



# دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية)

د/ عمار فتحي موسي إسماعيل

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

ووكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

أ/ أحمد عبدالله محمد ثاري الرشيدى

طالب ماجستير بكلية التجارة جامعة مدينة السادات

الملخص:

يسعى البحث الحالي إلى دراسة الواقع الحالي لممارسة القيادات في مؤسسات النفط الكويتية للقيادة المستدامة والأداء المؤسسي لها، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية ، إلى جانب الدراسة الميدانية لجمع وتحليل البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم إعداد قائمة استقصاء، اشتملت على ثلاثة مجموعات رئيسية تمثلت في القيادة المستدامة، الأداء المؤسسي، إلى جانب المتغيرات الديموجرافية لمفردات عينة الدراسة، وقد تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة من (360) مفردة من العاملين في مؤسسات النفط الكويتية ، وتم تحليل تلك البيانات باستخدام عدد من المقاييس والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع القيادة المستدامة متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، ووجد أن مستوى الأداء المؤسسي كان متوسطاً على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده ، وكشفت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد الأداء المؤسسي ، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم الأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية من خلال الإهتمام بالقيادة المستدامة.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة ، الأداء المؤسسي.

#### **Abstract:**

The current research seeks to examine the current reality of the practice of leaders in Kuwaiti oil institutions for sustainable leadership and institutional performance, and to determine the type and strength of the relationship between sustainable leadership and the institutional performance of Kuwaiti oil institutions, as well as the field study to collect and analyze the data needed to achieve the objectives of the study, where a survey list was prepared, which included three main groups consisting of sustainable leadership, institutional performance, as well as demographic variables of the vocabulary of the sample study, the data for the study were compiled from (360) A single of the workers in kuwait's oil institutions, and these data were analyzed using a number of statistical measures and tests appropriate to the nature of the data, the results of the research showed that the reality of sustainable leadership is average at the overall level and for each dimension, and the results revealed that there is a statistically significant expulsion relationship between the dimensions of sustainable leadership and the dimensions of institutional performance, and reached The researchers made a series of recommendations to strengthen the institutional performance of Kuwaiti oil companies by taking care of sustainable leadership.

Keywords: sustainable leadership, Institutional performance.

## 1- مقدمة:

ترتكز القيادة المستدامة على الأصالة والانفتاح وهي متاحة للجميع وينبغي دعم جميع أعضاء المجتمع المنظمي ورعايتهم في عملية تطوير إمكانياتهم القيادية الخاصة، وتهدف القيادة المستدامة على وجه التحديد إلى خلق وتعزيز العلاقات المتبادلة بين أعضاء المجتمع المنظمي، واستدامة العلاقات بين أعضاء المجتمع المنظمي والمجتمع المحلي (يونس، 2017).

و تمثل القيادة المستدامة مسؤولية مشتركة تهتم بعدم استنزاف الموارد البشرية أو المالية بدون مبرر، والابتعاد عن الممارسات السلبية الضارة على المنظمة والبيئة المحيطة بها، فضلا عن المشاركة الفعالة لمختلف القوى المؤثرة في المنظمة، والاهتمام بالتنوع التنظيمي الذي يعزز تلاحق الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة (Avery, 2005).

وترتكز القيادة المستدامة على أفعال أولئك الذين لديهم منطق استراتيجي في العمل ويمكنهم التأثير على الآخرين والمنظمات لتلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والثقافية (Brown, 2011) ولا تقتصر القيادة المستدامة على كونها مجموعة من الإجراءات أو السلوكيات التي تتبناها المنظمة وتسعى إلى تجسيدها ، وإنما بالإضافة إلى ذلك فهي سلوك أخلاقي يتضمن النية والتأثير لمساعدة مجموعات الأفراد على تحقيق النتائج الهامة والتي لن تتحقق بدون ذلك السلوك (Bendell & Little, 2015 ; Hargreaves & Fink, 2003).

و يعد الأداء المؤسسي وتطويره داخل المؤسسات من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموما، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد التبادل الهائل للمعلومات، وتركز ثقافة الأداء المؤسسي على أهمية الإبداع والشفافية والكفاءة والتميز واللامركزية وتفويض الصلاحيات والتمكين الإداري (الخباز، 2019).

ويسعى البحث الحالي الي تحديد دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية.

2- الإطار النظري: يشمل الإطار النظري ؛ القيادة المستدامة وأبعادها ، والأداء المؤسسي وأبعاده ، وذلك على النحو التالي:

### 1/2- الإطار المفاهيمي للقيادة المستدامة :

يمكن تعريف القيادة المستدامة على أنها تلك القيادة التي تتطلب اتباع منظور طويل الأمد لصنع القرارات؛ وتنمية الإبداع المنظومي الهادف إلى زيادة قيمة العملاء؛ وتنمية قوة عمل تتسم بالمهارة والنشاط العالي في العمل؛ وتقديم منتجات وخدمات وحلول تتسم بالجودة ( Avery & Bergsteiner, 2011).

وتتمثل أبعاد القيادة المستدامة فيما يلي : ( Avery & Bergsteiner, 2011).

1/2-1 الممارسات التأسيسية: وتتضمن العمل علي تنمية الأفراد، والعلاقة الودية مع العاملين، والإستبقاء طويل الأمد لطاقتهم العمل، وتخطيط التعاقب الوظيفي الداخلي، وتقدير الأفراد، والسلوك الأخلاقي، والمنظور طويل الأمد، وأخذ التغيير التنظيمي بعين الإعتبار، والإستقلالية عن الأسواق المالية، والمسؤولية البيئية، وإتباع مدخل المعنيين بالأمر، ورؤية قوية ومشاركة، وتتمثل هذه الممارسات في العناصر الرئيسية التي يجب أن تكون متوافرة لدي المنظمة قبل أن يتم تحقيق الممارسات عالية المستوى.

2/2- الممارسات عالية المستوى: وتتضمن صنع القرار بالإجماع والتراضي، والإدارة الذاتية، والتوجه نحو العمل في فرق، وثقافة التمكين، والحفاظ علي المعرفة ومشاركتها، والثقة.

3/2- حوافز الأداء الرئيسية: وتتضمن الإبداع الإستراتيجي المنظومي، ومشاركة طاقم العمل، والجودة.

هدفت دراسة (محمد وآخرون، 2021) إلى قياس أثر تبني نمط القيادة المستدامة والتوجه الريادي في شركة مصر للطيران على كل من الإبداع التكنولوجي، وإعادة هندسة العمليات، والأداء الإبداعي، والتفوق التنظيمي، كما هدفت إلى تقييم الدور الوسيط للإبداع التكنولوجي في العلاقة بين كل من القيادة المستدامة وإعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتفوق التنظيمي، وكذلك بين التوجه الريادي وإعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتفوق التنظيمي، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تم تصميم استمارة استقصاء وتوزيعها على عينة عشوائية من العاملين في شركة مصر للطيران، حيث تم توزيع 320 استمارة، بينما تم الاعتماد على تحليل 243 استمارة صالحة، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة المستدامة والتوجه الريادي يؤثران معنوياً وإيجابياً على كل من الإبداع التكنولوجي، وإعادة هندسة العمليات، والأداء الإبداعي، والتفوق التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أن الإبداع التكنولوجي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة المستدامة وكل من إعادة هندسة العمليات، والأداء الإبداعي، والتفوق التنظيمي، كذلك أبرزت النتائج أن الإبداع التكنولوجي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين التوجه الريادي وكل من إعادة هندسة العمليات، والأداء الإبداعي، والتفوق التنظيمي.

وهدف دراسة (علي، 2021) إلى التعرف على الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقة في الشركة، وأثرها على تحسين الأداء فيها، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من كل موظفي الشركة (رؤساء الأقسام ومدراء إداريين وعاملين)، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية وتقليل الفاقد والهدر

عبر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة تساهم بنسبة 63,11 % في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة، وبينت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أنه كلما دعمت وتبنت الشركة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء المؤسسي فيها.

واستهدفت دراسة (عبد الهادي، 2021) التعرف على أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية، وتقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تساعد على تطبيق القدرات الدينامية، وتحقيق التحسين الأداء المؤسسي؛ مما يعود بالنفع والفائدة على العاملين بالشركات الصناعية بصفة خاصة والمجتمع ككل بصفة عامة، حيث قام الباحث باختيار مجتمع البحث من العاملين بالشركات الصناعية لصناعة الزجاج، وقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين وعددهم (245)، وتوصل البحث إلى وجود تأثير للقدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي من حيث (قدرات التعلم - القدرات الإبداعية - القدرات الثقافية)، ولم يظهر لقدرات الاتصال أي تأثير على تحسين الأداء المؤسسي.

و استهدفت دراسة (غانم، 2016) الكشف عن واقع تطبيق "القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية باعتباره مدخلا لتطوير التعليم الجامعي، وذلك من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس. ويشكل أكثر تحديدا، يركز البحث على رصد درجة تطبيق القيادة المستدامة، وما إذا كان هذا الواقع يختلف باختلاف المتغيرات الشخصية للمشاركين في البحث الجنس، والمرتبة العلمية والتخصص، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات بدرجة "متوسطة"، وعدم وجود فروق دالة في تصورات أعضاء هيئة التدريس باختلاف المتغيرات الشخصية: الجنس، والمرتبة العلمية، والتخصص.

وهدف دراسة (Kalkavan، 2015) إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة المستدامة لدى عينة من المديرين في قطاع التأمين بتركيا، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تم استخدام منهج البحث الوصفي عن طريق المسح بالاستبيان، والمطبق على عينة قوامها 70 من المديرين في قطاع التأمين، وقد أبرزت نتائج هذه الدراسة أنه على الرغم من وجود بعض المهارات القيادية الهامة لدى المديرين، فإن مستوى مهارات القيادة المستدامة لديهم كان أقل من المنتظر؛ حيث كانت مستوى هذه المهارات لدى المديرين أقل من المتوسط.

