



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل - كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

## دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الاستراتيجي

بحسب تقديم به الطالبان

شهد رزاق وهاب

شكران خليف كاظم

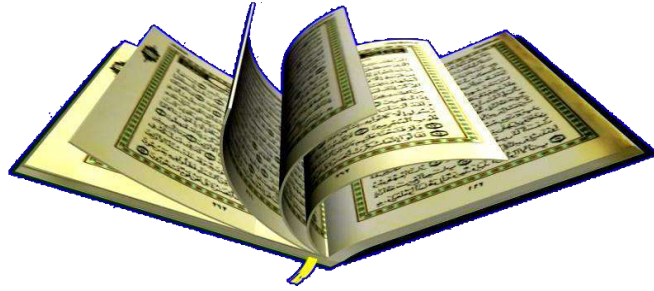
الى مجلس قسم ادارة الاعمال كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس

في ادارة الاعمال

بأشراف

د. حيدر حربي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وَقُلْ وَقُلْ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

سُبْحَانَ اللَّهِ الْعَظِيمِ  
يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ  
وَأَطِيعُوا أَمْرَهُ الرَّبَّ الْعَظِيمَ

(سورة التوبة 105)

## الاهداء

إلى من أذهب الله عنهم الرجس وطهرهم تطهيرا . . . . .

نبينا الأكرم وأهل بيته الطيبين الطاهرين

إلى من اشعل رأسه شيئا لينير لي الدرب . . . . .

أبي الغالي

إلى من كان دعاؤها سنجاحي وحنانها بلسم جراحني

إلى أعلى - الحبايب . . . . . أمي الحبيبة

إلى من كان سندي في السراء والضراء

زوجي

أخوتي وأخواتي إلى رباحين حياتي في الشدة والرخاء

أهدي خشي المنواضع هذا

## الشكر والتقدير

" كن عالماً . . فإن لم تستطع فكن متعلماً ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم "

احمد الله حمداً طيباً مباركاً على السماوات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة التي أرجو أن تنال

مرضاه

ثم أتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى كل من :

الاستاذ: د. حيدر حربي

بالإشراف على هذا البحث وتكريمه بنصحي وتوجيهي .

## المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	الآية القرآنية
ت	الاهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	المحتويات
1	المستخلص
2	المقدمة
8-3	الفصل الاول (منهجية البحث )
4-3	المبحث الاول : المنهجية العلمية
8-5	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
19-9	الفصل الثاني (الاطار النظري)
13-9	المبحث الاول : القيادة الاستراتيجية
19-14	المبحث الثاني : الاداء الاستراتيجي
20	الفصل الثالث : الاستنتاجات والتوصيات
22-21	المصادر

## المستخلص

نعيش في عالم تعد المعلومة فيه من أهم الموارد التي يجب الحصول عليها، بسبب التغيرات المتسارعة الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة التي تتعامل معها، كذلك ما أفرزته أخيراً ظاهرة العولمة من تغيرات، وذلك بالانتقال الحر لرؤوس الأموال والأيدي العاملة والسلع والأفكار. من هنا تتبع مشكلة الدراسة في تحديد الدور الذي تؤديه دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الاستراتيجي إذ تبنى البحث في إطاره النظري موضوع القيادة الاستراتيجية بوصفه متغيراً مستقلاً، له علاقة ارتباط بموضوع الأداء الاستراتيجي بوصفه متغيراً معتمداً. وعلى هذا الأساس تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتية:

### ما هو دور القيادة الاستراتيجية لتعزيز الأداء الاستراتيجي؟

وتتبع أهمية الدراسة من توضيح الدور الذي يلعبه القيادة الاستراتيجية في المنظمات تعالج بالتغيرات الأمر الذي يوجب ضرورة الإحاطة بهذه المتغيرات من خلال جمع أنسب المعلومات عن الموقف الحالي للوصول إلى تحقيق أفضل أداء استراتيجي ممكن. كما يهدف البحث إلى توضيح أهمية الإدارة الاستراتيجية بوصفها مورداً مهماً وحيوياً في عالم يعج بالتغيرات المتسارعة في المجالات كافة ومنها المجال الإداري، الأمر الذي يوجب على منظمات اليوم ضرورة الإحاطة بكل المتغيرات المتعلقة بالمنظمات وصولاً إلى رفع أداءها الاستراتيجي وتحقيق أهدافها. لذا اعتمد الباحث في تغطية الجانب النظري على البحوث.

**الكلمات المفتاحية: القيادة استراتيجية ، الأداء الاستراتيجي**

## المقدمة

شهدت بيئة الاعمال المعاصرة تغيرات استراتيجية عديدة لعل من ابرزها ظهور العولمة, والتطور التكنولوجي, والمنافسة الشديدة, وحاجة الزبون إلى منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

واصبحت تلك التغيرات تشكل تحديات وضغوطات تواجه مختلف انواع الوحدات تمثلت بمتطلبات جديدة يستلزم منها الاستجابة لها وتحقيقها من اجل النجاح في ظل هذه البيئة, ولغرض الاستجابة لهذه التغيرات والبقاء في بيئة الاعمال التنافسية وما فرضته عليها من ضغوطات يتطلب من الوحدات ان تنتهج اساليب حديثة في مجال التخطيط, والرقابة , وتقويم الاداء وبالشكل الذي يتناسب مع تلك المتغيرات.

