



أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي
دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء الأمانة)

**The Impact of Strategic Leadership on Institutional Performance
A Field study on the General Electricity Corporation (General
Administration and the Electricity of the Capital Secretariat)**

Mohammed Mohammed Ahmed Al-Dhamari

*Researcher - Center of Business Administration
Sana'a University -Yemen*

محمد محمد أحمد الذماري

*باحث - مركز إدارة الأعمال (CBA)
جامعة صنعاء - اليمن*

Tawfik Musleh Saleh Al-Sanabani

*Researcher - Faculty of Administrative Sciences
Dhamar University -Yemen*

توفيق مصلح صالح السناباني

*باحث - كلية العلوم الإدارية
جامعة ذمار - اليمن*

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، المقدرات الجوهرية، وتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على الأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (الكفاءة، الفاعلية، والتركيز على العميل)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المسميات الوظيفية (مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، رئيس قسم، مختص، فني) في المؤسسة مجال الدراسة، والبالغ عددهم (896) موظفًا، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية بلغ عددها (270) فرداً في المستويات الوظيفية المحددة، ولغرض جمع البيانات تم تصميم استبانة أداة للدراسة توزعت درجات فقراتها بحسب مقياس ليكرت السباعي، وتم تحليل بيانات الدراسة احصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28)، واستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها ما يلي:

- وجود ارتباط عالٍ بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للكهرباء (عينة الدراسة)، مما يعني أن زيادة ممارسة القيادة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء المؤسسي.
- أن قيمة الدور بين أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة والأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للكهرباء (عينة الدراسة) كان دوراً إيجابياً، ولكن بصورة متفاوتة بالنسبة لكل بعد على حده، حيث كان أكثر الأبعاد تأثيراً هو بعد تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، وكان أقل الأبعاد تأثيراً هو بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، الكهرباء.

Abstract:

This study aims to measure the impact of strategic leadership, with its dimensions of (strategic direction, emphasis on ethical practices, enhancing organizational culture, developing human capital, core capabilities, and implementing balanced organizational oversight), on institutional performance, which comprises dimensions of (efficiency, effectiveness, and customer focus). The study population consists of all employees with job titles (general manager, deputy general manager, administration director, deputy director of administration, department head, specialist, technician) in the institution under study, totaling (896) employees. A proportional stratified random sample of (270) individuals was selected.

To collect data, a questionnaire was designed as a tool for the study, with item scores distributed according to a seven-point Likert scale. The study data were statistically analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v.28) program, employing descriptive and inferential statistical methods to measure the study's objectives and test its hypotheses.

The study yielded several important results, including the following:

1. The results indicated a high correlation between strategic leadership and institutional performance in the General Electricity Corporation (study sample), suggesting that an increase in the practice of .strategic leadership leads to an enhancement in institutional performance
2. Additionally, the findings revealed that the combined dimensions of strategic leadership had a positive role in influencing institutional performance in the General Electricity Corporation (study

sample), although the degree of influence varied for each dimension. The most influential dimension was found to be implementing balanced organizational control, while the least influential dimension .was emphasizing ethical practices

Keywords: Strategy leadership, Institutional performance, Electricity.

المقدمة:

مستويات هي: (الأهداف المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) (الصمادي، 2018). وتُعد القيادة الاستراتيجية من الأساليب الحديثة، فهي: "تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين، وهي حالة أكثر من كونها وسيلة إدارية، كما أنها ليست بديلاً عن الإدارة الاستراتيجية بل ناتجة عنها، إنها عملية تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى ما يريد القائد أن تكون (Dess, Lumpkin, Eisner, & Ridge, 2007) ويرى (Pisapia, 2009) أن القيادة الاستراتيجية تتحدد في أربعة أبعاد رئيسة تُشكّل سلوكيات القائد الاستراتيجي، وهي: البعد التحويلي، البعد الإداري، البعد الأخلاقي، والبعد السياسي. وجميعها تساعد مديري المؤسسات على خلق بيئة عمل تساعد على تحسين الأداء وتحويل المؤسسة إلى مجتمع فعال، فالمدیر الذي لديه اهتمام بالقيادة الاستراتيجية يهتم بالقضايا الاجتماعية والسياسية والثقافية التي تؤثر في العمل المؤسسي.

تعمل القيادة الإستراتيجية على تشكيل رؤية مستقبلية تمكنها على المساعدة في تشكيل مستقبل المؤسسة على المدى المتوسط والطويل والتأثير في الآخرين للتوافق مع التغيير المتزايد في بيئة العمل والقدرة على التكيف والتكامل مع بيئته الداخلية والخارجية (ثابت، 2013)، وهذا ما دعا المؤسسات إلى تبني العديد من النماذج التي تحوي بين طياتها أساليب قيادية ذات

تزايد اهتمام المؤسسات في الوقت الحاضر في البحث عن الأفكار والأساليب الجديدة لتحسين أدائها، وذلك لمواجهة الأزمات والتحديات في بيئتها المحيطة، والتي صارت تهدد بقاءها واستمراريتها؛ إذ إن ما يجعلها مؤسسات ناجحة هو استعدادها الدائم للتجديد وللمواكبة والقدرة على إنتاج الأفكار الجديدة من أجل البقاء والاستمرار (سيد، 2008)، ويقصد بالأداء المؤسسي: "هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" (الدجني، 2011، ص10)، وتختلف طرق وأساليب قياس الأداء المؤسسي حسب طبيعة المنظمة، ومن أشهر نظم التقييم العالمية النموذج الأوروبي الصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وهو ذو تسعة معايير، وهناك معايير التقييم الأمريكية من (مؤسسة مالكولم)، يضاف إلى ذلك معايير التميز اليابانية وهي شائعة أكثر في اليابان، وهناك بطاقة قياس الأداء المتوازن وهي أداة إدارة استراتيجية تربط الإجراءات الحالية للشركة بأهدافها طويلة المدى أسسها العالمان (Robert Kaplan & David Norton) في العام (1992م)، تهدف إلى مساعدة المنشآت على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها وأهدافها المتصلة بها إلى مجموعة من الأهداف والأنشطة والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث يكون القياس على أربعة

والاجتماعية في بيئتها المحيطة، فقد كانت المؤسسة من أولى المنشآت التي تأثرت بتلك المتغيرات (المؤسسة العامة للكهرباء، 2011)، والذي انعكست سلباً على أدائها، وكون الباحث أحد موظفي المؤسسة فقد لاحظ قصوراً في الرؤية الاستراتيجية وفي الاهتمام بتطوير رأس المال البشري واكتشاف المقدرات الجوهرية وضعفاً في مجال الرقابة التنظيمية منذ العام (2011م) وحتى الوقت الحاضر، كل ذلك أدى إلى تراجع في أدائها، وهذا ما تؤكد التقارير الصادرة من وزارة الكهرباء والخاصة بمؤشرات الأداء، حيث أظهرت التقارير أن القدرة الإنتاجية لتوليد الكهرباء في المحطات التابعة للمؤسسة للعام (2010م) كانت الطاقة المنتجة (6652.4) ميغاوات/ساعة، بينما انخفضت القدرة الإنتاجية في العام (2011م) إلى (5130.7) ميغاوات/ساعة (المؤسسة العامة للكهرباء، 2011)، وفي العام (2015م) توقفت المؤسسة تماماً عن إنتاج الكهرباء بسبب العدوان وقد عادت المؤسسة للنهوض بقدرتها الإنتاجية من جديد في العام (2019م) وبخطوات بطيئة بسبب الظروف الاقتصادية التي يمر بها الوطن، ومن خلال البيانات المتوفرة من إدارة التخطيط والإحصاء بالمؤسسة للعام (2023م) فقد بلغت القدرة الإنتاجية (392) ميغاوات/ساعة (المؤسسة العامة للكهرباء، 2023)، في ظل منافسة القطاع الخاص للمؤسسة وأيضاً في ظل ارتفاع أسعار الوقود الخاص بتشغيل محطات التوليد، ولغرض التأكد بشكل أكثر دقة من وجود المشكلة نظراً لعدم توفر دراسات سابقة عن قطاع الكهرباء في اليمن فقد قام الباحث بعمل دراسة استكشافية واستخدم أسلوب المقابلة مع كل من مدير عام المؤسسة ونائب مدير عام المؤسسة للشؤون

رؤية قادرة على تجاوز تلك التحديات بفعالية في محاولة للتفوق والريادة، فمن المهم للمدير أن يجمع بين المواصفات القيادية إلى جانب ما يتمتع به من سلطة قانونية أو الحق الذي يخوله إياه المركز الوظيفي، هذا إذا ما أريد لأي مؤسسة أن تتطور وتتقدم، وخاصة في عصر المنافسة الشديدة (القيوتي، 2004، ص 286).

ويُعد قطاع الكهرباء من أهم ركائز الاقتصاد على مستوى العالم، فلا صناعة ولا تجارة ولا بورصة مالية عالمية ولا تكنولوجيا دون كهرباء، وعندما بدأت المؤسسة العامة للكهرباء للعودة للتشغيل التدريجي للمحطات التابعة لها بعد انطفاء دام ما يقارب الخمس السنوات بسبب العدوان والحصار على اليمن، كان القطاع الخاص قد دخل إلى سوق المنافسة لتوليد الكهرباء وبيعها للمستثمرين والمواطنين؛ ولهذا أصبح لزاماً على قيادة المؤسسة العمل على اتخاذ القرارات التي تعيد نجاحها، وتضمن استمرارها من خلال تحسين أدائها عبر العمل بأساليب القيادة الاستراتيجية بما يعزز أداءها ويحقق أهدافها. وانطلاقاً من ذلك جاء اختيار الباحث لموضوع هذه الدراسة التي تتمحور حول معرفة أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للكهرباء في اليمن (الإدارة العامة للمؤسسة وكهرباء أمانة العاصمة صنعاء).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه المؤسسات بشكل عام والمؤسسة العامة للكهرباء في اليمن على وجه الخصوص منذُ بداية أحداث ما يسمى بالربيع العربي في الحادي عشر من فبراير (2011م) وحتى الوقت الحاضر حالة من عدم الاستقرار كنتيجة للمتغيرات السياسية والاقتصادية

العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء أمانة العاصمة)؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية كالتالي:

1- ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعدها في المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء أمانة العاصمة)؟

2- ما مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده في المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء أمانة العاصمة)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية بأبعدها المتمثلة في: (التوجه الاستراتيجي، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، اكتشاف المقدرات الجوهرية، وتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على الأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء أمانة العاصمة).

ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس عدد من الأهداف الفرعية كالتالي:

1- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعدها، في المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء أمانة العاصمة).

2- التعرف على مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده، في المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء أمانة العاصمة).