هدفت دراسة (Avery، 2014) إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسات القيادة المستدامة وفقا للنموذج إفري" و"بريجستتر" ورضا الموظفين، وقد تم تطبيق هذه الدراسة باستخدام منهج البحث الوصفي المسح باستخدام الاستبيان على عينة قوامها ١٢٠٢ من الموظفين في عدد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في بانكوك - تايلاند ، وقد بينت نتائج الدراسة أن

ممارسات القيادة المستدامة كان لها ارتباط دال برضا الموظفين في هذه الشركات، كما بينت نتائج الدراسة أن بعض ممارسات القيادة المستدامة كانت أكثر قوة في التنبؤ برضا الموظفين مقارنة بالممارسات الأخرى؛ فقد كان أعلى الممارسات قدرة على التنبؤ بهذا الرضا هو المستوى العالي من إشراك طاقم العمل، كما كانت الممارسات التالية أيضا مرتبطة بدرجة عالية برضا الموظفين: تقدير قيمة الموظفين، واتباع السلوك الأخلاقي، وأخذ التغيير التنظيمي بعين الاعتبار، ووجود رؤية قوية ومشاركة، ووجود ثقافة تمكينية، والحرص على الجودة في المنتجات والخدمات.

وهدفت دراسة (Kantabutra، 2013) رصد واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في إحدى الشركات الصناعية الكبرى في آسيا وهي مجموعة سيم سيمنت في تايلاند، وقد استندت هذه الدراسة إلى نموذج "إفري و بريجستر" للقيادة المستدامة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من القادة في هذه الشركة، وقد تم استخدام مدخل متعدد البيانات لجمع البيانات في إطار دراسة الحالة على عينة من أصحاب المناصب القيادية في الشركة باستخدام الملاحظات المنعقدة في الشركة وملاحظة جلسات التدريب، وإجراء مقابلات شخصية شبه مقننة، وتحليل الوثائق والمنشورات المقدمة، وقد ركزت الدراسة على تحليل ستة أبعاد رئيسية لتطبيق ممارسات القيادة المستدامة، وهي المنظور طويل الأمد، والاستثمار في الأفراد، وتعديل الثقافة التنظيمية، والإبداع، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، والتصرف على نحو أخلاقي، وقد بينت نتائج الدراسة أنه يتم تطبيق ممارسات القيادة المستدامة الـ 23 بشكل متباين في المنظمة، وبشكل إجمالي تم تطبيق 19 ممارسة منهم على نحو قوي في حين تم تطبيق باقي الممارسات على نحو متوسط.

كما هدفت دراسة (Saratun&Kantabutra ، 2013) إلى الكشف عن واقع ممارسات القيادة في إحدى الجامعات با تايلاند"، وذلك استنادا لنموذج "إفري" و"بريجستر" للقيادة المستدامة، وقد تم تصنيف المبادئ التي قدمها هذان الباحثان إلى ست فئات رئيسية وهي: المنظور طويل الأمد، وتطوير طاقم العمل، والثقافة التنظيمية، والإبداع، والمسؤولية الاجتماعية، والسلوك الأخلاقي، وذلك كنموذج لتحليل واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في الجامعة. وقد تم تبني مدخل متعدد الأدوات لجمع البيانات في إطار منهجية دراسة الحالة، وذلك باستخدام الملاحظة بالمشاركة، وتحليل الوثائق والمعلومات المنشورة المتعلقة بالجامعة، وإجراء المقابلات الشخصية شبه المقننة مع العاملين في الجامعة، وقد بينت النتائج تحقق 21 من أصل 23 من ممارسات القيادة المستدامة موزعة على ست مجموعات رئيسية من الممارسات وهي: المنظور طويل الأمد، وتطوير طاقم العمل، والثقافة التنظيمية القوية، والإبداع، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، والسلوك الأخلاقي.

و هدفت دراسة (عوض الله، 2017) إلى التعرف على الاطار النظري الذي يحكم تجويد الأداء المؤسسي مثل ماهية الأداء المؤسسي ومقومات الأداء المؤسسي، والتعرف على الاطار النظري الذي يحكم مدخل القيادة المستدامة ومفهومها ومبادئها ودور مدخل القيادة المستدامة في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر، طرح مجموعة من المقترحات التي تسهم في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر من خلال مدخل القيادة المستدامة، استخدم البحث المنهج الوصفي، وأظهر البحث أن تجويد الأداء المؤسسي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، وأن القيادة المستدامة تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية وتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة وذلك عن طريق توعية العاملين بالمدرسة بواجباتهم والعمل على تحقيق أهداف المدرسة.

هدفت دراسة (العدنان، 2019) إلى تحديد واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة، وتم الاعتماد على استبانة أعضاء هيئة التدريس في كشف واقع أداء القيادة المستدامة. واستخدم المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بثلاث من الجامعات السعودية الناشئة ( جامعة حائل - جامعة الباحة - جامعة المجمعة) وتتألف من (315) عضو، وخلصت الدراسة إلى أن درجة واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة متوسطة، حيث حصلت جميع أبعاد المحور على درجة أداء متوسطة وهي على التوالي (الثقافة التنظيمية، المسؤولية المجتمعية والبيئية، استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية، استدامة قيادة الآخرين، التوزيع الاستراتيجي).

وهدفت دراسة (Farooq, 2016) تحليل ممارسات القيادة الهادفة إلى إحداث التحول والاستدامة في قطاع التعليم العالي. وانطلاقاً مما أوضحه الباحث من أنه لا تزال هناك فجوة في أطر العمل الموجودة والمطبقة في مؤسسات التعليم العالي، فقد وظف الباحث النتائج الميدانية المستمدة من تطبيق "لامبرت" لعام 2012 لتحليل النتائج المستمدة من الدراسات السابقة التي تم تنفيذها في هذا الموضوع لتوجيه إطار العمل الخاص بورقته البحثية. واستخدمت الدراسة منهجية بحثية وصفية قائمة على مراجعة الأدبيات النظرية وتحليلها. وخلصت نتائج الدراسة إلى تحديد ست من الموضوعات المنبثقة بعد المراجعة التحليلية، وهي التعلم العميق وقيمة النزاهة، والتزام القادة التعليميين ببيانات المهمة المحددة، والرؤية الاستراتيجية، والامتداد من خلال تعاقب القيادة في المؤسسة، والاتساع والذي يمكن تحقيقه من خلال التعاون والتشارك والتأكيد على أهميته كمهارة يومية لمشاركة المعلومات، والعدالة والتي من خلالها يتم التغلب على المصالح الشخصية. و التنوع من خلال التماسك والترابط، و سعة الحيلة والتي فيها يستخدم القادة الشراكات الداخلية والخارجية لتحسين المجتمعات المحلية والحفاظ على ميزة مستدامة، والاتصال والذي يتم التأكيد

على أهميته كمهارة يومية لمشاركة المعلومات، وأخيرا التعلم من دروس الماضي من أجل مستقبل أفضل لمؤسسات التعليم العالي.

كما هدفت دراسة ( Davidavitient&Dalati , Raudeliunient 2017 ) إلى التحقق من فعالية إطار مفاهيمي يحدد أساليب وسلوكيات القيادة المتميزة التي ترتبط بالقيادة المستدامة، والثقة التنظيمية كما تحددها ثقة أفراد المنظمة في زملائهم، والرضا الوظيفي على المستوى المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي في البحث وتم جمع البيانات من خلال أداة الاستبيان المسحي. وتم إجراء تحليل عاملي استكشافي لقياس الأبعاد المتعددة المتضمنة في عوامل المقياس، كما وقد اشتملت الدراسة على عينة عرضية من مؤسسات التعليم العالي وتكونت من (٧٣) فردا أختيروا من جامعتين في مدينة دمشق. وبعد التحليل الإحصائي خلصت نتائج الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية والقيادة المستدامة مؤشرات على الرضا الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين العاملين بمؤسسات التعليم العالي، وتحديد سلوكيات قيادية محددة باعتبارها السلوكيات التي تميز القيادة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. والتي تشتمل على توفر البصيرة، والتواصل، والتعاون، والتوجه بالفريق باعتبارها السلوكيات التي يتعين دعمها والحث عليها وتبنيها من قبل المديرين والقادة التعليميين في بيئة التعليم العالي.

كما هدفت دراسة ( Farooq , Othman , Nordin.& Ibrahim ,2017 ) إلى اختبار العلاقة بين القيادة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وإدارة المواهب، والصحة التنظيمية؛ بوصفها مؤشرات على إحداث تحول الجامعة، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن التأثير الوسيط للصحة التنظيمية في العلاقة بين متغيرات القيادة المستدامة وإدارة المواهب وإحداث التحول في الجامعة. واستخدمت الدراسة منهج بحث وصفي قائم على تصميم المسح عبر الأقسام باستخدام أداة الاستبانة والذي تم اعداده استنادا إلى نموذج "هاردي" لعام ٢٠١٢ للقيادة المستدامة. والذي يتضمن الأبعاد التالية: بناء القدرات الطاقم العمل، والتنوع، والمحافظة، وتوزيع القيادة الاستراتيجية. وتكونت عينة الدراسة من (٨٢٠) إداريا ومحاضرا أختيروا عشوائيا من ست جامعات حكومية وخاصة تقع في أوغندا، وقد جمعت البيانات باستخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة المستدامة وإدارة المواهب والصحة التنظيمية، وأن القيادة المستدامة وإدارة المواهب والصحة التنظيمية مقياس حقيقي وموثوق به القياس تحول الجامعة.

وهدفت دراسة ( Silalaiy , Ratanaolarn ,Thaveesuk 2017 ) إلى تجميع وتوليف مكونات القيادة المستدامة وتطبيقاتها في كليات التعليم الفني بتايلاند، واستخدمت الدراسة منهجية بحثية وصفية قائمة على مدخل البحوث الوثائقية من خلال جمع وتحليل البيانات الثانوية المتعلقة



بالمؤسسات الخاضعة لإشراف مكتب التعليم الفني في تايلاند، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق القيادة المستدامة بالنسبة لمديري الكليات الفنية يجب أن يأخذ في الاعتبار عدد من المكونات منها على سبيل المثال لا الحصر: أهمية القيادة المستدامة، والإبقاء على القيادة لكي تكون مستدامة ومتعاقبة، وتوزيع القيادة المستدامة عبر أرجاء الكلية، والعدالة في تطبيق القيادة المستدامة، والاعتراف بالتنوع، وتشجيعه وترويجه في أرجاء الكلية، والتنمية المستدامة للموارد البشرية، والاحترام المتبادل والتعلم من أفضل الخبرات السابقة.

