعن دور القيادة الإستراتيجية في استكشاف الفرص ونواحي التطوير والابتكار في الأداء والسلوكيات التنظيمية، يمكن القول: إن هذا الدور يتطلب أن تسعى

القيادات إلى إحداث التحول في السلوكيات وإيجار عنصر الابتكار والتطوير، والعمل على توسيع نطاق المعرفة.

كما أكدت الدراسة على ضرورة أن يكون هناك تأثير متبادل من نمط القيادة الإستراتيجية والبيئية التي تعمل من خلالها وذلك حتى يكون التحول في السلوكيات وتطوير الأداء منسجمًا مع النواحي البيئية<sup>(14)</sup>.

إن نمط القيادة الإستراتيجية يرتبط بشكل مباشر بمدى وجود رؤية طويلة الأمد، وأن يكون لديها كذلك جوانب اجتماعية وسمات قيادية، كما تبين من الدراسة كذلك أن القيادة الإستراتيجية تتطلب أن يكون هناك قدرات وسمات شخصية تتعلق بالقدرة على اكتشاف القدرات الجوهرية المتاحة لدى المنظمة والتي تسهم بشكل كبير في إيجاد قدرات ومزايا تنافسية، كما أن الدور الاجتماعي للقيادة الإستراتيجية يتطلب منها أن يكون هناك رصد مستمر للنواحي الذاتية للعاملين وإشباع هذه الجوانب، هذا فضلًا أن يكون هناك تأثير كاريزمي من القيادات ودور مُلهم لأداء الموظفين<sup>(15)</sup>.

وتسهم العوامل الكاريزمية للقيادة الإستراتيجية بدور مهم من منظور إستراتيجي وإحداث التطوير والتغيير المستهدف. إن من أهم الجوانب التي يسعى إليها هذا النمط من القيادات، من خلال تأثير الكاريزما - إحداث التغيير ومواكبته، وذلك لإحداث التغيير الإستراتيجي؛ حيث يكون مصدر هذا التغيير من المؤثرات الخارجية والقيام بالتنبؤ بالمتغيرات الخارجية والاستعداد لها والمؤثرة على الأداء الفعلي وتطوير الأداء وفق هذه النتائج، ويتطلب ذلك أن يكون دور القيادة الإستراتيجية محفزًا للعاملين لإحداث هذا التغيير<sup>(16)</sup>.

إن مدخل القيادة الإستراتيجية من الضروري أن يسعى إلى إيجاد المنظمة والسبل التي تمكن من إحداث التوافق والانسجام مع التعقيدات البيئية، كما أن هذا الخط من القيادة يسعى دائمًا إلى إحداث تطوير للهيكل التنظيمي والتعلم

التنظيمي، وفي هذا الخصوص فإن تركيز نمط القيادة الإستراتيجية على مستويات مختلفة من الأهداف، يكون بشكل تدريجي من حيث إنها أهداف إستراتيجية وتكتيكية وتشغيلية، كما أن هناك شيئاً رئيساً أوضحته الدراسة فيما يخص هذا النمط من القيادات وهو يتعلق بالاعتماد على التفكير الإستراتيجي والقدرات العالية للتخطيط<sup>(17)</sup>.

كما يوجد عدد من الأبعاد الرئيسة لمدخل القيادة الإستراتيجية حيث تتعلق هذه الأبعاد بالدور المرتبط بالعمليات الإستراتيجية والتنظيمية وتطويرها، وذلك من خلال تهيئة التنظيم والخطة الإستراتيجية، كما أن من الأبعاد التي أشارت إليها نتائج الدراسة: اتخاذ دور ريادي تجاه تنمية الأفراد، وإيجاد الكفاءات التنظيمية، واتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية، وهو ما يتطلب من القيادة الإستراتيجية أن تقوم بدور توجيهي نحو توظيف الموارد والاستفادة منها في العمليات التشغيلية بشكل يضمن الارتقاء بمستويات النتائج المتحققة، هذا عن توفير نظام متكامل للمراقبة والتغذية الراجعة<sup>(18)</sup>.

وتلعب القيادة الإستراتيجية دوراً مهماً في إيجاد المعرفة، حيث تم تحديد الجوانب التي تقوم من خلالها القيادة الإستراتيجية بإيجاد وبناء المعرفة في المنظمات، خاصة ما يتصل منها بتقنيات نظم المعلومات والاستفادة من هذه التكنولوجيا، حيث اتضح من هذه الدراسة أن دور القيادة الإستراتيجية يتركز في قيادة عمليات المعرفة وتفاعلاتها وتوجيه وإدارة إجراءات نقل وتداول وتبادل المعرفة بين المستويات التنظيمية المختلفة، كما أن هذا الدور يتطلب بناء شبكة تنظيمية إستراتيجية، وتوفير تقنيات متنوعة تحقق التكامل بين تكنولوجيا المعلومات والأداء التنظيمي<sup>(19)</sup>.

إن نمط القيادة الإستراتيجية يلعب دوراً مهماً في نواحي تعزيز السلوكيات

الإيجابية خاصة ما يتصل بالولاء والانتماء التنظيمي وسلوكيات الإيثار والتضحية، وأوضحت الدراسة - كذلك - أن القيادة الإستراتيجية لا ينبغي أن تركز فقط على كل ما يختص بالأداء الإستراتيجي وتحقيق الأهداف طويلة الأجل والمتوسطة والتشغيلية، وإنما من الضروري أن يتم التركيز على الجوانب السلوكية والإنسانية والاجتماعية ذات العلاقة بالعاملين<sup>(20)</sup>.

وعن اتجاهات القيادات الإدارية نحو إمكانية تطبيق مداخل تطوير المنظمات والأداء في البيئة المصرية، يمكن القول: إن الدور الإستراتيجي للقيادة من الضروري أن يكون من خلال تحديد أبعاد ورؤية إستراتيجية تمكن المنظمة من إحداث هذا التطوير، بحيث يراعي ذلك البعد الإستراتيجي المتعلق بالفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وكذلك يراعي البعد المستقبلي لأهداف تطوير المنظمة وأدائها<sup>(21)</sup>.

أما في ما يخص موضوع القيادات الإدارية ودورها في بناء ثقافة الجودة بشركات قطاع الأعمال العام، فإن المنظمات تهدف إلى تحديد هذا الدور، ومعرفة أثر التوجه الإستراتيجي لدى القيادات تجاه تعزيز مكونات وممارسات ثقافة الجودة الشاملة، ويتطلب ذلك أن يكون هناك دور بارز للقيادات بأنماطها كافة، خاصة أن الثقافة تتطلب وجود القدوة ومن يتبناها؛ لكي تظهر في سلوكيات العاملين، كما أن دور القيادة الإستراتيجية وتوجهاتها يظهر أثرها على ثقافة الجودة الشاملة من حيث إسهامها في إيجاد رؤية وأهداف إستراتيجية ملهمة للعاملين؛ لكي يتم تطبيق هذه المفاهيم، فضلاً عن إيجاد بيئة ابتكارية وملهمة للعمل<sup>(22)</sup>.

وقد تناولنا في دراستنا هذه أثر نمط القيادة على الأداء ورضا العميل، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة نوعية القيادات وتوجهاتها على تحقيق رضا العميل وأداء العاملين المرتبط بحاجات العملاء، حيث تبين من الدراسة أن الجوانب

السلوكية والاجتماعية لدى القيادات تلعب دورًا مهمًا جدًا في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين والذي أحد مكوناته الرئيسية هو نمط القيادات، أما عن تحقيق رضا العميل من خلال دور القيادات فيكون من خلال نشرها لثقافة الجودة بالمنظمة وتبنيها لبيئة عمل ابتكارية ومحفزة نحو الابتكار في الأداء، وتسهم القيادة الإستراتيجية في هذا الخصوص بدور مهم متعلق بتأثيرها الإيجابي على جوانب تحقيق الذات والرؤية الإستراتيجية لحاجات العملاء ومتطلباتهم، وتحديد الكيفية التي توصل إلى ذلك<sup>(23)</sup>.