المالية والإدارية ومدير عام التخطيط والاحصاء بالمؤسسة، وتم النقاش معهم وطرح الأسئلة وتدوين الإجابات، وتم التأكد من وجود فجوة في الأداء وبذلك تم تأكيد وجود المشكلة، ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت متغيرات الدراسة فقد توضحت علاقة الربط بين المتغيرات، وقد أوضحت الدراسات السابقة أن هناك علاقة ارتباط وتأثير للقيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي مثل دراسة: (سعد وإبراهيم، 2022)، (جمعة، 2019)، (الجبوري والحاكم، 2019)، (شيروان، وآخرين، 2017)، (خليل، 2017)، وبناء على نتائج الدراسات السابقة لاحظ الباحث وجود فجوة علمية تتمثل في عدم وجود دراسات سابقة تدرس متغيرات الدراسة في مجتمع الدراسة الحالية، حيث تعتبر هذه الدراسة هي أول دراسة في الجمهورية اليمنية في قطاع الكهرباء. وبالتالي فإن مشكلة هذه الدراسة تكمن في محاولة سد هذه الفجوة البحثية، وذلك بدراسة أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، وقد تم اختيار الإدارة العامة للمؤسسة وكهرباء أمانة العاصمة كدراسة ميدانية نظراً لأنهما المصدر لجميع القرارات التي يتم تعميمها على كل مناطق الكهرباء في جميع المحافظات؛ إذ أن المؤسسة لازالت تحتفظ بمركزية القرارات وتلزم جميع المناطق بالتنفيذ.

واستناداً إلى ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر القيادة الاستراتيجية بأبعدها المتمثلة في: (التوجه الاستراتيجي، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، اكتشاف المقدرات الجوهرية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على الأداء المؤسسي في المؤسسة

أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية (النظرية): تكمن الأهمية

النظرية للدراسة في الآتي:

(1) حداثة موضوع الدراسة: تعتبر هذه الدراسة

حديثة في المجتمع اليمني؛ إذ لم يسبق أن

تناولت أي دراسات سابقة العلاقة بين القيادة

الاستراتيجية والأداء المؤسسي في المؤسسة

العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء أمانة

العاصمة).

(2) إمكانية إثراء المكتبات العلمية: يمكن أن

تمثل هذه الدراسة إضافة معرفية للباحثين في

مجال إدارة الأعمال؛ لأنها قد تفيدهم كمرجع

للتعرف متغيرات هذه الدراسة وأبعاد تلك

المتغيرات وصولاً إلى معرفة نتائج أثر القيادة

الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.

(3) التأسيس لدراسات علمية مستقبلية: تعتبر

هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين الذين

سبق لهم وأن بحثوا في المتغيرات نفسها،

بنفس أبعاد متغيرات هذه الدراسة أو بأبعاد

مختلفة بحسب ما تقتضيه تلك الدراسات، وقد

تشكل هذه الدراسة بداية لدراسات مستقبلية في

هذا المجال في الجمهورية اليمنية من خلال

ما تظهره من نتائج وما تقدمه من مقترحات

لدراسات مستقبلية.

2. الأهمية العملية (التطبيقية): تكمن الأهمية

التطبيقية للدراسة في الآتي:

(1) تم تطبيق هذه الدراسة على المؤسسة

العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء

أمانة العاصمة) والتي تشكل أهمية كبيرة

للاقتصاد اليمني، مما يستدعي التركيز

عليها؛ إذ إن الباحث يتوقع أنه إذا تم

العمل بتوصياتها فقد تساعد في تطبيق

ممارسات القيادة الاستراتيجية بما يعززها

في المؤسسة، وهذا بدوره سيعمل على

تحسين الأداء المؤسسي.

(2) لفت أنظار صناع القرار في المؤسسة

العامة إلى أهمية تطبيق أبعاد القيادة

الاستراتيجية لما لهذا المتغير من أثر

كبير في تحسين الأداء.

النموذج المعرفي للدراسة:

يتكون النموذج المعرفي من متغيرين أساسيين هما:

1- المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية ممثلة

بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، التأكيد على

الممارسات الأخلاقية، تعزيز الثقافة

التنظيمية، تطوير رأس المال البشري،

اكتشاف المقدرات الجوهرية، تنفيذ رقابة

تنظيمية متوازنة)، تم تحديد أبعاد المتغير

المستقل لهذه الدراسة بناءً على مرجعيات

علمية، حيث تم الرجوع إلى عدد من نماذج

قياس القيادة الاستراتيجية لتحديد أبعاد

المتغير المستقل للدراسة، ومن أهمها نموذج

(Hitt & et al, 2001)، ونموذج

(Pisapia, 2009)، وهي الأبعاد نفسها

التي استفادت منها الدراسات السابقة، مثل

دراسة (السفاري، 2021)، (المقري،

2021)، (القيسي، 2015).

2- المتغير التابع: الأداء المؤسسي ممثلاً بأبعاده

(الكفاءة، الفاعلية، التركيز على العميل)،

والتي تم اعتمادها بناءً على مراجعة الدراسات

السابقة التي تناولت الأداء المؤسسي مثل

H1.2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية على الأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء أمانة العاصمة).

H1.3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء أمانة العاصمة).

H1.4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري على الأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء أمانة العاصمة).

H1.5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية على الأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء أمانة العاصمة).

H1.6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية المتوازنة على الأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء أمانة العاصمة).

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الحالية بالحدود التالية:

(1) الحدود الموضوعية:

تمثلت الحدود الموضوعية لهذه الدراسة على دراسة أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها منفردة على الأداء المؤسسي بأبعاده منفردة.

(2) الحدود المكانية:

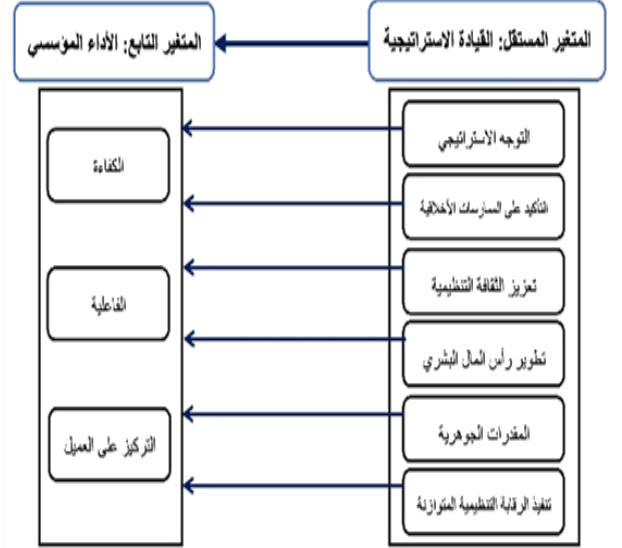
تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة على المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء أمانة العاصمة).

(3) الحدود البشرية:

تم تطبيق هذه الدراسة على شاغلي الوظائف التالية (مدرء عموم ونوابهم ومدرء إدارات ونوابهم ورؤساء الأقسام والمختصين) في المؤسسة العامة للكهرباء

دراسة (الأيوبي والبوجي، 2020)، (الجبوري والحاكم، 2019)، (عيد، 2019).

وبناء على ما سبق تم اعداد النموذج المعرفي للدراسة.



شكل (1) النموذج المعرفي للدراسة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة في: (التوجه الاستراتيجي، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، اكتشاف المقدرات الجوهرية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة)، على الأداء المؤسسي للمؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء أمانة العاصمة).

ويتفرع من هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية التالية:

H1.1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء أمانة العاصمة).

التوجه الاستراتيجية فيما كان أقلها تأثيراً هو بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة، وظهرت نتائج الدراسة وجود اهتمام من قبل القيادات المصرفية في تحسين الأداء المؤسسي؛ إذ كان أكثرها يحقق البعد المالي وأقلها بعد التعلم والنمو.

2- دراسة (المقري، 2024) بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المنظمي من خلال الإبداع الإداري": دراسة ميدانية على شركات التأمين اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المنظمي في شركات التأمين اليمنية وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تحدد مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بكافة مستوياتهم الوظيفية في شركات التأمين اليمنية والبالغ عددها (18) شركة، وتم اختيار العينة بأسلوب الحصر الشامل وبلغ حجمها (276) مفردة، وكانت الاستبانة هي الأداة الأساسية المستخدمة في الدراسة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية تؤثر في تحسين الأداء المنظمي لشركات التأمين وأن أكثر الأبعاد تأثيراً هو بعد استغلال المقدرات الجوهرية وأقلها تأثيراً هو بعد تعزيز الثقافة التنظيمية.

3- دراسة الجعدي، (2022) بعنوان: " القيادة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المنظمي": دراسة ميدانية على شركات التأمين اليمنية.

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية وتحديد أثرها في الأداء المنظمي في شركات التأمين بأمانة العاصمة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية في شركات التأمين والبالغ عددهم (130) قيادياً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها

(الإدارة العامة وكهرباء أمانة العاصمة)، من خلال اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية تمثل مجتمع الدراسة.

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة، وهي على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات المحلية:

1- دراسة (الميدمة، 2024) بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي": دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء.

هدفت الدراسة إلى قياس دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، تطوير راس المال البشري، الثقافة التنظيمية الفاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات بعد التعلم والنمو) في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تحدد مجتمع الدراسة من خلال المسح الشامل لجميع الموظفين من القيادات المصرفية والإدارية، في البنوك اليمنية وبلغ إجمالي مجتمع الدراسة عدد (758) قيادياً، وتم تحليل عدد (678) واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجميع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات كان أهمها وجود دور إيجابي في ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية (عينة الدراسة)، أيضاً وجود اهتمام كبير للقيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها، حيث كان أعلى هذه الأبعاد تأثيراً بعد

الدراسة من مديري ومسؤولي الوحدات في البنوك التجارية في الضفة الغربية، وبلغ حجم العينة (114) مفردة، وكانت الاستبانة هي الأداة الأساسية المستخدمة في الدراسة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك ترابطاً وثيقاً بين مفهومي القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في بناء البنوك، وأن كلاً منهما يلزم الآخر لإحداث التطور المنشود في هذه البنوك.

3- دراسة (الجبوري، والحاكم، 2019) بعنوان: "الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي": دراسة تحليلية في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد. (العراق)

هدفت الدراسة إلى تعرف دور القيم التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي من وجهة نظر المسؤولين عن عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تحدد مجتمع الدراسة من الجامعات الحكومية في محافظة بغداد وعددها (9) جامعات، وتم اختيار العينة بأسلوب العينة القصدية العمدية التي تتناسب وطبيعة الدراسة الحالية وتخدم الغرض والهدف من هذه الدراسة، وبلغ حجمها (280) مفردة، وكانت الاستبانة هي الأداة الأساسية المستخدمة في الدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية لعملية اتخاذ القرارات على الأداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد.

4- دراسة (جمعة، 2019) بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي":

(118) مفردة، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة الاستراتيجية بكل أبعادها في الأداء المنظمي.

ثانياً: الدراسات العربية:

1- دراسة (البقور، 2022) بعنوان: "قدرات القيادة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المنظمي": الدور الوسيط للابتكار المنظمي في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. (مصر) هدفت الدراسة إلى تعرف أثر قدرات القيادة الاستراتيجية في الأداء المنظمي والدور الوسيط للابتكار المنظمي من وجهة نظر العاملين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تحدد مجتمع الدراسة من جميع الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والبالغ عددها (15) شركة، وتم اختيار عينة بواسطة المسح الشامل، وكانت الاستبانة هي الأداة الأساسية المستخدمة في الدراسة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لكلٍ من قدرات القيادة الاستراتيجية في الأداء المنظمي في الشركات محل الدراسة.