# الفصل الأول

## المنهجية العلمية والدراسات السابقة

### المبحث الأول

#### المنهجية العلمية

اولاً: مشكلة البحث

أصبحت القيادة الاستراتيجية المحور الرئيس في حقل الإدارة الاستراتيجية ، نتيجة لما تشهده بيئة الأعمال اليوم من اضطرابا على نحو متزايد، إذ يجد المديرين وقادة المنظمات أنفسهم في مواجهة التغيرات السريعة والعميقة في الظروف الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والتكنولوجية. إن هذه التغيرات الكبيرة التي تحدث، قد تتسبب بقيام المنظمة بتغيير جوهري في واحد أو أكثر من جوانب الإستراتيجية والتنظيم، أيضا قد تجري المنظمة تحولاً استراتيجياً لأن سوقها الأساسي قد نضجت أو أخذت في الانخفاض، مما يتسبب في قيام المنظمة بالبحث عن سبل جديدة للنمو.فضلا عن هذه الأنواع من التحولات قد تتطوي على استبدال أجزاء مهمة من المنظمة وإستراتيجيتها، وتؤثر على توقعاتها طويلة الأجل. بالتالي فإن مثل هذا التحول يستلزم القيام بأنشطة القيادة استراتيجية الذي يكون بمثابة الآلية للتكيف مع البيئات التنظيمية المعقدة. والذي يكون فيه القيادة امرأ ضروريا لأن معظم المنظمات لا يمكنها تقديم حلول مبتكرة بالسرعة التي تتطلبها التغيرات في الأسواق، خصوصا في فترات عدم التوازن أو التنافس المفرط. عليه يمثل القيادة استراتيجية تحديا كبيرا بالنسبة للعديد من المنظمات. وعليه يمكن أن تصاغ إشكالية البحث الحالية من خلال التساؤل الآتية:

((ما هو دور القيادة استراتيجية لتعزيز الأداء الاستراتيجي؟))

ثانياً: أهداف البحث

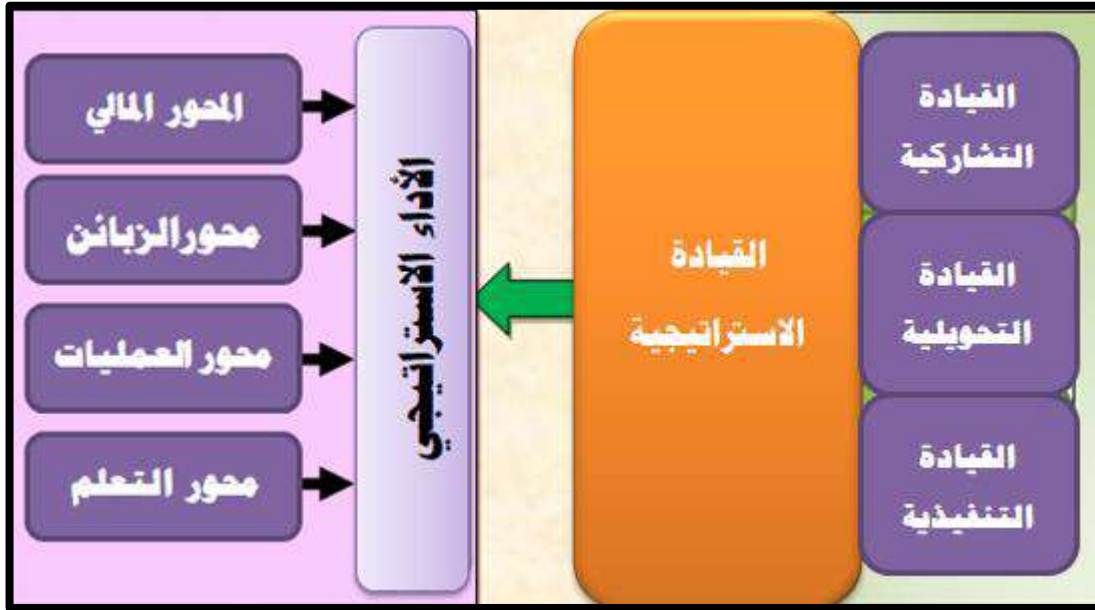
1. الإسهام في تقديم إيضاحا فكريا حول متغيرات البحث ، القيادة استراتيجية والأداء الاستراتيجي.
2. الكشف عن واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية (عينة البحث).
3. إثارة اهتمام مجتمع البحث وعينتها والمهتمين في الإدارة الإستراتيجية بمتغيرات البحث وإمكانية الاستفادة من نتائجها والتوصيات التي ستتوصل إليها.