### الفعالية التنظيمية:

إن الفعالية التنظيمية تتطلب من المؤسسات أن يتم الاستمرار في عمليات التطوير المؤسسي ومتابعة عدد من المؤشرات التي تظهر هذا التطور، وبما يتوافق مع طبيعة الإطار الهيكلي، ويتطلب القيام بذلك ما تفرضه التحديات التي تواجه عمل المنظمات، وخاصة في ظل الحاجة للبقاء والنمو. كما أن الدراسة أوضحت الفعالية التنظيمية على أنها تمثل المحصلة النهائية لأداء المنظمة، وتظهر مستويات التفاعل والانسجام بين مكونات المنظمة والتعامل في البيئة الداخلية والخارجية<sup>(24)</sup>.

وتتعلق الفعالية التنظيمية كذلك بموضوع الأهداف المرتبطة بالمنظمة وما ترمي إلى تحقيقه، والعمل على حل المشكلات التنظيمية، حيث إن الفعالية التنظيمية من الضروري أن تنصب على المدى الذي يتحقق بعد الأهداف التنظيمية أو الأهداف التشغيلية والمخرجات النهائية التي تعمل على تحقيقها المنظمة، وقد أوضحت هذه الدراسة أن الفعالية التنظيمية تتصل بالعديد من المكونات والأسس التي تقوم عليها، ومن أهمها نوعية الهياكل التنظيمية والتقنيات المستخدمة، ودور القيادات وخصائص المديرين، والممارسات الإدارية المنهجية المتبعة في المنظمة خاصة التخطيط والتنظيم للموارد المتاحة<sup>(25)</sup>.

كما أنه ينظر للفعالية التنظيمية على أنها الكيفية التي يتم من خلالها استخدام الموارد المتاحة للمنظمة، حيث إن من المحاور الرئيسة التي تتصل بالفعالية التنظيمية للمؤسسات - الموارد التي تتصل بأداء المؤسسة، خاصة أن المنظمة تعمل في إطار بيئة الأعمال المفتوحة، حيث تظهر الفعالية في امتلاك المنظمة للموارد النادرة والحصول على الموارد والاحتياجات المناسبة، وكذلك قدرتها التفاوضية المتصلة بالحصول عليها، وقد تُبيّن الدراسة كذلك أن الفعالية التنظيمية المرتبطة بالموارد المستخدمة ومن الضروري أن تركز على درجة المخرجات التي تسهم في تحقيقها هذه الموارد<sup>(26)</sup>.

إن الفعالية التنظيمية تتصل ببعض العناصر الرئيسة التي تُكوّن في مجموعها المتغيرات الحاكمة التي تؤثر في تعزيزها وتحقيقها، حيث أوضحت الدراسة، ومن خلال اختبارها لنموذج متعدد المتغيرات يتضمن درجة الاتصال المتاحة بين أعضاء التنظيم، وكذلك العلاقات الداخلية والخارجية بين المؤسسة وأصحاب المصالح - مدى فعالية تنفيذ الإجراءات الداخلية، ومدى استخدام المنظمة للتخطيط طويل الأجل، ومدى وجود نظام يستخدم لتقييم عناصر الفعالية وإحداث التغيرات المناسبة، حيث تعد هذه العناصر من الأمور الحاكمة لتحقيق الفعالية التنظيمية<sup>(27)</sup>.

وتهتم دراسات أخرى ببحث الجوانب السلوكية والمناخ النفسي المحيط بالبيئة التنظيمية، وذلك لتحديد العناصر والعوامل المتعلقة بالفعالية التنظيمية، على المناخ النفسي ونية ترك العمل على الفعالية التنظيمية، حيث ركزت الدراسة على تحديد العوامل المؤثرة على السلوكيات والمواقف التي يتبناها الموظفون والمرتبطة بأدائهم وفعالية التنظيم الذي يعملون من خلاله، وجاءت النتائج لتظهر أن الفعالية التنظيمية تتأثر بشكل جوهري بتصوّر الموظفين من الناحية النفسية لبيئة العمل المحيطة بهم، علاوة على درجة الرضا الوظيفي لديهم والدرجة المتاحة لهم للمشاركة



في كل إجراءات العمل، وكذلك التفويض، ومدى نيتهم لترك العمل، وهي كلها من العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية من ناحية سيكولوجية ونفسية<sup>(28)</sup>.

وترتبط الفعالية التنظيمية للمؤسسات بالدرجة والكيفية التي تدار بها الموارد البشرية، يبحث دور الموارد البشرية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية من خلال توضيح مكونات وعناصر نظام الموارد البشرية والعوامل الوسيطة التي تربط بين هذا النظام والهيكل والتنظيم المؤسسي، وقد تبين من الدراسة أن من العوامل الوسيطة المؤثرة على دور الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية هي الدرجة والكيفية التي يتم بها التخطيط والتنظيم للموارد البشرية، وكذلك طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ونوعيتها، والمناخ التنظيمي ومكوناته، خاصة نمط القيادات ونوعية الاختصاصات والمسؤوليات المناط بها إلى الوحدات التنظيمية، وهي عوامل وسيطة التأثير بين الموارد البشرية والفعالية التنظيمية<sup>(29)</sup>.

وتلعب القيادات دورًا مهمًا في التأثير على الفعالية التنظيمية، حيث اهتمت دراسة بعض الدراسات بمعرفة تأثير نمط القيادات وتوجهها، والأدوار الاجتماعية التي يمارسونها في التنظيم المؤسسي ونوعية هذا التوجه، وقد تبين من نتائج الدراسة أن من أهم الأدوار والتوجهات المرتبطة بدور القيادات، درجة تبنينهم للعمل الجماعي والدور القيادي في التوجيه والقدوة، ومشاركة العاملين في السلوكيات الإيجابية، كما أوضحت الدراسة أن من الأنماط القيادية المؤثرة على الفعالية التنظيمية، نمط القيادة الكاريزمية، وكذلك ما يرتبط بها من نواحي العدل والعاطفة تجاه العاملين<sup>(30)</sup>.

واهتم مجموعة من الباحثين بدراسة الفعالية التنظيمية من منظور ومدخل العمليات والإجراءات التي تسهم في الوصول إلى المخرجات النهائية، وقد ركزنا على تناول فعالية ممارسات العمليات في الإطار التنظيمي ومناخ العمل المؤسسي، حيث تبين من الدراسة أن العمليات والإجراءات التنظيمية المرتبطة بنشاط

ومجال عمل المنظمات يمكن تصنيفها من حيث نوعيتها إلى: عمليات مادية وعمليات سلوكية إنسانية، وهي تؤثر على إنتاجية المنظمة ومخرجاتها الرئيسة، كما أظهرت الدراسة أن الفعالية التنظيمية تتحقق من منظور العمليات بواسطة تحقيق التكامل بين الوحدات التنظيمية وتوفير المناخ المشجع على الأداء المبسط وتحقيق النمو<sup>(31)</sup>.

بينما نجد أن هناك دراسات أخرى اهتمت ببحث الفعالية التنظيمية من زاوية أخرى، حيث نجد في هذا الخصوص دراسات تناولت الفعالية التنظيمية من حيث العنصر البشري والأهداف والمهام الوظيفية والتحليل الوظيفي المرتبط به، حيث تبين من الدراسة أن هذا المدخل - ولتحقيق الفعالية من خلال المهام الوظيفية - من الضروري أن يتم توجيه الاهتمام نحو التكيف والمواءمة بين هذه المهام، وكذلك إنجاز الأهداف والتكامل وتحقيق نمو الأفراد من خلال المهام الوظيفية.