2- دراسة (صويص، والقبح، 2021) بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية". (فلسطين)

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الأداء المؤسسي التي حددها البحث من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية في الضفة الغربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تحدد مجتمع

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الرؤية الاستراتيجية للجامعة ليست بدرجة وضوح عالية وخاصة فيما يتعلق بمكونات وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، كما أن ممارسات القيادة الاستراتيجية لبناء إطار اخلاقي وقيمي وفق إدراك منتسبي الجامعة لم تصل الى المستوى المطلوب لدعم الاداء المؤسسي في الجامعة وكلياتها.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

6- دراسة (Mailu, 2022) بعنوان: "تأثير القيادة الإستراتيجية على الأداء في المنظمات غير الحكومية في مقاطعة نيروبي". (كينيا)

Influence of Strategic Leadership on " Performance in Non-Governmental Organizations in Nairobi County

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء في المنظمات غير الحكومية، والتعرف على تأثير التوجه الاستراتيجي وتنمية الكفاءات على الأداء في المنظمات غير الحكومية في مقاطعة نيروبي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تحدد مجتمع الدراسة من المدراء الماليين ومدراء العلاقات ومدراء الموارد البشرية في (159) منظمة غير حكومية في مقاطعة نيروبي والبالغ عددهم (636) مفردة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم بلغ عددها (244) مفردة، وكانت الاستبانة هي الأداة الأساسية المستخدمة في الدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي ومهم على أداء المنظمات غير الحكومية في مقاطعة نيروبي، كما أوضحت الدراسة أن التوجه الاستراتيجي وتنمية الكفاءات الأساسية له تأثير

دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في جامعة ديالى. (العراق)

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها بصورة جزئية، ومعرفة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تحدد مجتمع الدراسة من الهيئة التدريسية ممن لديهم مناصب قيادية في جامعة ديالى وعددهم (30) دكتوراً، وتم اختيار عينة عمدية عن طريق المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وكانت الاستبانة هي الأداة الأساسية المستخدمة في الدراسة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى القيادة الاستراتيجية في الجامعة مقبول، وأن هناك اهتماماً بكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة بالرؤية والمقدرات الجوهرية ورأس المال البشري.

5- دراسة (الأكلي، 2018) بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي": دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها. (السعودية)

هدفت الدراسة إلى تعرف الوضع الحالي لممارسات القيادة الاستراتيجية وواقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء، واستكشاف نوع العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي للجامعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تحدد مجتمع الدراسة من منتسبي الجامعة من موظفين وأعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (2874)، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية منهم بلغ حجمها (450) مفردة، وكانت الاستبانة هي الأداة الأساسية المستخدمة في الدراسة.

مجال مؤسسات أو شركات توليد وتوزيع الكهرباء العربية أو اليمنية، ومن ثم فإن الفجوات البحثية هي فجوة معرفية؛ إذ إنه لم يُدرس بُعد القيادة الاستراتيجية بناءً على حقائق لنفس المتغيرين في دراسة سابقة، وكذلك فجوة مكانية، فلم يتم من قبل دراسة المتغير القيادة الاستراتيجية بأبعاده المستخدمة في هذه الدراسة في المؤسسة العامة للكهرباء في اليمن.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً القيادة الاستراتيجية:

تُعَدُّ القيادة جوهر العملية الإدارية وتشكل محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على السواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتنوع العلاقات الداخلية والخارجية وتأثيرها بالمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في البيئة المحيطة بها، ظهرت الحاجة إلى قيادة فاعلة تستطيع أن تتعامل مع هذا التطور وهي القيادة الاستراتيجية التي تعتبر مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية (عبد العزيز، 2010).

مفهوم القيادة الاستراتيجية وأبعادها:

عرفها (Al Thani & Obeidat, 2020) بأنها: عملية تستخدم من طرف القائد لتحقيق الهدف المرغوب به وفق فهم واضح للرؤية، من خلال التأثير على الثقافة التنظيمية، والتوجيه من خلال التعليمات والسياسات والتخصيص المناسب للموارد وتكوين الإجماع في بيئة متقلبة وغير أكيدة ومعقدة وغامضة وحافلة بالفرص والتحديات.

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف القيادة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: مدى ممارسة قيادة المؤسسة العامة للكهرباء للرؤية الاستراتيجية والعمل على تأكيد الممارسات الأخلاقية داخل المؤسسة، وبما ينعكس

إيجابي ومهم على أداء المنظمات غير الحكومية في مقاطعة نيروبي.

1- دراسة (Chepkurgat, & Auka, 2019)

بغنوان: "تأثير أساليب القيادة

الاستراتيجية على الأداء التنظيمي": دراسة

استقصائية عن الجامعات المعتمدة في

كينيا. (كينيا)

"Effect of Strategic Leadership Styles on " Organizational Performance": A Survey of Chartered Universities in Kenya.

هدفت الدراسة إلى معرفة الممارسات القيادية المتبعة داخل الجامعات الحكومية والخاصة في كينيا، ومعرفة أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في الجامعات المعتمدة في كينيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقطعي، وقد تحدد مجتمع الدراسة من رؤساء ونواب رؤساء عدد (27) جامعة حكومية وعدد (16) جامعة خاصة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية منهم بلغ عددها (146) مفردة، وكانت الاستبانة هي الأداة الأساسية المستخدمة في الدراسة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن رؤساء الجامعات أكثر ممارسة للقيادة التحولية مقارنة بنوابهم، وأن القيادة التحولية كأحد أساليب القيادة الإدارية قد حسنت أداء الجامعات محل الدراسة.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

جرى تناول الدراسات السابقة لمتغيرات هذه الدراسة (القيادة الاستراتيجية، الأداء المؤسسي) في بيئات مختلفة مثل الجامعات وشركات التأمين وشركات الاتصال والبنوك والشركات الصغيرة والمتوسطة والمنظمات الغير حكومية، لكن -على حد علم الباحث -لا توجد دراسة تناولت متغيرات الدراسة الحالية في

على تعزيز الثقافة التنظيمية وتدريب العاملين واكتشاف المقدرات الجوهرية، ثم تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- تطوير رأس المال البشري:

عرفه (فلوس وزموره، 2018) بأنه: عبارة عن المورد البشري الذي تمت تدميته في جميع المجالات وتنمية مهاراته وقدراته وخبراته ومنحه فرصاً للإبداع والابتكار.

ولأغراض هذه الدراسة يُعرف تطوير رأس المال البشري إجرائياً بأنه: مجموعة الأنشطة المخططة التي تقوم بها قيادة المؤسسة من أجل تنمية وتطوير العاملين فيها.

- المقدرات الجوهرية:

عرفها (المقرمي، 2020) بأنها: ما تمتلكه المنظمة من مقدرات بشرية وهيكلية ومادية وسوقية تحقق من خلالها ميزة تنافسية.

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف المقدرات الجوهرية إجرائياً بأنها: إمكانيات المؤسسة البشرية والمادية والهيكلية والتي تشكل لها ميزة تنافسية تسهم في تحقيق أهدافها.

- الرقابة التنظيمية المتوازنة:

عرفتها (السفاري، 2021) بأنها: تلاؤم واستجابة النظام الرقابي مع المتغيرات البيئية المحيطة والرؤية الاستراتيجية المنشودة نحو توسيع قاعدة الاستقلال وإعطاء الآراء والمقترحات.

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف الرقابة التنظيمية المتوازنة إجرائياً بأنها: توفير المؤسسة لنظام رقابي فعال ومرن قادر على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة لغرض تحقيق أهدافها.

على تعزيز الثقافة التنظيمية وتدريب العاملين واكتشاف المقدرات الجوهرية، ثم تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- التوجه الاستراتيجي:

عرفه (سعيد و عباس، 2017) بأنه: الحالة التي تجسد طموح المنظمة في نهاية المطاف، والمنظمات بمختلف أنواعها تحتاج توجه واضح، وإن الشخص الذي يمتلك القدرة داخل المنظمة على صياغة توجه واضح هو المدير التنفيذي الأعلى.

ولأغراض هذه الدراسة يُعرف التوجه الاستراتيجي إجرائياً بأنه: الطموح المخطط لقيادة المؤسسة للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية المنشودة.

- التأكيد على الممارسات الأخلاقية:

عرفها (دهش، 2017) بأنها: زيادة فاعلية العمليات المستخدمة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة بممارسات أخلاقية تشجع وتمكن الأفراد في كل المستويات التنظيمية للعمل بشكل أخلاقي لتنفيذ استراتيجيات المنظمة.

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف الممارسات الأخلاقية إجرائياً بأنها: الممارسات الإيجابية التي تحدث نتيجة للتفاعل المشترك بين قيادة المؤسسة والعاملين داخل المؤسسة والتي ينعكس أثرها على البيئتين الداخلية والخارجية.

- الثقافة التنظيمية:

عرفها (Hitt & et al, 2001) بأنها: مجموعة من الايدولوجيات والرموز والقيم الجوهرية التي تشترك بها المنظمة بأكملها وتؤثر على طريقة عملها.

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها: مجموعة من المفاهيم والقيم التي تمتلكها

أهمية القيادة الإستراتيجية:

تعد القيادة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة لما تحملها في معطياتها من آثار جوهرية بالغة الأهمية، وأنها تدخل في كثير من العلوم والتي تثير اهتمام الباحثين لغرض تعزيز دور المنظمات لتحقيق أهدافها طويلة الأمد، وتظهر أهمية القيادة الاستراتيجية بسبب أهمية المنافسة العالمية الشرسة وكيفية الحفاظ على الميزة التنافسية، وهذا يأتي من القابلية الذهنية والمهارية التي يتمتع بها القائد الاستراتيجي، ويشير (Drucker et al, 1985) إلى أن القائد الاستراتيجي يعمل مراراً وتكراراً وله دور حاسم في اغتنام الفرص وصنع القرارات والتي تساعد في عمليات الابتكار. كما ترجع أهمية القيادة الاستراتيجية إلى أنها غالباً ما تكون مصدرًا للابتكار التنظيمي، وهذا يعود إلى القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية، وما تمتلكه من رؤية مستقبلية، فكلما زادت القدرات الإبداعية لدى القيادة الاستراتيجية بالمنظمة، زاد احتمال احتواء التغيير التنظيمي على كل من الجوانب المتعلقة بتصميم المنظمة وكذلك الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمي مثل الأهداف والأداء وتنمية الأفراد والتأثير في قيمهم واتجاهاتهم بما يدعم تطوير ثقافة المنظمة (مسلم، 2005).

أهداف القيادة الاستراتيجية:

أجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة لأهداف القيادة الاستراتيجية (الزعيبي، 2010)، وهي كالآتي:

- التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة.
- مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب.

- صياغة وفهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بوضوح، ورسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.
- تصميم غرض المنظمة ورؤيتها والقيم الأساسية لها.
- تمكين التابعين من قيادة أنفسهم وإدراك العلاقة بين الأفراد والأهمية الإستراتيجية لأفعالهم.
- عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة، وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية.
- تمكين المنظمة من توسيع نطاق تأثير القرارات المتخذة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.
- تصميم الأهداف القصيرة الأجل التي هي الأساس لتحقيق الأهداف طوية الأجل.
- التنسيق لترابط وتكامل مجموعة التغييرات الجزئية نحو تحقيق التغيير الاستراتيجي الشامل.