وهدفت دراسة (Avissar & Alkahr، 2018) الكشف عن تأثير برنامج التنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس كقادة للاستدامة بجامعة كيبوتزيم في تل أبيب. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من (16) من أعضاء هيئة التدريس الذين حضروا هذا البرنامج، وجمعت بيانات الدراسة من خلال إجراء مقابلات شبه مقننة مع أفراد عينة الدراسة. وبعد التحليل النوعي/الكيفي للبيانات؛ خلصت نتائج الدراسة إلى أن برنامج تطوير القيادة المستدامة وقر للأفراد الفرص للتعلم من الآخرين المشاركين في البرنامج، وأن المشاركة الفعالة في النقاشات حول الاستدامة؛ زادت من وعيهم بقيادة الاستدامة، وأن لبرنامج تطوير قيادة الاستدامة أثرا في بيئة الموظفين العاملين بمؤسسات التعليم العالي، وأن الدعم الذي يتلقونه من إدارة الجامعة لتطوير قيادة الاستدامة غير كاف.

وهدفت دراسة (Shaw، 2018) إلى التحقق من آراء خبراء التدريب على القيادة فيما يتصل بالمهارات، والمعارف، والأنشطة الراهنة للقادة المستدامين، والتنبؤ بالتوجهات المستقبلية الممكنة للقادة المستدامين بغرض المساعدة في إعداد البرامج التدريبية والقادة المستدامين والناجحين. واستخدمت الدراسة أسلوب دلفي المعدل للمساعدة في استكشاف آراء الخبراء بشأن القادة المستدامين وشارك في الدراسة (10) مدربين بالولايات المتحدة الأمريكية أجابوا عن ثلاثة أدوات لجمع البيانات هي: أسئلة مفتوحة النهاية، ومسح تصنيفي وتقديري لتحديد توافق الآراء بين هؤلاء الخبراء فيما يتعلق بالقيادة المستدامة الحالية والمستقبلية. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن القادة المستدامين الراهنين يركزون على العناصر الفاعلة الداخلية والخارجية، بما في ذلك مفاهيم التعاون، والتنوع، والعمل الجماعي، بدلا من العمل على تحقيق التوازن بين الركائز الأساسية الأربع للقيادة المستدامة، وأنه في المستقبل، ستصبح اعتبارات من قبيل التنمية التقنية والشخصية محور ارتكاز هام للقيادة المستدامة بحسب ما يراه فريق الخبراء الذين جرى استطلاع آراءهم في هذه الدراسة

وهدفت دراسة (Aleix , leal،Azeiteiro,2018) إلى بحث كيف يمكن للمعنيين بالأمر الرئيسيين (القادة، أعضاء هيئة التدريس، طاقم العمل، الطلاب، المعنيين بالأمر الخارجيين) في

مؤسسات التعليم العالي الحكومية البرتغالية إدراك مفاهيم الاستدامة ومؤسسات التعليم العالي المستدامة، ودور التعليم العالي في التنمية المستدامة، والمعوقات والتحديات والصعوبات المرتبطة بتنفيذ المبادرات المستدامة في مؤسسات التعليم العالي البرتغالية، ومن خلال مدخل بحثي كافي بالاعتماد على المقابلات شبه المقننة وإجراءات تحليل المحتوى تم تطبيق هذه الدراسة لبحث وجهات نظر (٢٠) من المعنيين بالأمر في مؤسسات التعليم العالي الحكومية البرتغالية. وخلصت نتائج الدراسة إلى أنه على الرغم من الوعي بمفهوم الاستدامة فإن المعنيين بالأمر المختلفين لم يكونوا على ألفة بمفهوم مؤسسات التعليم العالي المستدامة، وكان نقص الموارد المالية نتيجة لتقليص التمويل المخصص للتعليم العالي وزيادة أعداد الطلبة الجامعيين البرتغاليين الراسبين بمثابة المعوق الرئيسي لتحقيق التنمية المستدامة في قطاع التعليم العالي. . وقد ألفت هذه الدراسة الضوء على أهمية إحداث التغير المفاهيمي والتنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص من خلال تحديد موارد جديدة للتمويل، وإتاحة أشكال تنظيمية أكثر مرونة، وبيانات مهمة أكثر شمولاً، وجهود تربوية أكثر تخصيصاً، والتزام بالتعلم مدى الحياة وإدارة أكثر استراتيجية للموارد البشرية.

## 2/2- الأداء المؤسسي :

هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسات في تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، يدل على أبعاد ثلاثة مهام وهي أداء الأفراد في إطار وحداتهم الفرعية المتخصصة، وأداء الوحدات الفرعية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأخيراً أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (العزب، 2020).

وتتمثل أبعاد الأداء المؤسسي فيما يلي :

1/2/2- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية: يقاس أداء الفرد في المنظمة بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت وعلو مستوى مناسب من الجودة (الوقفي، 2004).

2/2/2- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة: يقاس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم (مقاييس فاعلية المنظمة) لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفاعلية ، وتشمل كل من مقاييس الفاعلية الاقتصادية الداخلية والخارجية (الوقفي، 2004).

3/2/2- أداء المؤسسة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية: من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الكفاءة والفاعلية ، حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المحققة أو تحقيق الأهداف

المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف ، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات إلى المخرجات، حيث أنه كلما كانت قيمة المخرجات أكثر من قيمة المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى ، فإذا تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فإن الكفاءة تكون أعلى ، كذلك الأداء يتضمن مقاييس أخرى كمقاييس الحوادث ومعدلات الدورات والغياب والتأخير ، حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك الذي يساهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في الدوام وقلة حوادث العمل (الوقفي،2004).

وإهتمت دراسة (النقيب،2022) بالتعرف على الدرجات التقديرية لواقع الأداء المؤسسي لبعض كليات جامعة بورسعيد في ظل جائحة فيروس كورونا، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين انتشار فيروس كورونا والأداء المؤسسي بمحاورة المختلفة ببعض الكليات علي مستوى جامعة بورسعيد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والموظفين حيث كانت الدرجات التقديرية لهذا الواقع متوسطة في جميع المجالات، فيما عدا مجال جودة الحياة الأكاديمية فقد جاء بمستوي تحقق منخفض وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2,16)، وقد جاء مجال الإجراءات الاحترازية لفيروس كورونا ومجال الأداء الإداري في المرتبة الأولى بوزن نسبي (35,4)، (39,32) علي التوالي، بينما جاء محور البحث العلمي وتطوير المجتمع ومجال تطوير الهيكل الإداري في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (31,89)، (30,07) علي التوالي.

وإستهدفت دراسة(عبدالهادي،2021) معرفة أثر القدرات الدينامية علي تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية، وتقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تساعد على تطبيق القدرات الدينامية، وتحقيق التحسين الأداء المؤسسي، مما يعود بالنفع والفائدة على العاملين بالشركات الصناعية بصفة خاصة والمجتمع ككل بصفة عامة، حيث قام الباحث باختيار مجتمع البحث من العاملين بالشركات الصناعية لصناعة الزجاج، وقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين وعددهم (245)، و توصل البحث إلى وجود تأثير للقدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي من حيث (قدرات التعلم -القدرات الإبداعية -القدرات الثقافية) ولم يظهر لقدرات الاتصال أي تأثير على تحسين الأداء المؤسسي.

وإهتمت دراسة (دياب،2021) بقياس مدي توافر أبعاد الجدارات الوظيفية في الشركات محل الدراسة، وكذلك قياس مدي توافر أبعاد الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة، وأيضاً تحديد مدي تأثير أبعاد الجدارات الوظيفية (الجدارات القيادية، الجدارات التقنية، الجدارات الإنتاجية، جدارات البحث والتطوير، الجدارات الشخصية) على الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة. وتستند الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الباحثة على قائمة الاستقصاء في تجميع البيانات الأولية، ويتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات العليا والوسطي في قطاع

الصناعات الدوائية المصرية، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة من مديري الإدارات العليا والوسطي (266) مفردة ، وقد قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي في تحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توافر أبعاد الجداريات الوظيفية لدى مديري الإدارات في الشركات محل الدراسة بدرجة متوسطة، فضلا على أنه توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في أبعاد الجداريات الوظيفية نتيجة اختلاف ملكية الشركات محل الدراسة، كما تتوافر أبعاد الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة بدرجة مرتفعة، كما أوضحت نتائج تحليل الانحدار عن وجود تأثير معنوي لأبعاد الجداريات الوظيفية على الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة.

وهدفنا دراسة ( العزب، 2020) إلى تحليل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وزعت على مجتمع الدراسة البالغ (620) مفردة، أعيد منها ما مجموعه (553) وجدت أنها صالحة للتحليل الإحصائي. واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لمدخلات وعمليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود أثر لمدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي، وأن أبعاد مدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره (58,5%) من التباين في الأداء المؤسسي، ووجود أثر لعمليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي، وأن أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره (61,7%) من التباين في الأداء المؤسسي.

كما هدفت دراسة ( حتاملة & دراوشة، 2019) التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (85) قائدة أكاديمية، وقد تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاءت بدرجة تقدير (كبيرة)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغيرات: (الجنس، والجامعة، والرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي باستثناء متغير الكلية وجاءت لصالح الكليات الإنسانية، بضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين تساهم في تنمية الإبداع الأدائي لديهم، وتعزز من مهاراتهم وكفاءتهم الذاتية من أجل الحصول على جودة متميزة في الأداء المؤسسي الجامعي، بعيدا عن التعقيد والرتابة في التعامل.