وقد أرجعت نتائج الدراسة أن تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال دور العنصر البشري، يستوجب أن تقوم المؤسسة بتطوير المهام الوظيفية، وإيجاد نظام لقياس الأداء الفردي وفق المهام الوظيفية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. وتلعب الثقافة التنظيمية ومكوناتها دوراً مهماً في إيجاد الفعالية التنظيمية وبنائها<sup>(32)</sup>.

وكذلك تناولنا بحث المكونات الرئيسة لها، وكذلك السمات الشخصية المرتبطة بهذه الثقافة، وتبين من نتائج الدراسة أن من أهم العناصر التي تسهم في تعزيز دور الثقافة التنظيمية ومساهماتها في الفعالية، هو توجهات القيادات ودرجة تبنّيهم ونشرهم لمكونات الثقافة، أما من حيث النواحي الشخصية ذات الصلة بالثقافة التنظيمية فهي فعالية الشخصية، وأداؤها، ودرجة الرضا الوظيفي<sup>(33)</sup>.

كما أن بعض الدراسات ركزت على تناول الفعالية التنظيمية من خلال بحث العلاقة بين الإستراتيجية المتبعة بالمنظمة، وكذلك دور ممارسات إدارة المعرفة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الكيفية التي من الممكن أن تسهم بها إستراتيجية المنظمة، وكذلك ممارسات إدارة المعرفة في تعزيز الفعالية التنظيمية، فقد تبين من النتائج أن إدارة المعرفة تلعب دورًا مهمًا في إحداث التأثير الإيجابي على الفعالية التنظيمية، خاصةً أنها تعمل على تعزيز القدرات المعرفية وامتلاك المنظمة للمعرفة النادرة، أما على تعزيز القدرات المعرفية وامتلاك المنظمة للمعرفة النادرة، أما عن دور الإستراتيجية فيظهر فيكونها تمكن المنظمة من التوافق مع المتغيرات البيئية المؤثرة على الفعالية<sup>(34)</sup>.

وركزت الدراسة على بحث الفعالية التنظيمية وتحديد عناصر تقويمها، حيث أوضحت الدراسة أنه من المهم أن تعمل المؤسسات على تحديد مقاييس واضحة للفعالية، بحيث تراعي أن تُبنى على ما يتفق وطبيعة المجال وقياس قدرة المنظمة في إحداث التوافق والانسجام مع البيئة الخارجية ومتطلباتها، كما أنه من الضروري أن تعكس مقاييس الفعالية التنظيمية درجة التفاعل والتكامل بين أجزاء المنظمة<sup>(35)</sup>.

إن الفعالية التنظيمية تتصل بشكل وثيق بنظام تقويم الأداء الوظيفي وما يتحقق لدى الأفراد من مستويات الرضا والولاء التنظيمي، كما أن الفعالية التنظيمية ترتبط بدرجة إحساس العاملين وشعورهم بالموضوعية في نظام تقويم الأداء والدرجة التي يتحقق بها التحسين في الأداء البشري نتيجة عناصر هذا النظام<sup>(36)</sup>.

وقد بحثت الدراسة في كيفية قياس الفعالية التنظيمية من حيث المخرجات والخدمات التي تقدمها المنظمات العامة، حيث ركزت الدراسة على محور أساسي

مرتبط بالفعالية ألا وهو الدرجة التي تتحقق بها الأهداف، ومدى النجاح في ذلك، كما أنه يمكن قياسها كذلك بالعاث الذي يتحقق من الأنشطة المتخلفة التي يمارسها التنظيم، وإسهاماتها في إحداث التطوير والتحسين في المخرجات الرئيسية للمنظمة<sup>(37)</sup>.

ونرى أن الفعالية التنظيمية تتطلب وجود دور مهم لعنصر الابتكار، بحيث يظهر هذا في الممارسات الإدارية، وأن يتركز في الجوانب المتعلقة بالانسجام مع البيئة الخارجية والتغلب على متغيراتها، وكذلك التوافق مع متطلبات أصحاب المصالح. كما أكدت الدراسة على ضرورة أن تولي المؤسسات اهتمامًا أكبر للعناصر التي تولد الثقة التنظيمية والتي يترتب عليها تأثيرات إيجابية تعزز من فعالية التنظيم الإداري نتيجة توافر عناصر الثقة<sup>(38)</sup>.

وترتبط الفعالية التنظيمية كذلك بجوانب الأداء الفعال المتصل ببعض العوامل التنظيمية الداخلية، حيث أوضحت الدراسة أن هناك عددًا من الجوانب السلوكية التي تحقق الأداء الفعال، وبالتالي الفعالية التنظيمية من أهمها الثقة بين العاملين والزلاء والعلاقة بينهم، وكذلك العائد المادي المتوقع من أداء الوظيفة. كما أكدت الدراسة أن هناك فروقًا جوهرية بين المنظمات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بمتغيرات وعناصر الأداء الفعال المتصل بالفعالية التنظيمية<sup>(39)</sup>.

### **الدراسة التطبيقية وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة:**

يحتوي هذا الجزء من الدراسة على اختبار وتحليل العلاقات والفروض لمتغيرات البحث، وتوصيف عينة الدراسة، وكذلك إجراء اختبار معاملات الارتباط وتحليل الانحدار، وسوف نوضح ذلك كما يلي:

## 1- توصيف عينة الدراسة وخصائصها:

شملت عينة الدراسة المستويات القيادية في وحدات الإدارة المحلية بمحافظة القاهرة، وتضمنت أداة الدراسة عددًا من المتغيرات الديموجرافية، وهي: المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة. ويشير الجدول التالي إلى نتائج تحليل عينة الدراسة وتوصيفها من خلال التوزيعات التكرارية:

### جدول (3)

#### الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

م	الخصائص	العدد ن - (210)	النسبة
1	الجنس	ذكر	153 %72
		أنثى	47 %28
2	المؤهل العلمي	متوسط	14 %7
		جامعي	158 %75
		فوق جامعي	38 %18
3	عدد سنوات الخبرة	15 سنة	19 %9
		16 - 20 سنة	80 %38
		21 - 25 سنة	95 %49
		أكثر من 25 سنة	16 %7

يتضح من الجدول (3) لتحليل خصائص عينة الدراسة، أن نسبة 72% ذكور و58% من الإناث، كما أن تحليل المؤهل العلمي للعينة أوضح أن 75% من القيادات لديهم مؤهل جامعي، بينما هناك 18% فقط لديهم مؤهل فوق جامعي، وباقي العينة 7% يحملون مؤهلات متوسطة، وهذا يدل على أن غالبية قيادات وحدات الإدارة المحلية هم من الرجال ولديهم تأهيل علمي مرتفع؛ نظرًا لأن نسبة المؤهل الجامعي وفوق الجامعي تصل إلى 92% من عينة الدراسة. بالنسبة لسنوات الخبرة اتضح أن 9% فقط لديهم خبرة (15) سنة، و38%

لديهم خبرة من (16-20) سنة، بينما مَن لديهم خبرة (21-25) سنة يمثلون 46%، ومَن خبرتهم أكثر من 25 سنة يمثلون 7% فقط، وهذا مؤشر على أن قيادات الوحدات المحلية لديهم تنوع في الخبرات وارتفاع متوسط في عدد سنوات الخبرة.

2- نتائج معامل (ت) ارتباط بيرسون بين متغيري القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية:

#### جدول (4)

#### مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيري القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية

القيادة الإستراتيجية		الفعالية التنظيمية		
SIG	R	SIG	R	
0.000	1.000	0.003	0.549	القيادة الإستراتيجية
0.003	0.549	0.000	1.000	الفعالية التنظيمية

\* دالة عند مستوى ثقة (0.05).