الفرق بين القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية:

إن الفرق بين القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية يتضح في أن القيادة الاستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة توجه للتأثير على تصرفات الأفراد في المؤسسة لتحقيق رؤية المؤسسة من خلال الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية للمؤسسة، وهي سياسة موجهة داخل بيئة تتسم بالغموض والتعقيد والفرص والتحديات، أما الإدارة الاستراتيجية فهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة الموجهة لمصادر المؤسسة سواء البشرية أو المادية أو المعلومات، مع الوضع في الاعتبار حقيقة أهداف المؤسسة بطريقة فعالة كما ورد في (السفاري، 2021، 99) نقلاً عن (Murphy, 2007) ويوضح (Pisapia, 2009) أن القيادة الاستراتيجية تعتمد على التركيب والتوليف بينما الإدارة الاستراتيجية تعتمد على التحليل، والقيادة

- 1- قلة أو ندرة الموارد المالية والمادية المتاحة للقائد في مواجهة المطالب والاحتياجات المتزايدة للعاملين.
- 2- البيروقراطية والجمود في الإجراءات التنظيمية بين المستويات الإدارية.
- 3- الاستراتيجية غير المحددة أو أنها محددة بشكل غير واضح.
- 4- غياب الفهم المشترك للاستراتيجية مما يسمح للعاملين بوضع واتباع أجنداتهم ورؤاهم الشخصية، وتطوير معايير شخصية للنجاح دون الاعتراف بالمرجعية المؤسسية الموضوعية للنجاح التنظيمي.
- 5- الافتقار إلى الوقت الكافي أمام قادة المنظمات نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية.
- 6- المدى المحدود، حيث يركز القادة على تحقيق النجاح في المدى القصير على حساب قابلية المنظور بعيد المدى.
- 7- البحث عن حلول نهائية وقابلة للقياس الكمي للمستقبل، حيث يؤكد (Menz Berg) أن البحث عن حلول نهائية قابلة للقياس الكمي لا يمكن بلوغه على المدى الطويل، بل إنه يمكن أن يعوق الالتزام، ويخلق رؤية ضيقة، ويجعل إحداث التغيير أقل احتمالاً.
- 8- فقدان التأثير في الآخرين بصورة أكثر فاعليه خصوصاً باتجاه عمودي (نحو الرؤساء والمرؤوسين) وأفقي (نحو الزملاء والمعينين خارج المنظمة).
- 9- فقدان الصور الكلية القادرة على الانتقال من منظور الوظيفة والقسم إلى المنظور المؤسسي

الاستراتيجية تركز على صياغة الاستراتيجية، واتخاذ القرار، وتحديد المسعى الاستراتيجي بالإضافة إلى الإمكانيات الضرورية لتحفيز أعضاء المؤسسة للانضمام إلى المسعى الاستراتيجي وتشجيع تنفيذ ذلك المسعى من خلال الاتصالات المفتوحة والثقافة الداعمة، بينما الإدارة الاستراتيجية تقدم الاتجاه العام للمشروع، فهي تركز على صياغة الاستراتيجية من خلال التخطيط واتخاذ القرار.

عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية:

هناك عدة عوامل لنجاح القيادة الاستراتيجية أهمها (يونس، 2002):

- 1- امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمور المنظمة والعاملين.
 - 2- طاقة التمكين وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر.
 - 3- إدراك القائد الاستراتيجي للطريقة التي يتبعها والسياسات التي يرسمها؛ لأن ذلك يحدد الطريقة التي يقود بها أتباعه (Avolio, 2003).
 - 4- إدارة الوقت من خلال الاستخدام الأمثل للوقت ولإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة للاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل (الجريسي، 2001، ص52).
- التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الإستراتيجية ومشكلاتها:**
- من أهم التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الاستراتيجية ومشكلاتها (Pisapia, 2009) الآتي:

2- نمط القيادة الاستراتيجية التحويلية:

هو نمط قيادة محفزة فكرياً، ومراعية لمشاعر الأفراد، فمن خلال هذا النمط يساعد القائد الأفراد لتجاوز مصالحيهم الخاصة من أجل رؤية المؤسسة أكثر اتساعاً، ويلهم الآخرين برؤيته ويخلق الإثارة بحماسة، ويتجاوز الافتراضات المتقادمة من خلال تصميمه وعزمه على إعادة تشكيل المستقبل، ويشكك في الأشياء المجربة والصحيحة، ويجعل كل فرد في المؤسسة يقوم بهذه الأعمال في سبيل تطوير العمل واكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية (يونس، 2012).

3- نمط القيادة الاستراتيجية التنفيذية:

هو النمط الذي يقوم فيه القائد بتحديد الأهداف وتوضيح الاتفاقات المحددة حول ما يتوقعه القائد من أعضاء المؤسسة، وأساليب مكافأتهم والتزامهم، ويحفز الأفراد مادياً من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية، مع توفيره لتغذية راجعة بناءة للمحافظة على كل فرد لأداء مهمته.

والقيادة التنفيذية لها تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يعزز التعلم ذا الصبغة المؤسسية (المربع، 2012).

ويرى الباحث أن هذه الأنماط للقيادة الاستراتيجية متكاملة ومترابطة، وكلما كانت القيادة الاستراتيجية مشاركة وتحويلية وتنفيذية تكون مكتملة أركانها ومثالية في قيادتها، وتستطيع أن تقود المؤسسة بشكل ايجابي وتحقق أهدافها وتميزها بشكل أفضل.

ثانياً: الأداء المؤسسي:

حظي موضوع الأداء المؤسسي باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين في هذا المجال، وشهد بحثاً متواصلًا للوصول إلى حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء المؤسسي، حيث أجريت الكثير من الأبحاث

الأشمل، وتساعدتهم كذلك على الانتقال من الحدود المؤسسية الضيقة إلى علاقة المنظمة ببيئتها المحلية والعالمية، وتساعدهم أيضاً على النظر في ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة.

أنماط القيادة الاستراتيجية:

يصعب تحقيق القيادة المثالية في جميع الظروف والأحوال، ولذلك تتباين الأدوار التي تمارسها القيادة تبعاً لتباين الأنماط القيادية التي تتحدد فيما يلي:

1- نمط القيادة الاستراتيجية المشاركة:

يعتبر هذا النمط من أفضل الصيغ لممارسة الأدوار القيادية في أية مؤسسة، حيث تمارس الإدارة العليا مهامها القيادية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالتها وأهدافها الاستراتيجية وخططها وسياساتها بكل قوة ووضوح (يونس، 2012).

وتتميز القيادة الاستراتيجية المشاركة بأنها تحفز العاملين على المشاركة في تطوير المؤسسة من خلال المشاركة في صياغة رسالتها بكل دقة ووضوح لتحقيق أهدافها، وتوفير تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور، كما تعتمد على المشاركة في تأدية المهام، ومواجهة المشكلات استناداً إلى خبرات العاملين في إنجاز المهام الجديدة، وتحبذ تشكيل فرق عمل تعتمد على العلاقات الإنسانية وتعزز عمليات التعلم بصفة عامة، كما تسهم بدرجات متباينة في صقل الاستراتيجيات القائمة، كما أنها تميل إلى تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، إيماناً بقدرتهم على المشاركة في صنع مستقبل المنظمة، ولذلك تعطي قدراً من المرونة على تعليمات وإجراءات العمل بما يخدم أهدافها ويحقق طموحاتها (المربع، 2012).

الفاعلية: وهي الخطوة التالية والمكتملة للكفاءة، وتتمثل في تحسين العمليات الداخلية للوصول إلى نتائج (مخرجات) تحقق أهداف المؤسسة بالشكل المطلوب.

مفهوم تقييم الأداء المؤسسي:

يعرف تقييم الأداء بأنه عملية تقيس بشكل منهجي شخصية وأداء الموظفين عادةً من قبل المديرين أو المشرفين المباشرين مقابل السمات المحددة مسبقاً مثل مجموعة المهارات والمعرفة حول الدور والمعرفة الفنية والموقف والالتزام بالمواعيد وما إلى ذلك.

يحتوي تقييم الأداء على العديد من الأسماء عبر المؤسسات، يسميها البعض تقييم الأداء، ويفضل البعض تسميتها بمراجعة الأداء، ودون أدنى شك تحتاج كل مؤسسة إلى نظام تقييم أداء قوي، كما يجب أن يتم التفريق بين مفهوم تقييم الأداء ومفهوم تقييم الأداء كما يلي:

تقييم الأداء: هو نظام يستخدم لقياس أداء المنظمات والعاملين فيها من خلال مقارنة الأداء الفعلي لمؤشرات الأداء مع النتائج المستهدفة لها والمحددة مسبقاً (الأداء المعياري).

تقويم الأداء: هو اقتراح الإجراءات التصحيحية استناداً إلى نتائج تقييم الأداء.

مفهوم الأداء المؤسسي:

عرفه (Peterson, Gijbers, & Wilks, 2003) بأنه: قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.

ولأغراض هذه الدراسة يُعرف الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه: قدرة المؤسسة على استثمار مواردها المادية والبشرية عن طريق المواءمة بين أداء الأفراد والوحدات لتحقيق أهدافها بالشكل المطلوب.

والدراسات، التي اهتم بعضها بالتعريف بمفهوم الأداء ومكوناته والاختلاط الذي يصاحب هذا المفهوم مع المفاهيم الأخرى (عبد الخالق 1982، 106).

وتواجه المؤسسات المختلفة في الوقت الحاضر العديد من التحديات الداخلية والخارجية، وهذه التحديات تتمثل في التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، ويرتبط تحسن الأداء في المؤسسة بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المؤسسة، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة والتي تكون مبنية على أهداف واضحة وموضوعية، قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء (العثمان، 2003)، وعلى الرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة (طويقات، 2009: 34-35)، ورغم تعدد مفاهيم الأداء المؤسسي لدى الكثير من الكتاب والباحثين إلا أنّ أهمها هما مفهومي الكفاءة والفاعلية، حيث يرى الباحثان أن هذين المفهومين يكملان بعضهما كما يلي:

الكفاءة: وتعبّر عن قدرة المنظمة على استثمار مواردها (مدخلات) بالشكل الأمثل (أقل كمية من المواد الأولية وأقل وقت وتكلفة).

الكفاءة:

عرفها (البناء، 2008) بأنها: القدرة على استغلال الوسائل المستخدمة لتحقيق النتائج المرجوة، حيث يمكن وصف المؤسسة بأنها كفؤة إذا كانت تستعمل مواردها بشكل أمثل.

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف الكفاءة إجرائياً بأنها: قدرة المؤسسة على الوصول لأهدافها بأقل تكلفة ووقت وجهد عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة. **الفاعلية:**

عرفها (Johnson & Scholes, 2002) بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف واستغلال الفرص المتاحة لها في البيئة بما يضمن بقاءها واستمرارها واشباع الحاجات العامة.