و أجرى (Douglas, 2004) دراسة في ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة هدفها تقييم الأداء المؤسسي للمديرين وتقييم الأداء القيادي في التعليم. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (510) قيادي، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد اثبتت النتائج بانه لم يحظ (18%) من القياديين باي عملية تقييم منذ عملهم في مناصبهم الحالية بالنسبة الموضوع أدائهم المؤسسي داخل المكاتب، ويعتقد (82%) من القياديين بان نمط التقييم القيادي غير متسق وغامض ويعيق الانتاجية، واتفق (47%) من العينة على أن تقييمهم الحالي يرتبط بإنجازات الطلبة في الكليات، وافر (54%) من القياديين بان تقييمهم مبني على اسس واضحة، وأن (47%) من القياديين اقرروا بأن التقييم ساعدهم على تحسين أدائهم المؤسسي في اماكن عملهم.

وأجرى (كنعان، 2007) دراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المؤسسي للجامعات. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية في الأردن، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (496) فردة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت النتائج أن واقع التنظيم الإداري في الجامعات الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين كان بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي والرتبة الأكاديمية على الأداء الكلي، وأن مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة كان بدرجة متوسطة على جميع مجالات الدراسة.

وأجرى (Beckhard، 2007) دراسة هدفت إلى تحليل وتقييم البحوث المنشورة حول موضوع الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام في الجامعات والكليات وعلاقته بتطوير الأداء المؤسسي للإداريين في القطاع التعليمي البريطاني، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (16) بحثًا منشورة في الفترة من عام 1999-2005، وباستخدام منهجية البحث النوعي القائمة على تحليل الوثائق وقراءتها نقديا، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي كان من أبرزها: وجود ضغط للتغيير من البيئة الداخلية إلى البيئة الخارجية بحيث يتمكن رؤساء الأقسام من ممارسة عملية التخطيط لأقسامهم بعيدة عن مركزية الإدارة، ووجود ممارسات إدارية تتعلق بالإدارة مثل إدارة الموارد البشرية وضبط النظام، وشؤون الطلاب وشؤون الموظفين، وممارسات تتعلق بالمراقبة والتقويم، إلى جانب الممارسات المتعلقة بالأدوار والعلاقات الإنسانية.

وقام (شاهين، 2010) بإجراء دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين فاعلية نظام تقييم أداء العاملين بالجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية، تم استخدام المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة طبقية مكونة من (179) موظفا، تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وكان من نتائج الدراسة وجود رضا لدى العاملين عن نظام تقييم الأداء وعلى عدالته

المطبق في الجامعة الإسلامية، وأن مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي كان متوسطة، في حين جاء مستوى الثقة التنظيمية مرتفعة في الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعة الأزهر، ووجود مستوى متدني من الرضا الوظيفي حول نظام الحوافز في الجامعتين.

وأجرى (الدجني، 2010) دراسة هدفت للكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، والكشف عن واقع مستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (130) فرداً، موزعين على (78) عضو هيئة تدريس، و (52) إدارية، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة كبيرة جداً، وجاءت الفروق بالنسبة المتغير الجامعة وجاء لصالح الجامعة الإسلامية، ولم تظهر فروق لصالح متغير الجنس.

وقام (Heyward، 2011) دراسة هدفت إلى تقويم واقع جودة وكفاءة أقسام التربية البدنية بولاية إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية بقيامها بوظائفها ومهامها، ومعرفة العوامل المؤثرة في مستوى تلك الكفاءة ولأغراض الدراسة استخدمت الاستبانة وطبقت على عينة اختيرت عشوائية مكونه من (212) طالبة، و(37) عضو من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع الكفاءة المرتبطة بالتدريس، والبحث العلمي، بينما تبين انخفاض كفاءة خدمة المجتمع، كما أظهرت النتائج وجود فروق تبعا للجنس، الرتبة الأكاديمية، التخصص، بين الأساتذة والطلبة.

وأجرت (الشريف، 2013) دراسة في السعودية للكشف عن دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (241) موظفة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج لى أن للتطوير الإداري أثر كبير على أداء العاملين، وأن هناك دوراً فاعلاً لقيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري، كما أظهرت النتائج عدم توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، وأظهرت نتائج الدراسة وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير، وعدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير. أظهرت المعلومات عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة وعدم إعداد دراسات لترشيد استعمالها.

### 3- مشكلة وتساؤلات البحث:

يثير توجه مؤسسة البترول الكويتية لاقتراض ما يصل إلى 20 مليار دولار، على مدار السنوات الخمس المقبلة، لسد عجز متوقع في التمويل، كثيراً من الأسئلة، ليس فقط لضخامة

المبلغ المستهدف للاقتراض، بل أيضاً لأن إجراء الاقتراض بحد ذاته يأتي مناقضاً لما أعلنته مؤسسة البترول قبل أقل من عام في اتجاهها نحو تقليص المصروفات على المشاريع "الرأسمالية" والالتزامات الإدارية كالسفر والضيافة والتدريب والمؤتمرات والأنشطة الاجتماعية وغيرها بأكثر من 25 في المئة لفترة الخطة الخمسية.

وهذا يعني أن المؤسسة رغم أنها خفضت الإنفاق بما يعادل 20 مليار دولار، مدة خمس سنوات، فإنها تعزم الاقتراض بنفس المبلغ لتغطية التزامات هذه المدة، وهو أمر فيه قدر عال من التناقض بالسياسات الاستراتيجية لمؤسسة البترول الكويتية، خصوصاً أنه يأتي في وقت حاولت فيه قيادات المؤسسة تأجيل أو إلغاء توريد الأرباح المحتجزة الى الخزينة العامة للدولة، لكن اللافت أيضاً في مسألة الاقتراض أنها تأتي بالتوازي مع إطلاق المؤسسة خططها لدمج شركاتها التابعة في 4 كيانات رئيسية، بغرض أساسي هو تقليص المصروفات الإدارية والرأسمالية.

وحسب ما ورد في تقرير بلومبيرغ، فإن أهم أسباب توجه مؤسسة البترول نحو الاقتراض هذه المرة، هو المحافظة على مستويات إنتاج الخام في الكويت، خلال الفترة القادمة، وهو ما يفتح المجال للتوسع في النظر الى اسواق الطاقة العالمية وتحولاتها، خلال الفترة القصيرة الماضية، لاسيما فيما يتعلق بالوجه الأخضر لشركات الطاقة التقليدية في العالم، وخصوصاً رويال داتش شل وبريتش بتروليوم واكسون موبيل وتوتال وغيرها، التي اعلنت خلال الأشهر الماضية، توجهاتها للاستثمار في مشاريع ضخمة للطاقة المتجددة، مع تنامي موجة الاقتصاد الأخضر المهمم بالمعايير البيئية، وبالتالي فإن التفتت مؤسسة البترول لهذا التوجه العالمي ودراسته وإمكانية التوسع فيه أمر جدير بالاهتمام، خصوصاً اذا علمنا ان استراتيجية المؤسسة خلت من أي توجه ملعن نحو الاستثمار في أي من مشاريع الطاقة المتجددة، فضلاً عن إلغاء مشروع الدببة للطاقة الشمسية العام الماضي.

وتوصل الباحثان من خلال الدراسة الإستطلاعية إلي ما يلي :

- نقص المعرفة لدي العاملين في مؤسسات النفط الكويتي فيما يتعلق بمفهوم القيادة المستدامة .
- توجد بعض الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة في مؤسسات النفط الكويتي منها العمل علي تنمية الأفراد، والعلاقة الودية مع العاملين، وتقدير الأفراد، والسلوك الأخلاقي، والمسؤولية البيئية، وإتباع مدخل المعنيين بالأمر، ورؤية قوية ومشتركة.
- توجد بعض الممارسات عالية المستوى للقيادة المستدامة في مؤسسات النفط الكويتية ومنها صنع القرار بالإجماع والتراضي، والتوجه نحو العمل في فرق، وثقافة التمكين، ، والثقة.

- توجد بعض حوافز الأداء الرئيسية في مؤسسات النفط الكويتية ومنها وتتضمن مشاركة طاقم العمل ، والجودة.
  - أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية في مؤسسات النفط الكويتية متوسط.
  - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة في مؤسسات النفط الكويتية متوسط.
  - أداء مؤسسات النفط الكويتية في إطار البيئات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية متوسط.
- ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية :
- (1) ما واقع استخدام القيادة المستدامة في مؤسسات النفط الكويتية ؟
  - (2) ما مستوي الأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية؟
  - (3) ما دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية ؟
- 4- أهداف البحث:

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (1) التعرف على مستوي ممارسة القيادات بمؤسسات النفط الكويتية للقيادة المستدامة.
  - (2) التعرف على مستوي الأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية.
  - (3) تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المؤسسي في مؤسسات النفط الكويتية.
- 5- فروض البحث:

اعتمد الباحثان في تنمية فروض البحث على البيانات الثانوية متمثلة في الدراسات والبحوث السابقة المنشورة وغير المنشورة، وكذلك الدراسة الاستطلاعية التي تم القيام بها، وفي ضوء ذلك تمت تنمية فروض البحث وذلك على النحو الآتي:

- (1) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي ممارسة القيادات في مؤسسات النفط الكويتية للقيادة المستدامة والأداء المؤسسي .

6- منهجية البحث: للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، اعتمد الباحثان على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية، ويمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يلي:

- الدراسة المكتبية: استهدفت الدراسة المكتبية جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث، وللحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحثان على مصادر متعددة، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث.



- الدراسة الميدانية: استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث، إضافة إلى اختبار صحة أو عدم صحة فروض البحث، ومن ثم تحقيق أهدافه.