يتضح من الجدول (4) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين متغيري الفعالية التنظيمية والقيادة الإستراتيجية؛ نظراً لأن قيمة  $R = 0.549$ ، وبمعنوية تساوي 0.003، وذلك عند مستوى الثقة 0.05.

#### جدول (5)

#### نتائج التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون	الجنس	المؤهل العلمي	مدة الخبرة	القيادة الإستراتيجية	الفعالية التنظيمية
الجنس	معامل ارتباط بيرسون	1				
	مستوى الدلالة	0.01				
	العدد	210				

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون	الجنس	المؤهل العلمي	مدة الخبرة	القيادة الإستراتيجية	الفعالية التنظيمية
المؤهل العلمي	معامل ارتباط بيرسون	0.350	1.00			
	مستوى الدلالة	0.02				
	العدد	210	210			
مدة الخبرة	معامل ارتباط بيرسون	0.320	0.410	1.00		
	مستوى الدلالة	0.007	0.009			
	العدد	210	0.210	210		
القيادة الإستراتيجية	معامل ارتباط بيرسون	0.480	0.650	0.511	1.00	
	مستوى الدلالة	0.003	0.011	0.026		
	العدد	210	210	210	210	
الفعالية التنظيمية	معامل ارتباط بيرسون	0.360	0.419	0.290	0.549	1.00
	مستوى الدلالة	0.008	0.009	0.003		
	العدد	210	210	210	210	210

\* دالة عند مستوى ثقة (0.05).

للتأكد من سلامة تنظيم متغيرات الدراسة قامت الباحثة بإجراء التحليل العاملي، حيث يتضح من الجدول (5) أن هناك ارتباطًا بين متغيرات الدراسة ولكن بقيم مختلفة، وهذا مؤشر على تجانس المتغيرات والمقاييس المستخدمة في أداة الدراسة.

وبدراسة وتحليل الفرض الأول الذي ينص على أنه «لا توجد علاقة معنوية بين نمط القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية بوحدات الإدارة المحلية»، يتضح من نتائج جدول (4) من معامل ارتباط بيرسون أن هناك علاقة؛ نظرًا لأن قيمة  $R = 0.549$ ، بمعنوية 0.003، وهذا يدل على عدم صحة الفرض الأول، ونرفض فرض عدم  $H_1$ ، ونقبل الفرض البديل  $H_0$ ، أي إنه توجد علاقة بين نمط القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية بوحدات الإدارة المحلية.

**جدول (6)**  
**تحليل الانحدار بين متغيري القيادة الإستراتيجية**  
**والفعالية التنظيمية**

المتغير المستقل		B	الخط المعياري	Beta	(T)	المعنوية
القيادة الإستراتيجية	الثبات	2.695	0.428	-	9.716	0.000
	X1	0.411	0.091	0.038	0.405	0.000

\* دالة عند مستوى ثقة (0.05).

**جدول (7)**  
**الارتباط والانحدار للعلاقة بين متغيري القيادة الإستراتيجية**  
**والفعالية التنظيمية**

الفعالية التنظيمية					المتغير المستقل
Sig	T	G	R <sub>2</sub>	R	القيادة الإستراتيجية
0.003	11.725	47.511	0.301	0.549	

\* دالة عند مستوى ثقة (0.05).

يتضح من جدولي (6) و (7) لدراسة وتحليل الانحدار بين متغيري القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية أن هناك علاقة تأثير وارتباط بين كلا المتغيرين، حيث إن قيمة  $R = 0.549$ ،  $R_2 = 0.301$  و  $Sig = 0.003$

**جدول (8)**  
**اختبار (ANOVA) لتحليل الفروق بين متغيري**  
**القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية**

اختبار (F)		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
Sig	القيمة			الانحدار
0.121	113.955	2.359	376.950	البواقي

\* دالة عند مستوى ثقة (0.05).



يتضح من جدول (7) لتحليل التباين بين متغيري القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية، حيث جاءت قيمة (F) 113.955، وهي دالة إحصائياً، وتدل على عدم وجود فروق بين المتغيرين، وهو ما يدل على صحة الفرض الثاني، حيث نرفض فرض البديل  $H_1$  ونقبل فرض العدم  $H_0$ .

ولدراسة وتحليل الفرض الثالث، يشير جدول (9) إلى نتائج التباين كما يلي:

### جدول (9)

#### تحليل التباين للفروق بين المتغيرات الديموجرافية والقيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية

مستوى الدلالة	قيسة (ف)	مجموع المربعات		درجات الحرية		المتغيرات	البيان
		داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات		
0.235	1.441	22.230	0.534	39	6	القيادة الإستراتيجية	الجنس
0.498	0.464	6.615	0.051	39	6	الفعالية التنظيمية	
0.637	0.639	12.967	0.852	44	1	القيادة الإستراتيجية	المستوى التعليمي
0.169	1.672	2.374	2.390	44	1	الفعالية التنظيمية	
0.900	0.105	22.683	0.080	42	3	القيادة الإستراتيجية	سنوات الخبرة
0.513	0.674	5.517	0.149	42	3	الفعالية التنظيمية	

\* دالة عند مستوى ثقة (0.05).

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق جوهرية بين المتغيرات الديموجرافية، الجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة، وكل من متغير القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية، وهذا يثبت عدم صحة الفرض الثالث، أي

إنه لا توجد فروق وتباين بين نمط القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية والمتغيرات الديموجرافية، حيث نرفض فرض البديل  $H_1$  ونقبل فرض العدم  $H_0$ .

### نتائج الدراسة:

يتضح من الدراسة التطبيقية والنتائج التي أظهرتها دراسة وبحث الفروض والعلاقات بينها، عدد من الاستنتاجات المرتبطة بموضوع أثر نمط القيادة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية، ونورد هذه الاستنتاجات كما يلي:

• تبين من تحليل خصائص عينة الدراسة أن 72% من الذكور و18% من الإناث، وأن نسبة 92% من عينة الدراسة مؤهلات جامعية فيما فوق، كما أن هناك تنوعًا في الخبرات، وارتفاعًا في متوسط عدد سنوات الخبرة لدى قيادات الوحدات الإدارية المحلية.

• هناك علاقة معنوية بين نمط القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية، حيث جاءت قيم هذه العلاقة بالنسبة للارتباط والانحدار بقيم معنوية عند مستوى ثقة يساوي 0.05.

• يوجد ارتباط بين جميع متغيرات عينة الدراسة الديموجرافية ومتغيري القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية، وهذا يدل على أن دور القيادة الإستراتيجية وتحقيق الفعالية التنظيمية يتطلب وجود الخبرة والتأهيل العلمي المناسبين.

• دلت النتائج كذلك على عدم وجود فروق معنوية جوهرية بين الفعالية التنظيمية ونمط القيادة الإستراتيجية، وهذا مؤشر آخر على ارتباط هذا النمط من القيادة بتحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمات العامة، وجاءت القيم غير معنوية عند مستوى ثقة 0.05 لاختبار (F).

- كما تبين أنه لا توجد فروق جوهرية بين المتغيرات الديموجرافية، وكذلك بين متغيري القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية، حيث جاءت القيم غير معنوية عند مستوى ثقة 0.05، وذلك لاختبار (F).
- فيما يخص اختبار الفروض، تم قبول جميع فروض العدم  $H_0$  ورفض الفرض البديل؛ لعدم صحته.

### توصيات الدراسة:

في ضوء ما أظهرته الدراسة من نتائج تجاه موضوع القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية، فإن الباحثة تقترح مجموعة من التوصيات التي تعزز دور القيادة الإستراتيجية وممارستها في التأثير على تحسين الفعالية التنظيمية:

1- من الضروري أن تولي المنظمات قدرًا مهمًا من الاهتمام تجاه تعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية بها من خلال المسؤولين، بحيث يتم بناء هذا النمط من القيادة للاستفادة منه في تحسين الأداء.