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف الفاعلية إجرائياً بأنها: قدرة المؤسسة على تحقيق أفضل النتائج والخدمات تحقيقاً لأهدافها وضماناً لاستمرارها.

التركيز على العميل:

"إن مفهوم العميل يركز على البعد الإنساني الاجتماعي ومحاولة ملاءمته مع البعد الفني للمنظمة، وذلك عندما يرقى التداخل والتفاعل بين نظام المستفيد ونظام مقدمي الخدمة إلى مستوى عال من النضج والمهنية والوعي بالشكل الذي يقضي إلى تزامن إنتاج وتقديم الخدمة مع الأثر الذي يصيب المستفيد" (مسعود، 2012).

ولأغراض هذه الدراسة يُعرف التركيز على خدمة العميل إجرائياً بأنه: قدرة المؤسسة على المواءمة بين البعد الانساني للموظفين والعمال والبعد الفني للتأثير على جودة أدائهم بما يسهم في تحسين الخدمة المقدمة وإرضاء العملاء الخارجيين المستفيدين من الخدمة. **منهجية واجراءات الدراسة:**

منهج الدراسة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمناهج المختلفة، بالإضافة إلى أهداف الدراسة وفرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. ويعرف المنهج الوصفي بأنه: "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها" (المحمودي، 2019، صفحة 46).

مصادر المعلومات:

وهي المصادر التي تزود الدراسة بالبيانات اللازمة لإعدادها وتنفيذها وتحقيق أهدافها وتنقسم إلى مصدرين رئيسيين هما:

المصادر الأولية:

تتمثل المصادر الأساسية الخاصة بموضوع الدراسة الحالية بالبيانات التي سيتم الحصول عليها من مجتمع الدراسة من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تم توزيعها على عينة الدراسة في المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء أمانة العاصمة).

المصادر الثانوية:

هي المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي تتمثل في الكتب والدراسات المنشورة في الدوريات المحكمة، ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، إلى جانب الدوريات والتقارير والسجلات الخاصة بالمؤسسة العامة للكهرباء، وكذلك المعلومات المنشورة على شبكة الإنترنت.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين المداومين فعلياً بالمؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء أمانة العاصمة)، بحسب المسمى الوظيفي كما في الجدول رقم (1)، والبالغ عددهم (896) موظفاً

- تم تحديد حجم عينة الدراسة بناء على معادلة (Robert Mason)، الذي يحدد عينة الدراسة لمجتمع يتكون من (896) مفردة بعدد (270) مفردة، وبحسب المعادلة التالية:

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

- ونقوم الآن بحساب قيمة كسر المعاينة عن طريق قسمة حجم العينة على حجم المجتمع كما يلي:
كسر المعاينة = $896 \div 270 = 0.30$
- ثم نقوم بحساب حجم العينة الطبقية العشوائية من كل طبقة عن طريق ضرب حجم العينة المناظرة في كسر المعاينة.

وبعد أن تم تطبيق المعادلات السابقة، تم إيجاد حجم العينة العشوائية الطبقية النسبية لكل فئة على النحو التالي:

جدول (2) توزيع العينة على أفراد المجتمع

حجم العينة	نسبة الفئة	كهرباء أمانة العاصمة	حجم العينة	نسبة الفئة	الإدارة العامة	المسمى الوظيفي
2	2.02%	5	7	3.70%	24	مدير عام/نائب
5	6.05%	15	12	6.17%	40	مدير إدارة/ نائب
11	14.92%	37	36	18.52%	120	رئيس قسم
20	26.21%	65	66	33.95%	220	مشرف/ مراقب
38	50.81%	126	73	37.65%	244	مختص/ فني
76	100.00%	248	194	100.00%	648	الإجمالي

قبل أكاديميين متخصصين في مجال الإدارة والإحصاء بغرض تطويرها كي تتناسب موضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزأين: شمل الجزء

موزعين وفقاً لخلاصة توزيع القوى العاملة بحسب المسمى الوظيفي الذي تم الحصول عليه من الإدارة العامة للإحصاء والتخطيط بالإدارة العامة للمؤسسة في الثاني من نوفمبر 2022م. جدول (1) خلاصة توزيع العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بحسب المسمى الوظيفي.

م	المسمى الوظيفي	الإدارة العامة	كهرباء أمانة العاصمة
1	مدير عام/ نائب مدير عام	4	5
2	مدير إدارة/ نائب مدير إدارة	40	15
3	رئيس قسم	120	37
4	مشرف/ مراقب	240	65
5	مختص/ فني	244	126
	الإجمالي	648	248
	الإجمالي الكلي	896	

عينة الدراسة:

كون مجتمع الدراسة مقسماً إلى طبقات غير متجانسة؛ فنقوم بتحديد حجم العينة، ثم نقوم باختيار عينة طبقية عشوائية نسبية باستخدام الخطوات التالية:

أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على استبانة صُممت بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة، وتم تحكيما وتعديلها من

الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

جدول (3) قياس ثبات أبعاد متغيرات الدراسة

النوع	الفا كرونباخ
التوجه الاستراتيجي	0.954
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	0.889
تعزيز الثقافة التنظيمية	290.9
تطوير رأس المال البشري	870.8
المقدرات الجوهرية	60.88
تنفيذ الرقابة التنظيمية	20.93
الكفاءة	0.917
الفاعلية	0.915
التركيز على العمل الداخلي	880.8
التركيز على العمل الخارجي	0.910

من الجدول (3) يتضح ان هناك ثباتاً عالياً في كل أبعاد الدراسة؛ إذ جاءت كل قيم معامل الفا كرونباخ أكبر من 0.700 وهذا يؤكد أن المقياس المستخدم يحقق الأهداف التي وضعت للدراسة لوجود اتساق عالي بين الفقرات.

صدق الأداة:

القيادة الاستراتيجية:

جدول (4) اختبار صدق البناء للمتغير المستقل

النوع	القيادة الاستراتيجية	
	معامل الارتباط	الدلالة
التوجه الاستراتيجي	.862	.000
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	.875	.000
تعزيز الثقافة التنظيمية	.924	.000
تطوير رأس المال البشري	.869	.000
المقدرات الجوهرية	.911	.000
تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	.842	.000

الأول المتغيرات الديموغرافية، وشمل الجزء الثاني كلاً من المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية مكون من (31) فقرة موزعة على أبعاده الستة (التوجه الاستراتيجي، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، المقدرات الجوهرية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة)، والمتغير التابع (الأداء المؤسسي مكون من (20) فقرة موزعة على أبعاده الثلاثة (الكفاءة، الفاعلية، التركيز على العميل)، وتم تقسيم البعد الثالث إلى رضاء العميل الداخلي (الموظف) ورضاء العميل الخارجي (المشترك)، وذلك بغرض أن تكون نتيجة القياس دقيقة.

مقياس أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) السباعي لقياس مدى استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة، وقد اعتمد الباحث لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة وزناً مدرجاً على النحو التالي: (غير موافق بشدة، غير موافق، غير موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة)، وقد أعطيت الأوزان التالية، وعلى التوالي (1،2،3،4،5،6،7).

التحليل الإحصائي:

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة SPSS.28 واعتمدت الدراسة على عدد من الاختبارات الإحصائية، حيث تم استخدام الفا كرونباخ لقياس الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار صدق البناء، ومعامل الارتباط والتقاطع للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات. كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية في الإحصاء الوصفي. أضف الى ذلك استخدمت الدراسة الانحدار

كما يتضح من معاملات الالتواء والتفطح، موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم.

المتغيرات الديمغرافية:

جدول (7) اختبار الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

النسبة	العدد		
86.9%	206	ذكر	النوع
13.1%	31	أنثى	
2.1%	5	أقل من 30 سنة	العمر
37.6%	89	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
38.8%	92	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
21.5%	51	من 50 سنة فأكثر	المؤهل العلمي
24.1%	57	ثانوية عامة فأقل	
8.0%	19	دبلوم	
63.7%	151	بكالوريوس	
4.2%	10	ماجستير	المسمى الوظيفي
40.5%	96	مختص-فني	
29.5%	70	مشرف-مراقب	
19.4%	46	رئيس قسم	
7.2%	17	مدير إدارة-نائب	
3.4%	8	مدير عام-نائب	

يقدم الجدول (7) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛ حيث يغلب عليها الذكور بنسبة 86.9%، مقابل 13.1% فقط من الإناث. وتتركز الفئات العمرية بشكل رئيس بين 30 و50 عامًا، إذ تشكل 76.4% من المجموع، مع وجود نسبة ضئيلة (2.1%) تحت سن الثلاثين. أما من حيث المؤهلات العلمية، فيحمل معظم الأفراد (63.7%) شهادة البكالوريوس، بينما تمثل حملة الماجستير أقل نسبة بـ 4.2%. وفيما يخص المناصب الوظيفية، يشغل المختصون والفنيون النسبة الأكبر بـ 40.5%، في

من الجدول (4) يتضح أن هناك ارتباطاً قوياً بين المتغير المستقل وبين الأبعاد؛ إذ جاءت قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً؛ ولذا يمكن التأكيد على أن الأبعاد تعكس المتغير الكلي وتقيس ما وضعت لقياسه.

الأداء المؤسسي:

جدول (5) اختبار صدق البناء للمتغير التابع

البُعد	الأداء المؤسسي	
	معامل الارتباط	الدلالة
الكفاءة	.932	.000
الفاعلية	.928	.000
التركيز على العميل الداخلي	.899	.000
التركيز على العميل الخارجي	.922	.000

من الجدول (5) يتضح أن هناك ارتباطاً قوياً بين المتغير التابع وبين الأبعاد؛ إذ جاءت قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً وبالتالي يمكن التأكيد على أن الأبعاد تعكس المتغير الكلي وتقيس ما وضعت لقياسه.

التوزيع الطبيعي:

جدول (6) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغير	الالتواء	التفطح
القيادة الاستراتيجية	-.273-	-.842-
الأداء المؤسسي	-.303-	-.942-

يتضح من الجدول (6) أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً؛ مما يعزز موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم. تشير قيم معامل الالتواء التي تقع بين -2 و2، إلى عدم وجود الالتواء في التوزيع. بالإضافة إلى ذلك تقع قيم التفطح بين -7 و7؛ مما يشير إلى توزيع متناسب بشكل عام، يؤكد التوزيع الطبيعي للبيانات،

حين تشكل فئة المدراء العامين ونوابهم أقل نسبة بـ 3.4%، مما يعكس هيكلًا هرميًا طبيعيًا في المؤسسة مع تنوع في المستويات الإدارية والفنية.

الإحصاء الوصفي:
المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية
التوجه الاستراتيجي:

جدول (8) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بُعد التوجه الاستراتيجي

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	1	تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة	4.550	1.735	65.0%	مرتفع نوعا ما
2	4	توضح رسالة المؤسسة الغاية من وجودها بدقة	4.270	1.676	61.0%	متوسط
3	2	تتسم أهداف المؤسسة بالوضوح.	4.340	1.765	62.0%	متوسط
4	6	تتسجم أهداف المؤسسة معرفيتها ورسالتها	4.170	1.794	59.6%	متوسط
5	5	تم إعداد التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف) بناء على نتائج التحليل البيئي	4.200	1.626	60.0%	متوسط
6	3	تعمل قيادة المؤسسة في ضوء قيم واضحة ومحددة	4.290	1.736	61.3%	متوسط
		التوجه الاستراتيجي	4.303	1.555	61.5%	متوسط

موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.170) وانحراف معياري (1.794)، وجاء المتوسط الكلي لبعد "التوجه الاستراتيجي" يساوي (4.303) وانحرافه المعياري (1.555).