#### 7- مجتمع وعينة البحث:

يشير مجتمع البحث من وجهة النظر الإحصائية علي أنه " جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشارك في صفة معينة أو أكثر، ومطلوب جمع البيانات حولها" وفي ضوء ذلك تم تحديد مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات النفط الكويتية . ويوضح الجدول رقم (1) مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسات النفط الكويتية محل الدراسة

#### جدول رقم (1)

حجم مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسات النفط الكويتية محل الدراسة

| م  | الشركة  | عدد العاملين |      | الإجمالي |
|----|---|--------------|------|----------|
|    |   | ذكور         | إناث |          |
| 1  | شركة نفط الكويت                               | 8375         | 2039 | 10414    |
| 2  | شركة البترول الكويتية الوطنية                 | 4905         | 615  | 5520     |
| 3  | شركة صناعة الكيماويات البترولية               | 272          | 57   | 329      |
| 4  | شركة ناقلات النفط الكويتية                    | 575          | 119  | 694      |
| 5  | الشركة الكويتية للإكتشافات البترولية الخارجية | 145          | 83   | 228      |
| 6  | الشركة الكويتية لنفط الخليج                   | 1641         | 69   | 1710     |
| 7  | شركة البترول الكويتية العالمية                | 109          | 37   | 146      |
| 8  | شركة خدمات القطاع النفطي                      | 185          | 36   | 221      |
| 9  | شركة الكويتية للصناعات البترولية المتكاملة    | 933          | 131  | 1064     |
| 10 | مؤسسة البترول الكويتية                        | 473          | 426  | 899      |
|    | الإجمالي                                      | 17613        | 3612 | 21225    |

المصدر: الإدارة المركزية للإحصاء، 2021/6/30

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي يبلغ عدده (21225) من العاملين بمؤسسات النفط الكويتية، وارتفاع التكلفة وطول الوقت كعاملين أساسيين لابد من مراعاتهم في عملية البحث

العلمي، فقد تقرر اختيار أسلوب العينات لجمع البيانات الخاصة بالدراسة حيث اعتمد الباحث علي عينة عشوائية ممثلة لمجتمع البحث محل الدراسة، وبالتالي قد تم تحديد عينة الدراسة بالاعتماد علي القانون الآتي: (إدريس، 2016)

$$n = \frac{N \times (Z)^2 \times p(1-p)}{Ne^2 + (Z)^2 \times p(1-p)}$$

حيث :

(n) = حجم العينة

(N) = حجم مجتمع الدراسة

(z) = حدود الخطأ المعياري وهي 1.96 عند درجة ثقة 95%

(P) = نسبة عدد المفردات بالعينة التي تتوافر فيها خصائص مجتمع الدراسة وهي = 50%

(e) = خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهو = 0,05

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$(0,50 - 1) 0,50 \times 2(1,96) \times 21255$$

حجم العينة =  $\frac{378 \text{ مفردة}}{(0,50 - 1) 0,50 \times 2(1,96) + 2(0,05) \times 21255}$

$$(0,50 - 1) 0,50 \times 2(1,96) + 2(0,05) \times 21255$$

وفيما يلي توزيع عينة العاملين بمؤسسات النفط الكويتية، مع مراعاة نسبة تمثيل كل فئة إلي الإجمالي، ويوضح الجدول رقم (2) توزيع حجم العينة

جدول رقم (2)

توزيع حجم العينة في كل مؤسسة من مؤسسات النفط الكويتية

| حجم العينة | عدد العاملين |          | الشركة  | م |
|------------|--------------|----------|---|---|
|            | %            | الإجمالي |   |   |
| 185        | 49           | 10414    | شركة نفط الكويت                               | 1 |
| 98         | 26           | 5520     | شركة البترول الكويتية الوطنية                 | 2 |
| 6          | 1,5          | 329      | شركة صناعة الكيماويات البترولية               | 3 |
| 12         | 3,3          | 694      | شركة ناقلات النفط الكويتية                    | 4 |
| 4          | 1,1          | 228      | الشركة الكويتية للإكتشافات البترولية الخارجية | 5 |
| 30         | 8,1          | 1710     | الشركة الكويتية لنفط الخليج                   | 6 |

|     |     |       |  |    |
|-----|-----|-------|--|----|
| 3   | 0,7 | 146   | شركة البترول الكويتية العالمية             | 7  |
| 4   | 1,1 | 221   | شركة خدمات القطاع النفطي                   | 8  |
| 19  | 5   | 1064  | شركة الكويتية للصناعات البترولية المتكاملة | 9  |
| 17  | 4,2 | 899   | مؤسسة البترول الكويتية                     | 10 |
| 378 | 100 | 21225 | الإجمالي                                   |    |

#### 8- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

تناولت الدراسة مجموعة من المتغيرات (متغيرين رئيسيين يضمن ست أبعاد رئيسية)، وتتعلق هذه المتغيرات بإدراك العاملين في مؤسسات النفط الكويتية محل الدراسة لأبعاد القيادة المستدامة، والأداء المؤسسي، وذلك على النحو الموضح فيما يلي:

(أ) أبعاد القيادة المستدامة: وتضم أربعة متغيرات رئيسية تتمثل فيما يلي:

• الممارسات التأسيسية: وينطوي على (14) عبارة.

• الممارسات عالية المستوى: وينطوي على (6) عبارات.

• حوافز الأداء الرئيسية: وينطوي على (3) عبارات.

وقد اعتمد الباحثان على مقياس ( Avery & Bergsteiner, 2011 ) والذي يعكس أبعاد القيادة المستدامة الثلاثة، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة بما يتناسب مع مجال التطبيق.

(ب) متغيرات الأداء المؤسسي: وتضم ثلاث متغيرات رئيسية تتمثل فيما يلي:

• أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية: وينطوي على (5) عبارات.

• أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة: وينطوي على (5) عبارات.

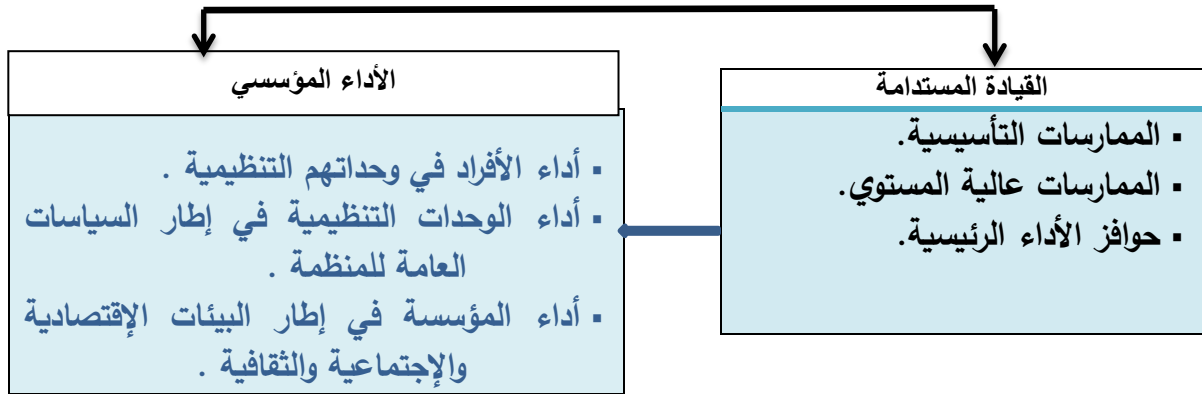
• أداء المؤسسة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية: وينطوي على (9) عبارات.

عبارات.

ولقياس الأداء المؤسسي اعتمد الباحثان على مقياس (الوقفي، 2004) والذي يعكس أبعاد الأداء المؤسسي الثلاثة، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة بما يتناسب مع مجال التطبيق. وبناءً على ما سبق، يمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (القيادة المستدامة، الأداء

المؤسسي)، من خلال الشكل رقم (1)

## شكل رقم (1) نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً للدراسات السابقة.

### 9- أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

قام الباحثان باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية، تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS). و يُمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال العرض التالي:

(1) أسلوب معامل الارتباط ألفا: تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار (إدريس، 2016)

(2) أسلوب تحليل الانحدار المتعدد: يعتبر تحليل الانحدار المتعدد من الأساليب الإحصائية التنبؤية حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع على أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة، ولذلك تتمثل الاستخدامات الرئيسية لأساليب تحليل الانحدار المتعدد فيما يأتي: (إدريس، 2016)

- تفهم نوع العلاقة بين مجموعة من المتغيرات التابعة والمستقلة.
- التحقق من درجة قوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.
- التنبؤ بسلوك المتغير التابع على أساس عدد من المتغيرات المستقلة.
- تحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في ضوء ما يتمتع به كل منها من قوة تأثير في المتغير التابع.

وتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد في الدراسة للكشف عما إذا كان هناك علاقة بين القيادة المستدامة والأداء المؤسسي في مؤسسات النفط الكويتية. واعتمد الباحثان على الاختبارات الإحصائية الآتية:

- اختبار (ف) F-Test واختبار T-Test المصاحب لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد، وذلك بغرض اختبار الفرض الأول.

# 10- التحقق من مستوى الثبات والصدق في المقاييس:

تمثلت الخطوة الأولى في محاولة تقييم الاعتمادية للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، والهدف من هذه الخطوة يتمثل في الرغبة في تقليل أخطاء القياس العشوائية من ناحية، وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة من ناحية أخرى، ووفقاً للمبادئ العامة الخاصة باختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة للاختبار والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من 0,30 (إدريس، 2016).

وتم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على كل من مقياس القيادة المستدامة، الأداء المؤسسي، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل ولكل مجموعة متغيرات من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حدة، وبالنسبة لمقياس القيادة المستدامة فقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس ككل يمثل نحو 0,806، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، حيث أن الحدود المقبولة لمعامل ألفا يتراوح بين 0,60 إلى 0,80 وذلك وفقاً لمستويات الاعتمادية المستخدمة في العلوم الاجتماعية (إدريس، 2016).