2- يتعين على المنظمات لكي ترسخ الفكر القيادي لنمط القيادة الإستراتيجية أن تعمل على توفير بيئة عمل مناسبة، ووضع نظم للتحفيز المعنوي والمادي، وتشجيع ممارسات التخطيط الإستراتيجي، علاوة على توفير البرامج التدريبية المتخصصة في ترسيخ نمط الفكر الإستراتيجي لدى قيادات المنظمة.

3- يجب أن يأخذ المسؤولون بوحدات الأداء المحلية في الاعتبار أن دور نمط القيادة الإستراتيجية يتطلب أن يتم إيجاد الثقة بين الموظفين والتعامل مع المتغيرات البيئية، وتشجيع التطوير والابتكار، مع إيجاد وبناء رؤية مستقبلية للمنظمة، ووضع أهداف طويلة وقصيرة الأجل للأداء.

4- ينبغي على المنظمات العامة أن تأخذ في اعتبارها مجموعة من الاعتبارات

المتصلة بتحسين الفعالية التنظيمية، والتي من أهمها إيجاد حلول فورية لمشاكل العمل وتحسين مستويات النتائج النهائية، والسعي لامتلاك الموارد النادرة، وتوفير اتصالات فعالة بين المستويات التنظيمية المختلفة.

5- يتطلب تعزيز الفعالية التنظيمية في المنظمات العامة، أن يتم الأخذ في الاعتبار إحداث التوجيه المناسب للموارد وتحقيق انسجام بين العمليات والإجراءات والاختصاصات والمهام الوظيفية للعاملين لضمان سير الأداء باتجاه تعظيم مخرجات المنظمة وتحقيق الأهداف المنشودة.

6- يتعين كذلك على المنظمات العامة من أجل تعزيز الفعالية التنظيمية، ومن خلال أدوار القيادة الإستراتيجية وممارساتها، أن تُوجد نظامًا واضحًا وفعالاً لقياس الأداء الفردي والتنظيمي، وبناء الخبرات البشرية، وتطوير مهاراتهم، ونشر الثقافة التنظيمية الإيجابية والسلوك الإيجابي المصاحب لها.

\*

معهد البحوث والدراسات العربية  
RESEARCH IN THE ARAB WORLD IN STUDIES  
مركز البحوث والدراسات العربية

## الهوامش

- (1) Mitduru, Kodam (2007): "Innovation And knowledge Creation Through Leadership-Based Strategic Community: Case Study On High-Tech Company In Japan" Technovation, Vol. 27, No. 3, March, PP. 115-132.
- (2) العنزى، عوض خلف (2005م): «إدراك القيادات الإدارية في القطاع الحكومي والقطاع العام في دولة الكويت لمفهوم العولة وتداعياتها ومتطلباتها - دراسة ميدانية»، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد 33، العدد 3، ص 593.  
انظر:
- Wei, Zheng & Baiyin, Yang & Fary, Mclean (2010): "Linking Organizational Culture Structure, strategy, And Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management", Journal Of Research, Vol. 63, No. 7, PP. 763-771.
- (3) Herbert, Lewis & Kathleen, Lock & Thomas, Sexton (2009): "Organizational Capability, Efficiency, And effectiveness in Major League Baseball: 1901-2002" European Journal Of Operational Research, Vol. 197, No. 2, Sep., PP. 731-740.
- (4) أبا زيد، رياض أحمد (2008م): «تقييم المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية»، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 1، ص 110.  
انظر:
- John, Sosik & Sandi, dinger (2007): "Relationship Between Leadership style And vision content: The Moderating Role of Need For Social Approval, Self-Monitoring, And Need For social Power" The Leadership Quarterly, Vol. 18, No. 2, April, PP. 134-153.
- (5) نيل، مارك، وفينلاري، جيم، وبيروني، نوري (2004م): «دراسة مقارنة بين موقف المرأة الخليجية والمرأة العربية تجاه القيادة في العمل»، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 3، ص 389.
- (6) Kimberly, Boal & Patrick, Schults (2007): "Storytelling, Time And Evaluation: The Role Of Strategic Leadership In Complex Adaptive System" The Leadership Quarterly, Vol. 18, no. 4, Aug. PP. 411-428.
- (7) Herbert, Lewis & Kathleen, Lock & Thomas, Sexton (2009): "Organizational Capability, Efficiency, And effectiveness in Major League Baseball: 1901-2002" European Journal Of Operational Research, Vol. 197, No. 2, Sep., PP. 731-740.
- (8) Justin, Jansen & Dusya, Vera & Mary, Crossan (2009): "Strategic Leadership For Exploration And Exploitation: The Moderating Role Of Environmental Dynamism" The leadership Quarterly, Vol. 20, No. 1, Feb., PP.5-18.
- (9) Justin, Dusya, Mary, Op. Cit... Reza, Vaghefi & Alan, Huellmantel (1998): "strategic Leadership At General Electric" Long range Planning, Vol. 31, No. 2, April, PP. 280-294.
- (10) Gerald Ferris & Others (1998): "Toward A Social Context Theory Of The Human

Resource Management – Organization Effectiveness Relationship" Human Resource Management Review, Vol. 8, No. 3, PP. 235-264.

(11) مدحت أبو النصر: «الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية»، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007م.

(12) Reza, Alan, 1998, Op. Cit., P. 280.

(13) Wei, Liu & Others (2003): "Matching Leadership Styles With Employment Modes: Strategic Human Resource Management Perspective" Human Resource Management Review, Vol. 13, No. 1, PP. 127-152.

(14) Justin, Jansen & Dusya, Vera & Mary, Crossan (2009): "Strategic Leadership For Exploration And Exploitation: The Moderating Role Of Environmental Dynamism" The leadership Quarterly, Vol. 20, No. 1, Feb., PP.5-18.

(15) John, Ssandy & sandi, dinger (2007): "Relationship Between Leadership style And vision content: The Moderating Role of Need For Social Approval, Self-Monitoring, And Need For social Power" The Leadership Quarterly, Vol. 18, No. 2, April, PP. 134-153.

(16) David, Waldman & Mansour, Javidan Paul, Varella (2004): "Charismatic Leadership At The Strategic Level: A New Application Of Upper Echelons Theory" The Leadership Quarterly, Vol. 15, No. 3, June, PP. 355-380.

(17) Kimberly, Boal & Patrick, Schults (2007): "Storytelling, Time And Evaluation: The Role Of Strategic Leadership In Complex Adaptive System" The Leadership Quarterly, Vol. 18, no. 4, Aug. PP. 411-428.

(18) Davies, B. J. (2010): Strategic Leadership International Encyclopedia of Education, 3<sup>rd</sup> Edition, PP. 34-39.

(19) Mitduru, Kodama (2005): "New Knowledge Creation Through Leadership-Based Strategic Community A Case Of New Product Development in IT and multimedia business fields" Technovation, Vo. 25, No. 8, Aug., PP. 895-908.

(20) عطية، طاهر المرسي، وحسيب، سيد فتحي (2001م): «محددات سلوكيات المواطنين التنظيمية - دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في محافظة الغربية»، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، ص10.

(21) أبو إدريس، محمد العزازي (2002م): «اتجاهات القيادات الإدارية نحو إمكانية تطبيق مداخل تطوير المنظمات والأداء في البيئة المصرية»، مجلة البحوث، جامعة الزقازيق، العدد الثاني، ص215.

(22) زين الدين، فريد (1995م): «القيادات الإدارية ودورها في بناء ثقافة الجودة بشركات قطاع الأعمال»، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الأول، يناير.