التأكيد على الممارسات الأخلاقية:

من الجدول (8)، جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة" بالترتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.550) وانحراف معياري (1.735)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "تتسجم أهداف المؤسسة مع رؤيتها ورسالتها" بالترتبة الأدنى من حيث

جدول (9) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بُعد الممارسات الاخلاقية

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	1	يوجد دليل يوضح السلوك الأخلاقي الذي تلتزم به المؤسسة	5.070	1.744	72.4%	مرتفع نوعا ما
2	4	تحرص قيادة المؤسسة على الالتزام بالمعايير الأخلاقية أثناء العمل.	4.320	1.751	61.7%	متوسط
3	2	تراعي قيادة المؤسسة المعايير الأخلاقية عند عملية صناعة القرارات	4.520	1.755	64.6%	مرتفع نوعا ما
4	5	تطبق قيادة المؤسسة قيم العدالة في التعامل مع العاملين.	3.510	1.915	50.1%	منخفض نوعا ما

متوسط	61.9%	1.835	4.330	تحرص قيادة المؤسسة على تنفيذ برامج مختلفة لتعزيز أخلاقيات العمل لدى العاملين	3	5
متوسط	62.1%	1.498	4.349	التأكيد على الممارسات الأخلاقية		

عليها بمتوسط (3.510) وانحراف معياري (1.915)، وجاء المتوسط الكلي لبعد "التأكيد على الممارسات الأخلاقية" يساوي (4.349) وانحرافه المعياري (1.498).
تعزيز الثقافة التنظيمية:

من الجدول (9)، جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "يوجد دليل يوضح السلوك الأخلاقي الذي تلتزم به المؤسسة" بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (5.070) وانحراف معياري (1.744)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "تطبق قيادة المؤسسة قيم العدالة في التعامل مع العاملين" بالرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة

جدول (10) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية ل فقرات بُعد الثقافة التنظيمية

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	2	تتبنى قيادة المؤسسة ثقافة تساعد على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة	4.320	1.848	61.7%	متوسط
2	5	تشجع قيادة المؤسسة العاملين على تقديم أفكار إبداعية	4.020	1.689	57.4%	متوسط
3	3	تعمل قيادة المؤسسة على نشر القيم والأعراف التنظيمية التي تتسجم مع استراتيجيتها	4.260	1.636	60.9%	متوسط
4	1	تسعى قيادة المؤسسة إلى تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لإجراءات العمل.	4.410	1.717	63.0%	متوسط
5	4	تتبنى قيادة المؤسسة ثقافة التميز والإبداع في تقديم خدماتها.	4.160	1.749	59.4%	متوسط
		تعزيز الثقافة التنظيمية	4.233	1.528	60.5%	متوسط

موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.020) وانحراف معياري (1.689)، وجاء المتوسط الكلي لبعد "تعزيز الثقافة التنظيمية" يساوي (4.233) وانحرافه المعياري (1.528).

من الجدول (10)، جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "تسعى قيادة المؤسسة إلى تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لإجراءات العمل" بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.410) وانحراف معياري (1.717)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "تشجع قيادة المؤسسة العاملين على تقديم أفكار إبداعية" بالرتبة الأدنى من حيث

تطوير رأس المال البشري:

جدول (11) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بُعد تطوير رأس المال البشري

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	2	تمتلك المؤسسة موارد بشرية متخصصة تمكنها من تحقيق أهدافها	4.270	2.011	61.0%	متوسط
2	3	تنفذ قيادة المؤسسة برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات موظفيها.	4.010	1.870	57.3%	متوسط
3	5	تمنح إدارة المؤسسة الحوافز المناسبة التي تشجع العاملين على تطوير قدراتهم.	3.600	1.840	51.4%	متوسط
4	6	يسعى القادة الإداريون إلى توظيف قدرات العاملين بالشكل الأمثل	3.560	1.816	50.9%	منخفض نوعا ما
5	1	تعمل قيادة المؤسسة على تهيئة وإعداد قاداتها المستقبلين لإدارتها.	4.320	1.924	61.7%	متوسط
6	4	يحرص القادة الإداريون على مشاركة المعرفة مع العاملين.	3.900	1.970	55.7%	متوسط
		تطوير رأس المال البشري	3.944	1.502	56.3%	متوسط

موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.560) وانحراف معياري (1.816)، وجاء المتوسط الكلي لبعد "تطوير رأس المال البشري" يساوي (3.944) وانحرافه المعياري (1.502).
المقدرات الجوهرية:

من الجدول (11)، جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على "تعمل قيادة المؤسسة على تهيئة وإعداد قاداتها المستقبلين لإدارتها" بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.320) وانحراف معياري (1.924)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "يسعى القادة الإداريون إلى توظيف قدرات العاملين بالشكل الأمثل" بالرتبة الأدنى من حيث

جدول (12) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بُعد المقدرات الجوهرية

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	2	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية	4.050	1.984	57.9%	متوسط
2	1	تمتلك المؤسسة موارد مادية كافية لتحقيق أهدافها	4.270	1.648	61.0%	متوسط
3	4	تحرص قيادة المؤسسة على استقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة.	3.660	1.758	52.3%	متوسط

متوسط	56.9%	1.780	3.980	تركز قيادة المؤسسة على التطوير المستمر لمقدراتها الجوهرية	3	4
متوسط	57.0%	1.552	3.991	المقدرات الجوهرية		

الدراسة عليها بمتوسط (3.660) وانحراف معياري (1.758)، وجاء المتوسط الكلي لبعدها "المقدرات الجوهرية" يساوي (3.991) وانحرافه المعياري (1.552).

تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة:

من الجدول (12)، جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "تمتلك المؤسسة موارد مادية كافية لتحقيق أهدافها" بالترتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.270) وانحراف معياري (1.648)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "تحرص قيادة المؤسسة على استقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة" بالترتبة الأدنى من حيث موافقة عينة

جدول (13) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية ل فقرات بعد تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	5	تراقب المؤسسة الأحداث والمواقف الطارئة التي قد تؤثر على سير أعمالها.	4.030	1.634	57.6%	متوسط
2	1	تقوم قيادة المؤسسة بمراجعة خططها السنوية لجميع أعمالها.	4.350	1.751	62.1%	متوسط
3	2	تطور قيادة المؤسسة أنظمة رقابية لتعزيز أولويات البيئة التنافسية.	4.340	1.653	62.0%	متوسط
4	4	تحرص قيادة المؤسسة على مرونة المعايير الرقابية وفقاً لمتغيرات البيئة المحيطة	4.180	1.563	59.7%	متوسط
5	3	تتبنى المؤسسة أدوات رقابية ملائمة على مستوى كافة الخدمات المقدمة.	4.220	1.722	60.3%	متوسط
		تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	4.222	1.478	60.3%	متوسط

موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.030) وانحراف معياري (1.634)، وجاء المتوسط الكلي لبعدها "تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة" يساوي (4.222) وانحرافه المعياري (1.478).

من الجدول (13)، جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "تقوم قيادة المؤسسة بمراجعة خططها السنوية لجميع أعمالها" بالترتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.350) وانحراف معياري (1.751)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "تراقب المؤسسة الأحداث والمواقف الطارئة التي قد تؤثر على سير أعمالها" بالترتبة الأدنى من حيث

المتغير التابع: الأداء المؤسسي:

الكفاءة:

جدول (14) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بُعد الكفاءة

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	1	تحرص المؤسسة على المتابعة المستمرة لأنشطة وحداتها المختلفة لمنع الانحرافات	4.760	1.636	68.0%	مرتفع نوعا ما
2	4	تعمل المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها.	4.160	1.745	59.4%	متوسط
3	2	تستخدم المؤسسة التقنيات الحديثة التي تساعد على إنجاز الأعمال بمستوى تكلفة منخفض.	4.270	1.878	61.0%	متوسط
4	5	تقدم المؤسسة خدماتها بأسعار أقل من منافسيها	3.860	1.919	55.1%	متوسط
5	3	تعمل المؤسسة على تخفيض فاقد التيار إلى أدنى مستوى (الفاقد المعياري)	4.200	1.808	60.0%	متوسط
		الكفاءة	4.253	1.558	60.8%	متوسط

موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.860) وانحراف معياري (1.919)، وجاء المتوسط الكلي لبعد "الكفاءة" يساوي (4.253) وانحرافه المعياري (1.558).
الفاعلية:

من الجدول (14)، جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "تحرص المؤسسة على المتابعة المستمرة لأنشطة وحداتها المختلفة لمنع الانحرافات" بالترتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.760) وانحراف معياري (1.636)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "تقدم المؤسسة خدماتها بأسعار أقل من منافسيها" بالترتبة الأدنى من حيث

جدول (15) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بُعد الفاعلية

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	3	تعمل المؤسسة على تحقيق أهداف جميع الأطراف ذات العلاقة بها	4.160	1.670	59.4%	متوسط
2	2	تتزايد الحصة السوقية للمؤسسة بشكل مستمر مقارنة بالمنافسين	4.400	1.880	62.9%	متوسط
3	1	تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لخدماتها	4.520	1.790	64.6%	مرتفع نوعا ما
4	4	تعمل المؤسسة على تحقيق أهدافها بحسب خطتها الاستراتيجية	4.140	1.660	59.1%	متوسط
5	5	تقدم المؤسسة خدمات تلبي حاجات عملائها	3.940	1.704	56.3%	متوسط
		الفاعلية	4.228	1.504	60.4%	متوسط

بمتوسط (3.940) وانحراف معياري (1.704)، وجاء المتوسط الكلي لبعد "الفاعلية" يساوي (4.228) وانحرافه المعياري (1.504).
التركيز على العميل الداخلي:

من الجدول (15)، جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لخدماتها" بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.520) وانحراف معياري (1.790)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على "تقدم المؤسسة خدمات تلبي حاجات عملائها" بالرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها

جدول (16) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية ل فقرات بُعد التركيز على العميل الداخلي

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	4	يتم تزويد الموظفين بالتدريب المطلوب لاحتياجاتهم الوظيفية.	3.530	1.871	50.4%	منخفض نوعا ما
2	3	تتناسب الوظائف التي يشغلها الموظفون مع قدراتهم.	3.890	1.840	55.6%	متوسط
3	1	يساعد الرؤساء المباشرين موظفيهم عندما تواجههم صعوبات في العمل.	4.390	1.785	62.7%	متوسط
4	5	يشعر الموظف بالأمن والاستقرار الوظيفي في المؤسسة.	3.290	1.790	47.0%	منخفض نوعا ما
5	2	توفر المؤسسة التأمينات اللازمة للعاملين في حال تعرضهم لحوادث أثناء العمل.	4.010	2.016	57.3%	متوسط
		التركيز على العميل الداخلي	3.823	1.548	54.6%	متوسط

حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.290) وانحراف معياري (1.790)، وجاء المتوسط الكلي لبعد "التركيز على العميل الداخلي" يساوي (3.823) وانحرافه المعياري (1.548).
التركيز على العميل الخارجي:

من الجدول (16)، جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "يساعد الرؤساء المباشرين موظفيهم عندما تواجههم صعوبات في العمل" بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.390) وانحراف معياري (1.785)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "يشعر الموظف بالأمن والاستقرار الوظيفي في المؤسسة" بالرتبة الأدنى من

جدول (17) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بُعد التركيز على العميل الخارجي

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	4	تحرص المؤسسة على جمع البيانات المتعلقة باحتياجات العملاء.	4.000	1.676	57.1%	متوسط
2	5	تقدم المؤسسة خدماتها في ضوء رغبات عملائها ومقترحاتهم.	3.940	1.533	56.3%	متوسط
3	2	تعمل المؤسسة على تجنب تكرار حدوث الأخطاء التي تحدث عند تقديم خدماتها.	4.320	1.695	61.7%	متوسط
4	3	تلقى شكاوى العملاء الاستجابة الفورية لمعالجتها من قبل المؤسسة.	4.180	1.722	59.7%	متوسط
5	1	تعمل المؤسسة على تبسيط الإجراءات لعملائها في نظام خدمة الجمهور	4.460	1.818	63.7%	مرتفع نوعا ما
		التركيز على العميل الخارجي	4.181	1.451	59.7%	متوسط

لبعد "التركيز على العميل الخارجي" يساوي (4.181) وانحرافه المعياري (1.451).

التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة ومتغيراتها الكلية:
القيادة الاستراتيجية:

لمعرفة مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية، في المؤسسة العامة المؤسسة العامة للكهرباء (عينة الدراسة)، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة حسب المتوسطات الحسابية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (18) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

أبعاد المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
التأكيد على الممارسات الأخلاقية.	4.349	1.498	62.1%	متوسط
التوجه الاستراتيجي.	4.303	1.555	61.5%	متوسط
تعزيز الثقافة التنظيمية.	4.233	1.528	60.5%	متوسط
تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة.	4.222	1.478	60.3%	متوسط
المقدرات الجوهرية.	3.991	1.552	57.0%	متوسط
تطوير راس المال البشري.	3.944	1.502	56.3%	متوسط
المتوسط لمحور ممارسة القيادة الاستراتيجية.	4.176	1.335	59.7%	متوسط

بالمقدرات الجوهرية للمؤسسة، وكذلك عدم الاهتمام بتطوير الكوادر البشرية، وقد يكون ذلك ناتجاً عن أن قيادة المؤسسة خلال هذه المرحلة ليسوا من أبناء المؤسسة، وليس لديهم الإلمام الكامل بطبيعة عملها وكيفية النهوض بها في ظل هذه المرحلة الحساسة التي تحتاج الكثير من الجهود، وأيضاً تحتاج من قيادة المؤسسة معرفة الكوادر المؤهلة وأصحاب الخبرة للعمل كفريق واحد للخروج بخطة استراتيجية ورسم الخطط التشغيلية السريعة لتنفيذ تلك الخطة عن طريق الاستفادة من المقدرات الجوهرية للمؤسسة والتركيز على تأكيد الممارسات الأخلاقية وتعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين والاهتمام بتطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يحقق أهداف المؤسسة.

الأداء المؤسسي:

لمعرفة مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للكهرباء (عينة الدراسة) فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة حسب المتوسطات الحسابية على النحو التالي:

جدول (19) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد الأداء المؤسسي

أبعاد المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
الكفاءة	4.253	1.558	60.8%	متوسط
الفاعلية	4.228	1.504	60.4%	متوسط
التركيز على العميل الخارجي	4.181	1.451	59.7%	متوسط
التركيز على العميل الداخلي	3.823	1.548	54.6%	متوسط
المتوسط لمحور ممارسة الأداء المؤسسي	4.125	1.393	58.9%	متوسط

بمتوسط (4.253) وانحراف معياري (1.558)، بينما جاء بُعد "التركيز على العميل الداخلي" في الرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط

من الجدول (18)، جاءت جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية بمستوى متوسط، حيث جاء بُعد "التأكيد على الممارسات الأخلاقية" في الرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (4.349) وانحراف معياري (1.498)، بينما جاء بُعد "تطوير رأس المال البشري" في الرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (3.944) وانحراف معياري (1.502)، ونسبة (56.3%) وبمستوى متوسط، ويعزو هذا إلى أن هناك عدم رضا لما تقوم به المؤسسة في الاهتمام بتطوير رأس المال البشري. كما بينت النتائج إجمالاً أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في المؤسسة العامة للكهرباء (عينة الدراسة) متوسط؛ إذ حصل على متوسط حسابي (4.176) وانحرافه المعياري يساوي (1.335) ونسبة (59.7%).

ويعزو الباحثان ذلك إلى عدم الاهتمام الجاد من قبل قيادة المؤسسة العامة للكهرباء (عينة الدراسة) بالتوجه الاستراتيجي وتطوير الخطط الاستراتيجية والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بما يتلاءم مع الظروف المستقبلية، إضافة إلى عدم الاهتمام

من الجدول (19)، جاءت جميع أبعاد الأداء المؤسسي بمستوى متوسط، حيث جاء بُعد "الكفاءة" في الرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه

الخاص، وهذا يؤدي إلى تراجع في مؤشرات الأداء، وعدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في: (التوجه الاستراتيجي، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، اكتشاف المقدرات الجوهرية، وتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) مجتمعة، على الأداء المؤسسي للمؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء أمانة العاصمة).

وللتأكد من مدى تأثير أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) مجتمعة على المتغير (التابع الأداء المؤسسي) استخدم الباحثان اختبار الانحدار الخطي المتعدد كما هو موضح بالجدول الآتي:

(3.823) وانحراف معياري (1.548)، وبنسبة (54.6%) ويمثل مستوى متوسطاً.

كما بينت النتائج إجمالاً أن مستوى "الأداء المؤسسي" في المؤسسة العامة للكهرباء (عينة الدراسة) متوسط؛ إذ حصل على متوسط حسابي (4.125) وانحرافه المعياري يساوي (1.393)، وبنسبة (58.9%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام المؤسسة العامة للكهرباء (عينة الدراسة) بتحسين الأداء المؤسسي بمستوى متوسط وبشكل لا يرقى للمستوى المطلوب، وقد يكون ذلك ناتجاً عن استفراد قيادة المؤسسة بالقرار وعدم إشراك قيادات الصف الثاني والمختصين في اتخاذ القرارات، كما قد يعزو ذلك إلى اهتمام المؤسسة بتقديم الخدمات للمشاركين باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الوقت المطلوب، إلا أنها تغفل الاهتمام بكادرها الفني الذي يعمل على إيصال الخدمة للمشاركين، مما يسبب نفور بعض المشاركين وانتقالهم للاشتراك مع القطاع الخاص، إما بسبب سوء التعامل من موظفي المؤسسة أو بسبب غلاء سعر الكهرباء مقارنة بسعر الكهرباء في محطات توليد القطاع

جدول (20) اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA		معاملات الانحدار واختبار (T)	
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار Beta	قيمة T
.838 ^a	.703	555.263	<.001 ^b	.875	23.564
a. المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية					
b. المتغير التابع: الأداء المؤسسي					

القيادة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (70.3%) من التباين في المتغيرات الحاصلة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، بينما (29.7%) الباقي من التغييرات التي تحدث في الأداء المؤسسي ترجع

من الجدول (20) أظهرت النتائج وجود ارتباط عالٍ بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي؛ إذ جاءت قيمة معامل الارتباط تساوي (0.838) كما جاءت قيمة معامل التحديد تساوي (0.703). وهذا يعني أن

وبينت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي؛ إذ جاءت قيمة معامل الانحدار بيتا تساوي (0.875) وجاءت قيمة (T) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)؛ وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية. اختبار الفرضيات الفرعية:

لعوامل أخرى غير أبعاد القيادة الاستراتيجية، ويتبين أن القيادة الاستراتيجية تمثل عاملاً مهماً من عوامل تحسين الأداء المؤسسي، وأنه كلما زاد مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية أدى ذلك إلى الزيادة في تحسين الأداء في المؤسسة العامة للكهرباء، وتؤكد هذه النتيجة أن النموذج يتمتع بقوة تفسيرية عالية. وجاءت قيمة (F) دالة إحصائياً مؤكدة أن النموذج ملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرين.

جدول (21) اختبار الفرضيات الفرعية

معاملات الانحدار واختبار (T)			التباين	تحليل ANOVA		ملخص النموذج	
مستوى الدلالة Sig	قيمة T	معامل الانحدار Beta		مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
.100	1.652	.085	<.001 ^b	112.167	.739	.863 ^a	
.276	1.092	.062					
.204	1.274	.086					
.149	1.446	.080					
.012	2.544	.177					
<.001	7.283	.398					

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

المؤسسي)، كما جاءت قيمة معامل التحديد تساوي (0.739).

وهذا يعني أن أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة تفسر ما نسبته (73.9%) من التباين في الأداء المؤسسي. وبينت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً للتوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي؛ إذ جاءت قيمة معامل الانحدار بيتا تساوي (0.085)، وجاءت قيمة T (1.652) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)؛ وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية

من الجدول (21)، أظهرت النتائج أن قيمة الدور بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) مجتمعة والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) كان دوراً إيجابياً، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط تساوي (0.863)، وهي علاقة طردية موجبة كبيرة، كما يؤكد معنوية الدور بين المتغيرين قيمة (F) البالغة (112.167) وبمستوى دلالة (0.001) التي تؤكد كفاءة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع (الأداء

الفرعية الرابعة. ويمكن تفسير ذلك إلى عدم الاهتمام الجاد بتطوير رأس المال البشري من قيادة المؤسسة مما يقلل نسبة تأثيرها على الأداء بشكل عام.

وعلى النقيض أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للمقدرات الجوهرية على الأداء المؤسسي؛ إذ جاءت قيمة معامل الانحدار بيتا تساوي (0.177)، وجاءت قيمة T (2.544) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)؛ وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة. ويمكن تفسير ذلك إلى اهتمام قيادة المؤسسة بالمقدرات الجوهرية؛ لأنها بمثابة مصدر للميزة التنافسية للمنظمة، تجعلها تتفوق على منافسيها، ورغم ذلك فلم يكن الاهتمام بها بالشكل المطلوب.

كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة على الأداء المؤسسي؛ إذ جاءت قيمة معامل الانحدار تساوي (0.398) وجاءت قيمة T (7.283) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)؛ وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية السادسة. ويمكن تفسير ذلك بأن قيادة المؤسسة تولي الرقابة على الجانب المالي والإداري اهتماماً كبيراً نظراً لوجود رقابة خارجية سنوية على المؤسسة تتمثل في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، وأي أخطاء في هذا الجانب يمس بصورة مباشرة قيادة المؤسسة.