## جدول رقم (3)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس القيادة المستدامة

باستخدام معامل الارتباط ألفا

| المتغير                         | عدد العبارات | معامل ارتباط ألفا |
|---------------------------------|--------------|-------------------|
| الممارسات التأسيسية             | 14           | 0,845             |
| الممارسات عالية المستوى         | 6            | 0,741             |
| حوافز الأداء الرئيسية           | 3            | 0,836             |
| المقياس الكلي للقيادة المستدامة | 23           | 0,806             |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس القيادة المستدامة بمؤسسات النفط الكويتية. أما بالنسبة لمقياس الأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية، فقد تم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على المقياس وذلك بصورة إجمالية، ولكل مجموعة متغيرات من المجموعات التي يتكون منها المقياس على حدة، ويمكن توضيح درجة الاتساق الداخلي بين محتويات الأداء المؤسسي باستخدام Alpha Correlation Coefficient وذلك من خلال الجدول الآتي:

#### جدول رقم (4)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس الأداء المؤسسي

باستخدام معامل الارتباط ألفا

| المتغير   | عدد العبارات | معامل ارتباط ألفا |
|---|--------------|-------------------|
| أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية                             | 5            | 0,892             |
| أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة        | 5            | 0,871             |
| أداء المؤسسة في إطار البيئات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية | 9            | 0,752             |
| المقياس الكلي للأداء المؤسسي                                  | 19           | 0,788             |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس الأداء المؤسسي ككل حوالي 0,788، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، وأن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس الأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية.

11- نتائج الدراسة الميدانية:

1/11- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الميدانية:

يوضح الباحثان في البداية الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، وذلك من خلال الجدول التالي :

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين متغيرات الدراسة، عدا المتغيرات الديموجرافية، وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السلبية على أن العلاقة عكسية، ويوضح الجدول الآتي مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد الأداء المؤسسي:

جدول رقم (5)

معاملات الارتباط بين القيادة المستدامة والأداء المؤسسي

| الأبعاد   | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| الممارسات التأسيسية   | 1      |        |        |        |        |        |        |   |
| الممارسات عالية المستوى                                       | **0,62 | 1      |        |        |        |        |        |   |
| حوافز الأداء الرئيسية   | **0,54 | **0,67 | 1      |        |        |        |        |   |
| القيادة المستدامة   | **0,64 | **0,70 | **0,73 | 1      |        |        |        |   |
| أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية                             | **0,58 | **0,60 | **0,67 |        | 1      |        |        |   |
| أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة        | **0,71 | **0,48 | **0,50 | **0,54 | **0,56 | 1      |        |   |
| أداء المؤسسة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية | **0,48 | **0,49 | **0,39 | **0,41 | **0,66 | **0,44 | 1      |   |
| الأداء المؤسسي  | **0,50 | **0,55 | **0,58 | **0,66 | **0,48 | **0,62 | **0,50 | 1 |

\*\* دال إحصائياً عند مستوى (0,01)

يلاحظ من الجدول السابق:

1- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد القيادة المستدامة، ونجد أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0,54)، (0,73) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي الممارسات التأسيسية و الممارسات عالية المستوى (0,62) في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي الممارسات التأسيسية وحوافز الأداء الرئيسية (0,54) ومن جهة أخرى تؤكد هذه العلاقة الارتباطية على صدق العبارات في قياس أبعاد القيادة المستدامة في مؤسسات النفط الكويتية محل الدراسة، وأنها مرتبطة حقيقياً غير راجع للصدفة، وأنها متسقة مع الأبعاد الداخلية في تمثيلها.

2- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الأداء المؤسسي، ونجد أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0,39)، (0,71) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية و أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة (0,56) في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية وأداء المؤسسة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (0,66)، ومن جهة أخرى تؤكد هذه العلاقة الارتباطية على صدق العبارات في قياس أبعاد الأداء المؤسسي في مؤسسات النفط الكويتية محل الدراسة، وأنها مرتبطة حقيقياً غير راجع للصدفة، وأنها متسقة مع الأبعاد الداخلية في تمثيلها.

3- يرتبط بُعد الممارسات التأسيسية كأحد أبعاد القيادة المستدامة ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية مع جميع أبعاد الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة الارتباط بين بُعد الممارسات التأسيسية وكل من بُعد أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية (0,58)، وبُعد أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة (0,71)، وبُعد التغيير أداء المؤسسة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (0,48).

4- يرتبط بُعد الممارسات عالية المستوى كأحد أبعاد القيادة المستدامة ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية مع جميع أبعاد الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة الارتباط بين بُعد الممارسات عالية المستوى وكل من بُعد أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية (0,60)، بُعد أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة (0,48)، وبُعد أداء المؤسسة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (0,49).

5- يرتبط بُعد حوافز الأداء الرئيسية كأحد أبعاد القيادة المستدامة ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية مع جميع أبعاد الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة الارتباط بين بُعد حوافز الأداء الرئيسية وكل من بُعد أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية (0,67)، بُعد أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة (0,50)، وبُعد أداء المؤسسة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (0,39).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن تحليل الارتباط يعطي مؤشراً مبدئياً مدي تأثير أبعاد كل من القيادة المستدامة على الأداء المؤسسي، إلا أن الحكم بمدى تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة المستدامة على الأداء المؤسسي متروك لنتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد.



## 2/11- التحليل الوصفي للقيادة المستدامة :

### جدول رقم (6)

#### التحليل الوصفي للقيادة المستدامة

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغيرات  |
|-------------------|---------------|--|
| 0,71              | 3,54          | المقياس العام للقيادة المستدامة  |
| 0,81              | 3,66          | الممارسات التأسيسية  |
| 0,79              | 3,64          | 1- يسعى المدير إلي تنمية جميع المرؤوسين مهنياً علي نحو مستمر .   |
| 0,94              | 3,71          | 2- يتعامل المدير مع المرؤوسين بشكل عدائي في أغلب الأحيان.  |
| 0,93              | 3,69          | 3- يري المدير أنه من المهم الإعتماد علي الترقيات الداخلية بدلاً من القيام بتعيينات جديدة.                                  |
| 0,99              | 3,55          | 4- لدي المدير قدر كبير من الإهتمام برفاهية العاملين.   |
| 0,76              | 3,64          | 5- يعمل المدير كعضو رئيسي في فريق أو يتحدث عنه .   |
| 0,89              | 3,91          | 6- يركز المدير علي الأهداف طويلة الأمد أثناء العمل علي تحقيق الأهداف قصيرة الأمد.  |
| 0,87              | 3,78          | 7- يتعامل المدير مع التغيير باعتباره عملية متطورة ويتعين أخذها بعين الإعتبار دائماً.                                       |
| 0,95              | 3,56          | 8- يركز المدير علي تعزيز الإعتمادية المتبادلة بين المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة.                                       |
| 0,83              | 3,80          | 9- يركز المدير علي حماية البيئة أثناء تحديد أهداف العمل.   |
| 0,79              | 3,71          | 10- يري المدير أنه يتعين أخذ المجتمع المحيط بالشركة بعين الإعتبار.   |
| 0,77              | 3,69          | 11- يري المدير أن أي فرد إما أنه مفيد للعمل أو أنه لا يعيننا في شيء.   |
| 0,93              | 3,14          | 12- يري المدير أن الرؤية المشتركة للمستقبل المحددة في بيانات الرؤية الإستراتيجية للشركة تعد بمثابة أداة إستراتيجية رئيسية. |
| 0,95              | 3,30          | 13- يقدر المدير أهمية بقاء طاقم العمل لفترة طويلة علي جميع المستويات.  |
| 0,98              | 3,38          | 14- ينظر المدير إلي السلوك الأخلاقي باعتباره قابل للتفاوض، وبمثابة مخاطرة محسوبة   |
| 1,01              | 3,94          | الممارسات عالية المستوي  |
| 0,89              | 3,67          | 15- يري المدير أن صنع القرار يجب أن يتم بالتراضي والمشاركة من الجميع.  |
| 1,10              | 3,61          | 16- يتعامل المدير مع طاقم العمل باعتبارهم غير قادرين علي إدارة أنفسهم بأنفسهم.   |
| 0,94              | 3,67          | 17- يؤكد المدير علي العمل في فريق كعامل مساعد علي تمكين المرؤوسين.   |

|      |      |   |
|------|------|---|
| 0,58 | 3,78 | 18- يشجع المدير علي مشاركة ثقافة تمكينية قوية تركز علي المنظور طويل الأمد.                              |
| 0,67 | 3,80 | 19- يشجع المدير علي مشاركة المعرفة علي كافة المستويات التنظيمية.  |
| 0,87 | 3,50 | 20- يسعى المدير لإكتساب قدر كبير من الثقة من خلال العلاقات الجيدة والمودة مع المرووسين.                 |
| 0,84 | 3,55 | حوافز الأداء الرئيسية   |
| 1,09 | 3,53 | 21- يتعامل المدير مع الإبداع باعتباره أمراً يؤدي لمخاطر، ومن ثم فإنه يجب أن يديره أو يتابعه القادة فقط. |
| 0,98 | 3,62 | 22- يري المدير أن المكافآت المالية وحدها كافية كعوامل دافعة للموظفين.                                   |
| 1,14 | 3,49 | 23- يري المدير أن الجودة يجب أن تكون مترسخة في ثقافة الشركة.  |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح لنا من الجدول السابق ما يأتي:

### 1- التحليل الوصفي لبعء الممارسات التأسيسية:

يعتبر مستوى إدراك العاملين في مؤسسات النفط الكويتية لتحديد الممارسات التأسيسية متوسط نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي لتحديد الممارسات التأسيسية 3,66 بانحراف معياري 0,81 ، 2- التحليل الوصفي لبعء الممارسات عالية المستوى: يعتبر مستوى إدراك العاملين بمؤسسات النفط الكويتية الممارسات عالية المستوى متوسط نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي الممارسات عالية المستوى 3,94 بانحراف معياري 1,01 ، 3- التحليل الوصفي لبعء حوافز الأداء الرئيسية : يعتبر مستوى إدراك العاملين بمؤسسات النفط الكويتية لحوافز الأداء الرئيسية متوسط نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي لحوافز الأداء الرئيسية 3,55 بانحراف معياري 0,84 .