(23) هاشم، عبد العزيز عبد التواب (2002م): «أثر نمط القيادة على الأداء ورضا العميل: دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز التنمية المحلية بمقارة»، مؤتمر الإدارة العامة والمواطن في القرن الحادي والعشرين، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، يناير.

- (24) Emin, Babakus (1996): "Investigating The Relationship Among Sales, Management Control, Sales Territory Design, Sales Person Performance And Sales Organization Effectiveness" International Journal Of Research In Marketing, Vol. 13, No. 4, Oct., PP. 345-363.
- (25) Irja, Hyvari (2006): "Project Management Effectiveness In Project-Oriented Business Organizations" International Journal Of Project Management, Vol. 24, No. 3, April, PP. 216-225.
- (26) Gary, C. Others (1990): "International Comparison Of Project Organization Structures: Use And Effectiveness" International Journal Project Management, Vol. 8, No. 1, Feb., PP. 26-32.
- (27) Dimitra, Papadimitriou & Peter, Taylor (2000): "Organizational Effectiveness Of Hellenic National Sports Organizations: A Multiple Constituency A Approach" Sport Management Review, Vol. 3, No. 1, May, pp. 23-46.
- (28) Soumends, Biswas (2010): "Relationship Between Psychological Climate And Turnover Intentions And Its Impact On Organizational Effectiveness: A Study In Indian Organizations Iamb Management Review, Vol.23, No. 3, Sep., PP. 102-120.
- (29) Gerald Ferris & Others (1998): "Toward A Social Context Theory Of The Human Resource Management - Organization Effectiveness Relationship" Human Resource Management Review, Vol. 8, No. 3, PP. 235-264.
- (30) Daan, Van & Michael, Hogg (2003): "A Social Identity Model Of Leadership Effectiveness In Organizations" Research In Organizational Behavior, Vol. 25, PP. 243-295.
- (31) Mark, Pagell & Jeffrey, Lepine (2002): "Multiple Case Studies Of Team Effectiveness In Manufacturing Organizations" Journal Of Operations Management, Vol. 20, No. 5, Sep., PP. 619-639.
- (32) Herbert, Lewis & Kathleen, Lock & Thomas, Sexton (2009): "Organizational Capability, Efficiency, And effectiveness in Major League Baseball: 1901-2002" European Journal Of Operational Research, Vol. 197, No. 2, Sep., PP. 731-740.
- (33) Catherine, Kwantes & Cheryl, Boglarsky (2007): "Perceptions of Organizational culture, Leadership Effectiveness And personal Effectiveness a Cross Six countries" Journal Of International Management, Vol. 13, No. 2, June, PP. 204-230.
- (34) Wei, Zheng & Baiyin, Yang & Fary, Melean (2010): Op. Cit., P. 763.
- (35) الفضلي، السيد متولي (1989م): «تقويم الفعالية التنظيمية للمستشفيات السعودية - دراسة ميدانية على مستشفيات المنطقة الغربية»، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، المجلد الثالث، العدد الثاني، ص 328.
- (36) زايد، عادل (1995م): «تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية»، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، العدد 2، مجلد 2، مايو، ص 380.

- (37) غنيم، أحمد محمد (1993م): «قياس فعالية المنظمات الحكومية في إنتاج خدماتها - بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط»، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد 17، العدد 3، ص 138.
- (38) رفاعي، رجب حسنين (2009م): «تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري - دراسة ميدانية»، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، العدد 2، مجلد 16، مايو، ص 320.
- (39) الفضلي، فضل صباح (1999م): «العلاقة بين العائد المتوقع على الأداء الفعال ومجموعة المتغيرات: دراسة مقارنة بين القطاع الحكومة والخاص»، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، عدد 94، يوليو، ص 320.





## المصادر والمراجع

### أولاً - العربية:

- 1- أبو إدريس، محمد العزازي (2002م): «اتجاهات القيادات الإدارية نحو إمكانية تطبيق مداخل تطوير المنظمات والأداء في البيئة المصرية»، مجلة البحوث، جامعة الزقازيق، العدد الثاني.
- 2- رفاعي، رجب حسنين (2009م): «تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري - دراسة ميدانية»، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، العدد 2، مجلد 16، مايو.
- 3- زايد، عادل (1995م): «تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية»، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، العدد 2، مجلد 2، مايو.
- 4- أبا زيد، رياض أحمد (2008م): «تقييم المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية»، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 1.
- 5- زين الدين، فريد (1995م): «القيادات الإدارية ودورها في بناء ثقافة الجودة بشركات قطاع الأعمال»، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الأول، يناير.
- 6- عطية، طاهر المرسي، وحسيب، سيد فتحي (2001م): «محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في محافظة الغربية»، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول.
- 7- العنزي، عوض خلف (2005م): «إدراك القيادات الإدارية في القطاع الحكومة والقطاع العام في دولة الكويت لمفهوم العولمة وتداعياتها ومتطلباتها - دراسة ميدانية»، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد 33، العدد 3.
- 8- غنيم، أحمد محمد (1993م): «قياس فعالية المنظمات الحكومية في إنتاج خدماتها - بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط»، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد 17، العدد 3.
- 9- الغيصي، منى راشد (1997م): «تحليل الضغوط التنظيمية التي تتعرض لها القيادات الإدارية من السيدات في الجهاز الحكومي: دراسة تحليلية»، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، عدد 84، شتاء.
- 10- الفضلي، السيد متولي (1989م): «تقويم الفعالية التنظيمية للمستشفيات السعودية - دراسة ميدانية على مستشفيات المنطقة الغربية»، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، المجلد الثالث، العدد الثاني.

- 11- الفضلي، فضل صباح (1999م): «العلاقة بين العائد المتوقع على الأداء الفعال ومجموعة المتغيرات: دراسة مقارنة بين القطاع الحكومة والخاص»، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، عدد 94، يوليو.
- 12- لوصين، سعيد (1995م): «أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية»، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، عدد 1.
- 13- نيل، مارك، وفينلاري، جيم، وبيروتي، نوري (2004م): «دراسة مقارنة بين موقف المرأة الخليجية والمرأة العربية تجاه القيادة في العمل»، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 3.
- 14- هاشم، عبد العزيز عبد التواب (2002م): «أثر نمط القيادة على الأداء ورضا العميل: دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز التنمية المحلية بسقارة»، مؤتمر الإدارة العامة والمواطن في القرن الحادي والعشرين، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، يناير.

### ثانياً- الأجنبية:

- 1- Catherine, Kwantes & Cheryl, Boglarsky (2007): "Perceptions of Organizational culture, Leadership Effectiveness And personal Effectiveness a Cross Six countries" Journal Of International Management, Vol. 13, No. 2, June.
- 2- Daan, Van & Michael, Hogg (2003): "A Social Identity Model Of Leadership Effectiveness In Organizations" Research In Organizational Behavior, Vol. 25.
- 3- Dimitra, Papadimitriou & Peter, Taylor (2000): "Organizational Effectiveness Of Hellenic National Sports Organizations: A Multiple Constituency A Approach" Sport Management Review, Vol. 3, No. 1, May.
- 4- Davies, B. J. (2010): "strategic Leadership International Encyclopedia Of Education, 3rd , Edition.
- 5- David, Waldman & Mansour, Javidan Paul, Varella (2004): "Charismatic Leadership At The Strategic Level: A New Application Of Upper Echelons Theory" The Leadership Quarterly, Vol. 15, No. 3, June.
- 6- Emin, Babakus (1996): "Investigating The Relationship Among Sales, Management Control, Sales Territory Design, Sales Person Performance And Sales Organization Effectiveness" International Journal Of Research In Marketing, Vol. 13, No. 4, Oct.
- 7- Frank, Biermann & Steffen, Bauer (2004): "Assessing The Effectiveness Of Inter Governmental Organizations In International Environmental Politics", Global Environmental Changes Vol. 14, No. 2, July.
- 8- Gary, C: Others (1990): "International Comparison Of Project Organization Structures: Use And Effectiveness" International Journal Project Management, Vol. 8, No. 1, Feb.