الاستنتاجات:

الاستنتاجات المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

1. تبين أن المؤسسة العامة للكهرباء (عينة الدراسة) تمارس القيادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة؛ مما يعني أن تبسيط العمليات وتعزيز الإنتاجية لا يرقى للمستوى المطلوب.
2. جاءت نتائج اهتمام المؤسسة العامة للكهرباء (عينة الدراسة) بالتأكيد على الممارسات الأخلاقية

الأولى. ويُعزى ذلك إلى عدم تطبيق التوجه الاستراتيجي بشكل فعال في المؤسسة العامة للكهرباء (عينة الدراسة) في اليمن. وقد يعزى ذلك إلى ما تعاني المؤسسة العامة للكهرباء من نقص في الموارد أو الخبرات اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات بشكل سليم، مما يُضعف تأثيرها على الأداء. أضف إلى ذلك أنه قد تلعب العوامل الخارجية، مثل الأزمات السياسية والاقتصادية، دوراً أكبر في تحديد أداء المؤسسة العامة للكهرباء مقارنة بالتوجهات الاستراتيجية.

وبينت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً للتأكيد على الممارسات الأخلاقية على الأداء المؤسسي؛ جاءت قيمة معامل الانحدار بيتا تساوي (0.062)، وجاءت قيمة T (1.092) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)؛ وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية. ويُعزى ذلك إلى أنه قد لا يكون التأكيد على الممارسات الأخلاقية داخل المؤسسة فعالاً بما يكفي لإحداث تأثير ملموس على الأداء.

وبينت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لتعزيز الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي؛ إذ جاءت قيمة معامل الانحدار بيتا تساوي (0.086)، وجاءت قيمة T (1.274) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)؛ وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة. ويمكن تفسير ذلك إلى عدم ممارسة الثقافة التنظيمية بين العاملين مما يقلل نسبة تأثيرها على الأداء بشكل عام.

وبينت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لتطوير رأس المال البشري على الأداء المؤسسي؛ إذ جاءت قيمة معامل الانحدار بيتا تساوي (0.080)، وجاءت قيمة T (1.446) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)؛ وبالتالي نرفض الفرضية

بأبعاده مجتمعة (الكفاءة، الفاعلية، التركيز على العميل)؛ إذ إن هذه الأبعاد تعتبر منظومة متكاملة إذا تم الاهتمام بها ستضمن المؤسسة تميزها واستمرارها.

3. ضرورة قيام المؤسسة العامة للكهرباء ببذل المزيد من الجهود في سبيل التأكيد على الممارسات الأخلاقية، حيث إنها ترتبط بشكل أساسي بقيادة المؤسسة والعاملين، وكذلك ترتبط بكل من المؤسسة والمشاركين.

4. ينبغي على المؤسسة الاهتمام بالكادر البشري من العاملين في المؤسسة عن طريق تطويرهم أكاديمياً ومهنياً لما لذلك من أثر كبير في تحسين الأداء المؤسسي.

5. ضرورة قيام قيادة المؤسسة العامة للكهرباء من مراجعة ملفات العاملين وفهرستها والاستفادة من الكوادر المؤهلة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والابتعاد عن الانتقائية دون أي معايير عند إصدار قرارات التعيين في الوظائف القيادية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

[1] الأكلبي، عايش شافي، (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها - بحث منشور، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - المجلد (19)، العدد الأول 214-256.

[2] الأيوبي، منصور محمد؛ البوجي، ريهام ممدوح، (2020). الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير

بدرجة متوسطة؛ مما يعني أن هناك قصوراً في عناية المؤسسة بالجانب الأخلاقي للعاملين في أثناء إنجاز أعمالهم.

3. لا يوجد اهتمام حقيقي في تأهيل وإعداد قادة إداريين في المؤسسة العامة للكهرباء (عينة الدراسة) عن طريق إقامة الدورات التخصصية أو دعمهم لإكمال التعليم الأكاديمي.

4. توجد رقابة تنظيمية في المؤسسة ولكنها ليست بالمستوى المطلوب.

الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط عالٍ بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للكهرباء (عينة الدراسة)؛ مما يعني أن زيادة ممارسة القيادة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء المؤسسي.

- أظهرت نتائج الدراسة أن قيمة الدور بين أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة والأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للكهرباء (عينة الدراسة) كان دوراً إيجابياً، ولكن بصورة متفاوتة بالنسبة لكل بعد على حدة؛ إذ كان أكثر الأبعاد تأثيراً هو بعد تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، وكان أقل الأبعاد تأثيراً هو بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية.

توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج والتحليلات، يمكن تقديم التوصيات الآتية للمؤسسة العامة للكهرباء (عينة الدراسة):

1. ضرورة الاهتمام بتعزيز ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادهما لما لها من أثر كبير في تحسين الأداء المؤسسي.

2. ضرورة قيام المؤسسة العامة للكهرباء بالتركيز على الاهتمام بتحسين الأداء المؤسسي ممثلاً

استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في جامعة ديالى - بحث منشور، العراق، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 11، العدد 4، ص 502-522.

[10] الدجني، إياد علي، (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية- رسالة ماجستير منشورة، سوريا، جامعة دمشق.

[11] دهش، زياد كاظم جبر، (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز راس المال الاجتماعي: دراسة تحليلية في عينة من العاملين في مديرية الشباب والرياضة في محافظة النجف الأشرف، العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14 (3).

[12] الزعبي، محمد، (2010). دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

[13] سعيد، هديل كاظم؛ عباس، زياد علي، (2017). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق السمعة التنظيمية، العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 97.

[14] السفاري، أماني عبد الله محمد سعيد، (2021). أثر التوجه الريادي المعدل في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة - دراسة ميدانية في البنوك العاملة في اليمن - أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا.

الحكومية بقطاع غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات المجلد السابع.

[3] البقور، أكثم فوزان أحمد، (2022)، قدرات القيادة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المنظمي: الدور الوسيط للابتكار المنظمي في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، العدد (40).

[4] البناء، محمد، (2008). الاقتصاد التحليلي - مدخل حديث لتحليل المشكلات الاقتصادية، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية.

[5] ثابت، رائد حماد، (2013). درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية، غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.

[6] الجبوري، عدنان عزيز؛ الحاكم، علي عبد الله، (2019). الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد - بحث منشور، العراق، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة بالنجف الأشرف.

[7] الجريسي، خالد، (2001). إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري.

[8] الجعدي، منال محمود داود غالب، (2022)، القيادة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين اليمنية، رسالة ماجستير.

[9] جمعة، محمود حسن، (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة

- [15] سيد، عيد، (2008). ندوة الإدارة الإبداعية للمراجع والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- [16] شيروان، عمر؛ زانا، صادق؛ ساردار، أحمد، (2017). دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الأداء المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء شركة كورك تليكوم للاتصالات في مدينة أربيل-بحث منشور- كردستان، العراق، جامعة صلاح الدين، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، المجلد 21 العدد 5.
- [17] الصمادي، نسيم، (2018). ما هي طرق تقييم الأداء المؤسسي؟ إدارة دوت كوم.
- [18] صويص، محمد إبراهيم، والقبح، إيهاب سمير، (2021). "دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية"، المجلة العربية للإدارة مجلد (1) العدد (41).
- [19] طويقات، مشهور محمد عبد ربه، (2009). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة . بحوث التربية النوعية، 13، 158-182.
- [20] عبد الخالق، ناصيف، (1982). الرضاء الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الثالث، جامعة الكويت.
- [21] عبد العزيز، أحمد عزمي، (2010). القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر
- العربية (رسالة دكتوراه)، جامعة قناة السويس، الإسماعلية.
- [22] العثمان، محمد بن عبد الله، (2003). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة دكتوراه.
- [23] عيد، أيمن عادل، (2019). الوعي الاستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، بحث منشور، مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد السادس.
- [24] فلوس، مسعودة؛ زمورة، نزيهة، (2018). دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري، برلين، ألمانيا، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الأول - الناشر المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية والسياسية.
- [25] القريوتي، محمد قاسم، (2004). مبادئ الإدارة (لنظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- [26] القيسي، محمد قاسم عطا، (2015). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية-رسالة ماجستير، فلسطين، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة.
- [27] كيسرى، مسعود، (2012). مسؤولية العميل الداخلي في إرضاء العميل الخارجي، الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد السابع.
- [28] المحمودي، محمد سرحان علي، (2019). مناهج البحث العلمي، ط3، 2019، صنعاء، دار الكتب - رقم الإيداع 561 لسنة 2015م.

- [29] المربع، صالح بن سعد، (2012). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- [30] مسلم، علاوي شبلي، (2005). العوامل المعرفية وعلاقتها في تنمية الإبداع، جامعة البصرة- كلية الإدارة والاقتصاد، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد السابع والثامن، 1 - 22.
- [31] المقرمي، عبد القهار عثمان غالب، (2020). دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري من خلال إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بأمانة العاصمة- أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- [32] المقرمي، محمود عبد الله عبدالرحمن، (2023)، أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المنظمي": دراسة ميدانية على شركات التأمين اليمنية في أمانة العاصمة، مجلة Journal of Statistics Applications & Probability، المجلد (12)، العدد (1)، 1459-1477.
- [33] المؤسسة العامة للكهرباء، (2011). التقرير السنوي، صنعاء، الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء والمتابعة.
- [34] المؤسسة العامة للكهرباء، (2023). التقرير السنوي، صنعاء، الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء والمتابعة.
- [35] الميدمة، أيوب قايد ناجي صالح، (2024)، "دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي": دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مجلد (1)، العدد (2)، 587-616.
- [36] يونس، طارق شريف، (2002). "الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, A., & Ridge, B. (2007). Strategic Management: Text and Cases. 4th Edition. Boston, USA: McGraw-Hill/Irwin.
- [2] Pisapia, J. (2009). The Strategic Leader - New Tactics for a Globalizing World, Information Age Publishing. USA.
- [3] Mailu, R. M. (2022). Influence of Strategic Leadership on Performance in Non-Governmental Organizations in Nairobi County. Nairobi: International Academic Journal of Human Resource and Business Administration | Volume 4, Issue 1
- [4] Chepkurgat, R. S., Kipkebut, D. J., & Auka, D. O. (2019). Effect of Strategic Leadership Styles on Organizational Performance: A Survey of Chartered Universities in Kenya. Kenya: THE INTERNATIONAL Journal of Business & Management Issn 2321-8916.
- [5] Al Thani, F. B., & Obeidat, A. M. (2020). The Impact of Strategic Leadership on Crisis Management. (OOREDOO): International Journal of Asian Social Science, Vol 10, No 6.
- [6] Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskission, R. E. (2001). Strategic management: Competitiveness and Globalization, 4th ed, USA: Southwestern college publishing.
- [7] Murphy, R. M. (2000). Strategic leadership vs. strategic management: Untying the Gordian knot.
- [8] Avolio, Bruce J. 2003. Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations (Advanced Topics in Organizational Behavior series) 1st Edition.
- [9] Peterson, W., Gijbsbers, G., & Wilks, M. (2003). A New Approach to Assessing Organizational Performance in Agricultural Research Organizations. ISNR.
- [10] Johnson, G., & Scholes, K. (2002). Exploring Corporate Strategy, 6th edition, Prentice Hall International.