### 3/11- التحليل الوصفي للأداء المؤسسي :

جدول رقم (7)

### التحليل الوصفي للأداء المؤسسي

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغيرات   |
|-------------------|---------------|---|
| 0,71              | 3,74          | المقياس العام للأداء المؤسسي  |
| 1,09              | 3,71          | أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية   |
| 1,10              | 3,68          | 1- يلتزم العاملون بأساليب العمل المقررة من قبل الشركة في أداء مهام وظائفهم. |
| 0,76              | 3,70          | 2- تتابع الإدارة في الشركة مدي التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات.         |
| 0,89              | 3,77          | 3- يحرص العاملون علي الإلتزام بالقوانين والتعليمات.                         |
| 0,98              | 3,69          | 4- يحرص العاملون علي الإلتزام بالعمل لإنتاجه خلال ساعات الدوام .            |
| 0,68              | 3,52          | 5- يحرص العاملون علي الإلتزام بخدمة العملاء بشكل كفؤ.                       |

|      |      |   |
|------|------|---|
| 0,84 | 3,58 | أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة  |
| 0,97 | 3,61 | 6- تطبق الشركة مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع الأقسام.   |
| 0,68 | 3,54 | 7- تشجع الشركة العاملين فيها علي المبادرات للإرتقاء بالمنتجات بما يميزها عن الشركات الأخرى.                   |
| 0,97 | 3,55 | 8- لدي الشركة توجه واضح للعمل للحصول علي جوائز الجودة والتميز.  |
| 1,08 | 3,80 | 9- لدي الشركة سياسة وإجراءات واضحة وموثقة للجودة.   |
| 0,86 | 3,71 | 10- تحرص الشركة علي القيام بكافة العمليات المطلوبة بكفاءة وإتقان.   |
| 0,87 | 3,52 | أداء المؤسسة في إطار البيئات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية   |
| 1,07 | 3,51 | 11- تتناسب كمية العمل المطلوبة في الشركة مع قدرات العاملين.   |
| 0,68 | 3,48 | 12- يتقبل العاملون القيام بالأعمال الإضافية التي يتم تكليفهم بها من قبل رؤسائهم في الشركة حسب مقتضيات العمل . |
| 0,85 | 3,38 | 13- يحرص العاملون علي إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم كما ونوعاً.   |
| 0,84 | 3,71 | 14- تتناسب المهام المطلوبة من العاملين في الشركة مع قدراتهم وخبراتهم.   |
| 0,72 | 3,66 | 15- توفر الشركة للعملاء المعلومات الكافية عن المنتجات والخدمات التي تقدمها.                                   |
| 0,77 | 3,68 | 16- يعتقد العملاء بأن الشركة لديها قدرات كافية لتلبية إحتياجاتهم .  |
| 0,68 | 3,86 | 17- تتوافر لدي عملائنا الثقة في منتجاتنا وخدماتنا .   |
| 0,61 | 3,52 | 18- يرغب عملاء الشراء في الإستمرار في التعامل معها .  |
| 0,69 | 3,46 | 19- يعتقد العملاء أن الشركة لديها سمعة بينية جيدة.  |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح لنا من الجدول السابق ما يأتي:

### 1- التحليل الوصفي لبعد أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية:

يعتبر مستوى إدراك العاملين في مؤسسات النفط الكويتية لتحديد أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية متوسط نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي لبعد أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية 3,71 بانحراف معياري 1,09

### 2- التحليل الوصفي لبعد أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة:

يعتبر مستوى إدراك العاملين بمؤسسات النفط الكويتية لبعد أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة متوسط نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي لأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة 3,58 بانحراف معياري 0,84،

### 3- التحليل الوصفي لبعد أداء المؤسسة في إطار البيئات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية:

يعتبر مستوى إدراك العاملين بمؤسسات النفط الكويتية لأداء المؤسسة في إطار البيئات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية متوسط نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي لأداء المؤسسة في إطار البيئات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية 3,52 بانحراف معياري 0,87 .

4/11- نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد القيادة المستدامة والأداء المؤسسي :

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية محل الدراسة، ولتحقيق ذلك قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis** للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة بين متغيرات القيادة المستدامة كمتغيرات مستقلة، والأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية كمتغير تابع. وكذلك الأهمية النسبية لمتغيرات القيادة المستدامة الخاضعة للدراسة في علاقتها بالأداء المؤسسي مأخوذة بصورة إجمالية، واختبار صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة، الذي ينص على:

(1) الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي ممارسة القيادات للقيادة المستدامة والأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية.

(2) الفرض البديل: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي ممارسة القيادات للقيادة المستدامة والأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية.

ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد كما يلي:  
ومن خلال الجدول رقم (8) يتضح النتائج الآتية:

➤ بالنسبة للنموذج ككل، فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات القيادة المستدامة وبين الأداء المؤسسي في مؤسسات النفط الكويتية (مأخوذة بصورة إجمالية) وأن هذه العلاقة تمثل 60% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R)، حيث بلغت قيمة R<sup>2</sup> (36%)، وبلغت قيمة F المحسوبة (69,48)، وهي معنوية عند مستوي معنوية (0,000).

جدول رقم (8)

نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد القيادة المستدامة والأداء المؤسسي

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

| الأداء المؤسسي                  |                     |                        | القيادة المستدامة            |
|---------------------------------|---------------------|------------------------|------------------------------|
| معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> | معامل الارتباط<br>R | معامل الانحدار<br>Beta |                              |
| 0,25                            | 0,50                | 0,240                  | الممارسات التأسيسية          |
| 0,30                            | 0,55                | 0,154                  | الممارسات عالية المستوي      |
| 0,34                            | 0,58                | 0,352                  | حوافز الأداء الرئيسية        |
| 0,60                            |                     |                        | معامل الارتباط R             |
| 0,36                            |                     |                        | معامل التحديد R <sup>2</sup> |
| 69,48                           |                     |                        | قيمة ف (F) المحسوبة          |
| 4,524                           |                     |                        | قيمة ف (F) الجدولية          |

|       |                         |
|-------|-------------------------|
| 356-3 | درجات الحرية            |
| 0,000 | مستوي الدلالة الإحصائية |

■ تم ترتيب المتغيرات من الأعلى إلى الأكثر أهمية للأقل على أساس قيمة معامل الانحدار بيتا: حيث أن المتغير الأكثر تأثيراً هو حوافز الأداء الرئيسية وقيمة لمعامل الانحدار تساوي 0,352 وقيمة ت تساوي 3,684 ومعنوية 0,000 أقل من 0,05 والمركز الثاني الممارسات التأسيسية بقيمة معامل انحدار 0,240 وقيمة ت تساوي 3,541 ومعنوية تساوي 0,000 أقل من 0,05، والمركز الثالث الممارسات عالية المستوى بقيمة معامل انحدار 0,154 وقيمة ت تساوي 3,662 ومعنوية 0,000 أقل من 0,05

■ نوع وقوة العلاقة بين ممارسات القيادة المستدامة وبين الأداء المؤسسي:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة والأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية الخاضعة للدراسة وأن هذه العلاقة تمثل 60 % (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R)، وهذه العلاقة طردية حيث كلما زاد اهتمام مؤسسات النفط الكويتية محل الدراسة بممارسات القيادة المستدامة زاد ذلك من الأداء المؤسسي لها.

إن القيادة المستدامة في مؤسسات النفط الكويتية محل الدراسة يمكن أن يفسر حوالي 36 % (وفقاً لمعامل التحديد في النموذج  $R^2$ ) من التباين الكلي في الأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية.

وبناءً على النتائج الواردة بالجدول السابق رقم (8)، نستنتج أن متغيرات القيادة المستدامة تتمتع بعلاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء المؤسسي في مؤسسات النفط الكويتية محل الدراسة، وهذا يعني أن مؤسسات النفط الكويتية يمكنها دعم وتعزيز الأداء المؤسسي من خلال زيادة ممارسات القيادة المستدامة من خلال الممارسات التأسيسية، الممارسات عالية المستوى، حوافز الأداء الرئيسية.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادات للقيادة المستدامة والأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية، وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادات للقيادة المستدامة والأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية 0,01 و 0,05 وفقاً لاختبار ف-Test بين متغيرات القيادة المستدامة كمتغير مستقل والأداء المؤسسي كمتغير تابع.

12- النتائج والتوصيات:

1/12- نتائج البحث: توصل الباحثان من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يأتي:

(1) تعد القيادة المستدامة بأبعادها (استدامة استثمار الموارد البشرية والمالية - استدامة قيادة الآخرين -

- التوزيع الاستراتيجي - الثقافة التنظيمية - المسؤولية المجتمعية والبيئية؛ من الأساليب الحديثة التي تساعد على تطوير ممارسات القادة في العمل؛ لما لها من آثار إيجابية في مجالات مختلفة.
- (2) تعتبر القيادة المستدامة أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تدعم قدرة الشركات على تطبيق مبادئ الاستدامة في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة العمل.
- (3) الأداء المؤسسي هو نهج استراتيجي متكامل لتحقيق النجاح المستمر للمؤسسات من خلال تحسين أداء وتطوير قدرات فرق العمل للحصول على الميزة التنافسية.
- (4) يعتبر مستوى إدراك العاملين في مؤسسات النفط الكويتية للقيادة المستدامة متوسط نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي لتحديد الممارسات التأسيسية 3,54 بانحراف معياري 0,71
- (5) يعتبر مستوى إدراك العاملين في مؤسسات النفط الكويتية للأداء المؤسسي متوسط نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي للأداء المؤسسي 3,74 بانحراف معياري 0,71
- (6) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة والأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية الخاضعة للدراسة وأن هذه العلاقة تمثل 60 % (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R)، وهذه العلاقة طردية حيث كلما زاد اهتمام مؤسسات النفط الكويتية محل الدراسة بممارسات القيادة المستدامة زاد ذلك من الأداء المؤسسي لها.
- (7) إن القيادة المستدامة في مؤسسات النفط الكويتية محل الدراسة يمكن أن يفسر حوالي 36 % (وفقاً لمعامل التحديد في النموذج R<sup>2</sup>) من التباين الكلي في الأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية.