- 9- Gerald Ferris & Others (1998): "Toward A Social Context Theory Of The Human Resource Management–Organization Effectiveness Relationship" *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 3.
- 10- Herbert, Lewis & Kathleen, Lock & Thomas, Sexton (2009): "Organizational Capability, Efficiency, And effectiveness in Major League Baseball: 1901-2002" *European Journal Of Operational Research*, Vol. 197, No. 2, Sep.
- 11- Irja, Hyvari (2006): "Project Management Effectiveness In Project-Oriented Business Organizations" *International Journal Of Project Management*, Vol. 24, No. 3, April.
- 12- John, Sosik & sandi, dinger (2007): "Relationship Between Leadership style And vision content: The Moderating Role of Need For Social Approval, Self-Monitoring, And Need For social Power" *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, No. 2, April.
- 13- Justin, Jansen & Dusya, Vera & Mary, Crossan (2009): "Strategic Leadership For Exploration And Exploitation: The Moderating Role Of Environmental Dynamism" *The leadership Quarterly*, Vol. 20, No. 1, Feb.
- 14- Kimberly, Boal & Patrick, Schults (2007): "Storytelling, Time And Evaluation: The Role Of Strategic Leadership In Complex Adaptive System" *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, no. 4, Aug.
- 15- Mark, Pagell & Jeffrey, Lepine (2002): "Multiple Case Studies Of Team Effectiveness In Manufacturing Organizations" *Journal Of Operations Management*, Vol. 20, No. 5, Sep.
- 16- Mitduru, Kodam (2007): "Innovation And knowledge Creation Through Leadership-Based Strategic Community: Case Study On High-Tech Company In Japan" *Technovation*, Vol. 27, No. 3, March.
- 17- Mitduru, Kodama (2005): "New Knowledge Creation Through Leadership-Based Strategic Community A Case Of New Product Development in IT and multimedia business fields" *Technovation*, Vo. 25, No. 8, Aug.
- 18- Reza, Vaghefi & Alan, Huellmantel (1998): "strategic Leadership At General Electric" *Long range Planning*, Vol. 31, No. 2, April.
- 19- Soumends, Biswas (2010): "Relationship Between Psychological Climate And Turnover Intentions And Its Impact On Organizational Effectiveness: A Study In Indian Organizations" *Management Review*, Vol.23, No. 3, Sep.
- 20- Wei, Liu & Others (2003): "Matching Leadership Styles With Employment Modes: Strategic Human Resource Management Perspective" *Human Resource Management Review*, Vol. 13, No. 1.
- 21- Wei, Zheng & Baiyin, Yang & Fary, Mclean (2010): "Linking Organizational Culture Structure, strategy, And Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management", *Journal Of Research*, Vol. 63, No. 7.

\*

## استمارة استقصاء

الأخ المحترم / الأخت المحترمة

بعد التحية،،،

بداية أود أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير على استجابتكم تجاه تعبئة هذه الاستبانة مقدرين لكم هذا التعاون نحو إنجاز الدراسة، كما يرجى الإحاطة أن الاستبانة تتضمن عددًا من البنود التي تقيس محوري نمط القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية.

وتؤكد الباحثة لكم على أن كل ما تبدونه من آراء تجاه محاور الاستبانة لن يستخدم إلا لأغراض إتمام هذه الدراسة والبحث العلمي فقط.

مع خالص تقديري،،،

أولاً- البيانات العامة:

- 1- المؤهل العلمي : متوسط  جامعي  فوق جامعي
- 2- الجنس : ذكر  أنثى
- 3- عدد سنوات الخبرة: 15 سنة  16-20 سنة  21-25 سنة  أكثر من 25 سنة

ثانياً- فيما يلي مجموعة من المقاييس الخاصة بنمط القيادة الإستراتيجية... رجاء إبداء الرأي بما يتوافق مع وجهة نظركم:

م	الفقرات	قليل جدًا (1)	قليل (2)	وسط (3)	كثير (4)	كثير جدًا (5)
1	أشجع وجود اتصالات واضحة لتدفق المعلومات وأنظمة المراقبة.					
2	أعمل على تشجيع الموظفين لإنجاز المهام المطلوبة منهم.					
3	أميل إلى العمل كفريق متعاون مع الموظفين.					
4	تقوم الإدارة بتوفير الحوافز المعنوية والمادية المناسبة.					
5	أقوم بتهيئة الأجواء المناسبة لبيئة العمل.					
6	أحرص على إيجاد آلية مثمرة لتطوير العمل.					
7	لدي قناعة بتحديد رؤية مستقبلية للعمل بالمنظمة.					
8	أعمل على وضع تصور للمتغيرات في البيئة الخارجية التي تؤثر على العمل.					
9	أهتم كثيرًا ببناء الثقة بين الموظفين التابعين لي.					
10	لدي اهتمامات بتشجيع ممارسات التخطيط الإستراتيجي بين الموظفين وفي العمل.					

م	الفقرات	قليل جدًا (1)	قليل (2)	وسط (3)	كثير (4)	كثير جدًا (5)
11	الإبداع في العمل شيء أساسي وضروري بالنسبة لي.					
12	أقبل أفكار ومقترحات وآراء الآخرين البناءة.					
13	أحرص على وجود علاقات اجتماعية بين جميع العاملين.					
14	أهتم بتطوير إجراءات وخطوات العمل وفق المستجدات البيئية.					
15	لدي القناعة والثقة بأننا سنحقق ما نطمح إليه مستقبلاً.					
16	أميل إلى وجود مرونة في تيسير إجراءات وأنشطة العمل.					
17	أعتمد على عنصر الإقناع عند تكيف ومناقشة الموظفين في مهام العمل.					
18	أقوم بتحديد أهداف إستراتيجية للعمل منسجمة مع إستراتيجية المنظمة.					
19	أحرص على توفير برامج تدريبية لتنمية وصقل مهارات الموظفين.					
20	أعمل على وضع أهداف تشغيلية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.					

ثالثاً- فيما يلي مجموعة من المقاييس الخاصة بموضوع الفعالية التنظيمية ... رجاء إبداء الرأي بما يتوافق مع وجهة نظركم:

م	الفقرات	غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماماً (5)
1	تعمل المنظمة على وضع حلول فورية للمشاكل التنظيمية.					
2	تسعى الإدارة بالمنظمة إلى تحسين نتائج الأداء وتطويرها وفق المستهدف.					
3	تمتلك المنظمة موارد نادرة لتلبية احتياجات تطوير الأداء التنظيمي.					
4	يتيح الهيكل التنظيمي بالمؤسسة درجة عالية من الاتصالات بين المستويات كافة.					
5	يوجد تناسب بين الموارد المتاحة والمخرجات المستهدف تحقيقها.					
6	تتوافر بيئة العمل السلوكيات الإيجابية المتعلقة بالأداء العالي والمشجعة عليه.					
7	تسهم الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة في توفير أسس وقواعد ومعتقدات تنظيمية وسلوكية إيجابية.					
8	تسعى المنظمة إلى تطوير الهيكل التنظيمي للتوافق مع المستجدات التي تحدث.					
9	تلي الإمكانيات والموارد المتاحة حالياً بالمنظمة تطلعات المستويات الطموحة للمخرجات النهائية.					