## 2/12- توصيات البحث:

في ضوء النتائج السابقة أمكن للباحثان التوصل إلي مجموعة من التوصيات والتي تتمثل فيما يلي:

| م | مجال التوصية   | التوصية                                    | المسئول عن التنفيذ                          | متطلبات وآليات التنفيذ   |
|---|----------------|--|---|--|
| 1 | الأداء المؤسسي | تحسين الأداء المؤسسي لشركات النفط الكويتية | إدارة الموارد البشرية بشركات النفط الكويتية | <ul style="list-style-type: none"> <li>- أولاً: تشكيل الفريق، تنظيم عمل الفريق، وتحديد مدة الخطة،</li> <li>- ثانياً: استعراض القيم،</li> <li>- ثالثاً: وضع الرؤية: وهي مجموعة الأهداف بعيدة المدى - تحتوى على أرقام، وتلخيص الرؤية في جملة واحدة،</li> <li>- رابعاً: وضع الرسالة: وهي جملة واحدة تلخص من نحن وماذا نريد،</li> <li>- خامساً: تحديد مجالات العمل،</li> <li>- سادساً: وحدات العمل الاستراتيجي،</li> <li>- سابعاً: تحديد مؤشرات الاداء الرئيسية،</li> <li>- ثامناً: تدريب العاملين وفقاً لإحتياجاتهم التدريبية.</li> <li>- تاسعاً: تحليل الفجوات،</li> <li>- عاشراً: تنفيذ الخطة،</li> <li>- حادي عشر: الدمج مع التخطيط التشغيلي.</li> </ul> |

| م | مجال التوصية      | التوصية   | المسئول عن التنفيذ                          | متطلبات وآليات التنفيذ   |
|---|-------------------|---|---|--|
|   |                   | تحسين الأداء المؤسسي لشركات النفط الكويتية          | إدارة الموارد البشرية بشركات النفط الكويتية | <p>- الاستمرار في تطوير وتحديث الموقع الإلكتروني لشركات النفط وكذلك الموقع الخاص بها ضمن بوابة الحكومة الإلكترونية.</p> <p>- العمل مع لجان برنامج الحكومة الإلكترونية / وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.</p> <p>- المشاركة في تفعيل نظام إدارة الموارد المالية الحكومية GFMIS في شركات النفط ضمن الشركات الريادية.</p> <p>- متابعة إدامة وتشغيل نظام إدارة المساعدات الفنية في شركات النفط JAIMS، والجهاز الخادم الرئيسي الخاص بالنظام.</p> <p>- متابعة العمل على تحديث شبكة المعلومات الداخلية (الانترانت) وشبكة خدمات الموظفين الذاتية (MenaME).</p> <p>- تطوير وتحسين وصيانة الأنظمة المحوسبة العاملة وتشمل نظام المنح والمساعدات الفنية ونظام المستودعات لإدارة وضبط المخزون في مستودع اللوازم والقرطاسية، ونظام القروض، ونظام الدورات والبعثات الخارجية، ونظام الحركة، برنامج متابعة المنحة الخليجية، نظام متابعة وتقييم مشاريع الجمعيات الخيرية والتعاونية، نظام إدارة الموارد البشرية والرواتب، نظام الدوام، نظام النسخ الاحتياطي، نظام شاشات التحكم التفاعلية.</p> <p>- الاستمرار في متابعة ضبط ومراقبة مداخل شركات النفط طوال اليوم وعلى مدار الأسبوع عن طريق إدامة وصيانة كاميرات المراقبة في مداخل الشركات ونظام التسجيل المرئي لمراقبة المداخل 24 ساعة 7 أيام في الأسبوع.</p> <p>- وضع استراتيجية لإدارة المعرفة ومتابعة تنفيذها، وتفعيل الوسائل والممارسات المثلى للحصول على المعلومات ومشاركتها للمساهمة في بناء مؤسسة تتعلم من مخزونها المعرفي.</p> <p>- استكمال تطوير أجهزة الحواسيب وملحقاتها وشبكة الحاسوب المحلية وملحقاتها ومتابعة إدامتها.</p> |
| 2 | القيادة المستدامة | تحسين مستوى استخدام القيادات لنمط القيادة المستدامة | إدارة الموارد البشرية بشركات النفط الكويتية | <p>- يجب أن تكون الاستراتيجية مبنية على أساس تكامل بين البيئية، الاقتصاد، الاجتماع.</p> <p>- الإبتكار من خلال تطوير المنتجات التي تستخدم الموارد الطبيعية بطريقة فعالة .</p> <p>- الاهتمام بمعاملة الموظفين والأفراد بعدالة واحترام و مساواة.</p> <p>- الشفافية عن طريق نشر الحسابات والتقارير عن الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.</p>  |

| م | مجال<br>التوصية | التوصية | المسئول عن<br>التنفيذ | متطلبات وآليات التنفيذ   |
|---|-----------------|---------|-----------------------|--|
|   |                 |         |                       | - إدارة المخاطر عن طريق انتهاز الفرص وإدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.<br>- تحقيق مصالح الجهات ذات العلاقة من خلال الدخول في حوار مع الجهات ومحاولة مقابلة احتياجاتهم بفعالية. |

### 13- بحوث مستقبلية مقترحة:

على الرغم من أن الدراسة الحالية حاولت دراسة العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات النفط الكويتية محل الدراسة، إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها تشير إلى وجود مجالات لدراسات أخرى مستقبلية، ومن بين هذه المجالات البحثية ما يأتي:

- إمكانية إجراء هذه الدراسة بالتطبيق على قطاعات أخرى، على سبيل المثال (القطاع الخاص، القطاع المصرفي، المنظمات التعليمية، المنظمات الفندقية، الشركات متعددة الجنسيات وغيرها).

- دور الريادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المستدام.

- دور السعادة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية المستجدة والأداء المؤسسي.

### 14- المراجع:

أولاً : المراجع العربية:

(1) عوض الله، ولاء عبدالحميد سعيد، ميخائيل، إنجي طلعت نصيف، و عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد. (2019). القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية، مج30، ع119،

530 - 564



- (2) عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد. (2013). دور القيادة المستدامة و دورها في تعزيز النزاهة التنظيمية بمؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية . مجلة كلية التربية . جامعة كفرالشيخ ، 1-71 .
- (3) غانم، عصام جمال سليم. (2016). واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي: دراسة مسحية. مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية، مج23، ع103، 239 - 430.
- (4) كيري، عصام بن محمد بن علي، و المخلافي، سلطان سعيد عبده. (2019). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر [أطروحة دكتوراه. جامعة الملك خالد ]. قاعدة معلومات المنظومة.
- (5) يونس، أماني محمد، و شلدان، فايز كمال. (2017). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية (غزة).
- (6) أبو الريش، ريم. (2016). واقع العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقته بجودة الأداء (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (7) صايح، جوديت. (2018). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، فلسطين .
- (8) أبو صفية، ألفت. (2018م). أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة تطبيقية: الجامعة الإسلامية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (9) عبد الرحمن، معالي. (2018). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي الدور المعدل للثقافة التنظيمية (أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- (10) عبد الهادي، ميسون. (2017). رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة).. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين .
- (11) عبده، رنا. (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة .

(12) الغنام، جهاد. (2017). أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في تحسين جودة الأداء المؤسسي في المستشفيات الفلسطينية (رسالة ماجستير). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

(13) عبد الغفور ، ريهام. (2018). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط (أطروحة دكتوراة منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

(14) عبدالهادي، محمد جمال محمد (2021)، أثر القدرات الدينامية علي تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع1.

(15) علي، هشام فوزي عباس(2021)، دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج12، ع2.

(16) ديلب، غادة عبدالمنعم عبدالحميد(2021)، أثر أبعاد الجدارات الوظيفية علي الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية علي شركات غنتاج الدواء، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مج43، ع3.

(17) ثابت عبد الرحمن إدريس ، (2016)، "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية .

(18) النقيب، مني يسري فهمي(2022)، واقع الأداء المؤسسي في بعض كليات جامعة بورسعيد في ظل جائحة فيروس كورونا ، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة المنيا، ع39.

(19) العزب، حسين محمد(2020)، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، مج35، ع2.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Alsaleh ,Ghadah;(2016); Do the Standards of the National Commission for Academic Accreditation & Assessment (NCAAA) Lead to Organization Excellence; European Scientific Journal December 2016 edition vol. 12, No.34 pp: 1857 – 7881.
2. Alnaweigah ,Atallah Basheer;(2013); The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff; JULY 2013 VOL 5, NO 3,pp170-192.

3. Avery, G. C. ; Bergsteiner, H ;(2011); Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience and Performance; *Strategy & Leadership*, Vol.39, No.3, pp.5-15.
4. Bendell, Jem and Little, Richard (2015) Seeking sustainability leadership. *Journal of Corporate Citizenship*, 2015 (60). pp. 13-26.
5. Brown, Barrett Chapman;(2011); Conscious Leadership for Sustainability: How Leaders with A Late-Stage Action Logic Design And Engage In Sustainability Initiatives; Ph.D. dissertation, Fielding Graduate University.
6. Badri, Masood Abdulla; Selim Hassan; Alshare, Khaled ; Grandon Elizabeth E.; Younis, Hassan; Abdulla Mohammed;
7. The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework; *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 23 No. 9,pp1118-1157.
8. Bose, Tarun Kanti;(2012); Market Segmentation and Customer Focus Strategies and Their Contribution towards Effective Value Chain Management; *International Journal of Marketing Studies* Vol. 4, No. 3,pp113-121.
9. Bedi ,Preeti; Iakra, Poonam; Gupta „Ekanshi;(2014); Workforce Diversity Management: Biggest Challenge or Opportunity For 21st Century Organizations; Volume 16, Issue 4. Ver. III, PP 102-107.
10. Casserley, T.; Critchley, B.; (2010); A New Paradim of Leadership Development. *Industrial and Commercial Training*; Vol.42, pp.287–295.
11. Durrah ,Omar; Khdour ,Naser; Al-Abbadi, Samir;(2014); The Impact of the Implementation of Organizational Excellence Policies on the contextual Performance: A Case Study in the Cardiovascular Surgery Hospital; *International Business Research*; Vol. 7, No. 9;pp17–29.