م	الفقرات	غير موافق تمامًا (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تمامًا (5)
10	يوجد انسجام وتوافق بين طبيعة العمليات والإجراءات والمخرجات النهائية للمنظمة.					
11	هناك انسجام بين الاختصاصات والمهام الوظيفية للعاملين والدور المطلوب القيام به.					
12	يوجد نظام واضح لقياس وتقييم الأداء الفردي.					
13	يوجد نظام واضح لقياس وتقييم الأداء التنظيمي.					
14	تعمل المنظمة على اتخاذ إجراءات تصحيحية لعلاج الفجوة في الأداء وتحسينه.					
15	تمتلك المنظمة قدرات معرفية بمجال العمل والتخصص.					
16	لدى المنظمة خبرات وقدرات بشرية متميزة.					
17	تلعب القيادات بالمنظمة دورًا مهمًا في توجيه وتطوير الأداء التنظيمي.					
18	يعد الابتكار والتطوير أساس الأداء في الهيكل التنظيمي للمنظمة.					
19	تهتم المنظمة بإيجاد علاقات بناءة مع أصحاب المصالح المجتمع.					
20	هناك عائد إيجابي ملموس من وراء أداء المنظمة لأنشطتها.					



م	الفقرات	غير موافق تمامًا (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تمامًا (5)
21	يوجد تطور ملحوظ في المخرجات النهائية للمنظمة.					
22	يتوافر بيئة العمل سلوكيات إيجابية تمكن من زيادة المخرجات النهائية للمنظمة.					

رابعًا- في رأيك ما هي أهم المعوقات التي تواجه دور القيادة الاستراتيجية تجاه تعزيز الفعالية التنظيمية؟

---



---



---



---

خامسًا- ما هي أهم المقترحات من وجهة نظرك للتغلب على هذه المعوقات؟

---



---



---



---

• • •



## قواعد النشر في المجلة

ترحب مجلة معهد البحوث والدراسات العربية (المُحكَّمة - نصف السنوية) بنشر الإسهامات البحثية لجميع الأكاديميين وأساتذة الجامعات والباحثين المتخصصين في المجالات السياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية والإعلامية واللغوية والتاريخية والجغرافية والتربوية والتراثية، وتقبل البحوث والدراسات باللغة العربية فقط وفق الضوابط التالية:

- 1- ضرورة أن تندرج المادة البحثية المقدمة ضمن مجالات اهتمام المجلة المذكورة أعلاه، وأن تقدّم إضافة علمية أصيلة في موضوع الدراسة.
- 2- يجب أن يستوفي البحث المقدم للمجلة شروط البحث العلمي من حيث سلامة المنهج، وتسلسل الأفكار، والرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة، ودقة التوثيق، وسلامة اللغة وتدقيقها.
- 3- نبذ التحيزات بمختلف أنماطها وأشكالها، وعدم الإساءة إلى الأديان أو الثقافات.
- 4- يجب أن يكون البحث مكتوبًا بواسطة الحاسوب، وذلك وفقًا لضوابط التحرير الآتية:

العنوان الرئيس	عنوان المتن	المتن	الهوامش/المراجع
Khalid Art bold	Khalid Art bold	KFGQPC Uthman Taha Naskh	KFGQPC Uthman Taha Naskh
بنط (16) مسافة بين السطور (30)	بنط (15) مسافة بين السطور (22) مسافة قبل العنوان (12)	بنط (15) مسافة بين السطور (22) مسافة بين الفقرات (6) اللغة الأجنبية بنط (12)	بنط (12) مسلسلة في آخر البحث مسافة بين السطور (17) مسافة بين الفقرات (0) اللغة الأجنبية بنط (10)
مقاس كتلة الصفحة (13 × 20) بالرقم عدد سطور الصفحة (23) سطر تقريبًا (تزيد/تنقص) حسب الفقرات والجداول والخرائط والرسومات والأشكال			

- 5- يقدم المؤلف ثلاث نسخ ورقية من عمله (أصل وصورتين)، ونسخة إلكترونية إلى هيئة تحرير المجلة.
- 6- يقدم المؤلف إقرارًا خطيًا بأنه لم يسبق له نشر بحثه المقدم للمجلة، كليًا أو جزئيًا، ورقياً أو إلكترونياً، وألا يكون مرشحاً للنشر في الوقت نفسه في وسائل نشر أخرى.

- 7- يلتزم الباحث بعدم إرسال بحثه لأية جهة أخرى للنشر حتى يصله رد المجلة.
- 8- يقدم كل صاحب بحث معروض على المجلة سيرته الذاتية التي تتضمن بياناته الشخصية: (المؤهلات العلمية، التسلسل الدراسي، مقر العمل، الدرجة الوظيفية، الإنتاج العلمي، العنوان البريدي والإلكتروني، رقم التليفون).
- 9- تخضع البحوث المقدمة إلى المجلة للتحكيم السري من قِبَل أعضاء لجنة تحكيم تختارهم المجلة، لذا يجب ألا يظهر اسم الباحث داخل بحثه، ويقتصر ظهوره على صفحة العنوان فقط، ويحظر الباحث بنتيجة التحكيم خلال 6 أشهر من استلام هيئة التحرير ببحثه.
- 10- يلتزم الباحث بإجراء التعديلات المقترحة من المحكمين على بحثه وفق التقارير المرسلة إليه، وموافاة المجلة بنسخة معدلة في مدة لا تتجاوز ثلاثين يومًا، مع إقرار يفيد بقيامه بهذه التعديلات.
- 11- تحتفظ المجلة بحق إجراء تعديلات في الصياغة التحريرية للمادة المقدمة، حسب مقتضيات النشر، على ألا تؤثر هذه التعديلات في محتوى النص.
- 12- في حال الموافقة بشكل نهائي على النشر، تؤول حقوق النشر كافة تلقائيًا إلى المجلة، ويصبح البحث بعد قبوله للنشر حقًا لمجلة المعهد، ولا يجوز النقل عنه إلا بالإشارة إلى مجلة المعهد.
- 13- يخضع ترتيب البحوث عند النشر في المجلة لمعايير فنية تحددها هيئة التحرير.
- 14- تشجيعًا للبحث العلمي، وتحفيزًا للأكاديميين والباحثين والمتخصصين، تقدم المجلة مكافآت مالية للبحوث التي تحصل على موافقة نهائية على النشر.
- 15- تمنح المجلة صاحب البحث 5 نسخ من العدد المنشور فيه ببحثه، وتلتزم بإرساله له بالبريد العادي، حال إقامته خارج جمهورية مصر العربية.
- 16- للسادة أصحاب البحوث حق الحصول على خصم نقدي تحدده إدارة المعهد حال رغبتهم في شراء نسخ إضافية على الخمس نسخ الممنوحة لهم.
- 17- لا يلتزم المعهد بإعادة الأعمال غير المقبولة إلى أصحابها.
- 18- تحتفظ هيئة التحرير بحق عدم إبداء أسباب رفض نشر البحث، ويجوز أن يزود الباحث بالملاحظات والمقترحات التي يمكن أن يفيد منها في إعادة النظر ببحثه.
- 19- لا يجوز للباحث سحب العمل من المعهد بعد إجراءات تحكيمه، والا ترتب على ذلك دفعه لنفقات التحكيم.
- 20- ترسل البحوث على العنوان البريدي التالي: هيئة تحرير مجلة البحوث والدراسات العربية - معهد البحوث والدراسات العربية - 1 شارع اتحاد المحامين العرب (الطلمبات سابقًا) - جاردن سيتي - القاهرة - جمهورية مصر العربية - ص ب 229. وترسل النسخة الإلكترونية على الموقع الرسمي للمعهد [www.iars.net](http://www.iars.net)





رقم الايداع  
2015/24201

ISSN  
2356-9379

معهد البحوث والدراسات العربية

RESEARCH IN THE ARAB WORLD INSTITUTE OF STUDIES

مركز البحوث والدراسات العربية