### ثالثاً: أهمية البحث

1. استمد البحث أهميته من أهمية المجتمع المبحوث فضلاً عن العينة المستهدفة والتي يقع على عاتقها توفير الدعم اللازم لتنفيذ أنشطة القيادة الاستراتيجية.
2. ضرورة تعرف عينة البحث عامة والقيادات الإدارية خاصة بمتغيرات البحث (القيادة الاستراتيجية ، الأداء الاستراتيجي) أفكاراً وأهدافاً وتطبيقاً.
3. يسهم البحث في تأشير المعوقات التي تحول دون تنفيذ أنشطة القيادة الاستراتيجية عينة البحث.

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

### خامساً: فرضيات البحث

- صيغت فرضيات البحث في ضوء المخطط الفرضي وأهدافه، التي ستخضع للاختبار وعندها ستثبت صحتها.
- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية، والاداء الاستراتيجي وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة التشاركية والاداء الاستراتيجي.
  2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة التحويلية والاداء الاستراتيجي .
  3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة التنفيذية والاداء الاستراتيجي.

## المبحث الثاني الدراسات السابقة

أولاً: دراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية

دراسة (سهام، 2018)	1
أثر التعلم التنظيمي على القيادة الاستراتيجية – دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي .	عنوان الدراسة
سيتم التحقق من الاهداف الموضوعه لهذا البحث واختبار مدى صحة الفرضيات من خلال تبني المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.	منهج الدراسة
ازالة الغموض واعطاء نظرة واضحة حول التعلم التنظيمي والقيادة الاستراتيجية وتحديد درجة ممارسة التعلم التنظيمي في جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي بالتركيز على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	هدف الدراسة
يعتبر القيادة استراتيجية مجموعة من الانشطة التي تمارسها المنظمة لتغير نمط مواردها ومسارها الاستراتيجي ويعتبر القيادة استراتيجية ابداع داخلي او مشاركة المنظمة وتحولها عبر اجراء عملية القيادة في الافكار التي تقوم بها المنظمات.	اهم الاستنتاجات
تتشابه الدراستين من حيث المتغير الأول هو القيادة استراتيجية فهو ثابت في كلا الحالتين	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
أوجه الاختلاف بين الدراستين يتمثل أن الدراسة الحالية تدرس دور القيادة استراتيجية لتعزيز الاداء الاستراتيجي التنافسية اما الدراسة السابقة تدرس التعلم التنظيمي على القيادة استراتيجية.	نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية
جاءت نتائج هذه الدراسة للتأكد على اهمية التعليم التنظيمي فهو لم يعد خيارا للمنظمات انما هو حاجة ملحة وضرورية لضمان البقاء والنمو وتحقيق الميزة التنافسية بما في ذلك الجانب الاستراتيجي من حيث القدرة على التأقلم وحل المشاكل المعترضة وزيادة التراكم المعرفي الذي يشكل حجر الزاوية لكل عمليات الابداع والقيادة من اجل مسايرة المنافسة بالإضافة الى الاستفادة من اخطائها.	الاستفادة من الدراسة السابقة
الدراسة (حسام وحسن، 2017)	2
اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يفيد في فهم افضل وادق لجوانب وابعاد الظاهرة موضوع الدراسة حيث يصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا وكمايا.	منهج الدراسة
تقييم اطار نظري معرفي يستعرض مفاهيم ومحتويات وابعاد متغيرات البحث لكل من أنشطة القيادة استراتيجية والشيوخة التنظيمية من خلال اخر ما توصل اليه وفق حدود	هدف الدراسة

البحث .	
تتوافر ابعاد أنشطة القيادة استراتيجية في شركات التأمين العاملة في فلسطين وكما تتوافر الاسباب الاقتصادية والادارية للشيخوخة التنظيمية في شركات التأمين.	اهم الاستنتاجات
تتشابه الدراستين من حيث المتغير الأول هو القيادة استراتيجية فهو ثابت في كلا الحالتين.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
أوجه الاختلاف بين الدراستين يتمثل أن الدراسة الحالية تدرس دور القيادة استراتيجية لتعزيز الاداء الاستراتيجي التنافسية اما الدراسة السابقة تدرس قدرة أنشطة القيادة استراتيجية لمتخذي القرارات المالية في الحد من الشيخوخة التنظيمية.	نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية
التعرف على واقع كفاءة أنشطة القيادة استراتيجية في الشركات وتوضيح مستوى قدرة الشركات محل الدراسة في استخدام اساليب تعزيز في الحد من الشيخوخة التنظيمية.	الاستفادة من الدراسة السابقة

ثانياً: دراسات السابقة المتعلقة بالأداء الاستراتيجي

دراسة (طارق، 2018)	1
الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الاداء الاستراتيجي.	عنوان الدراسة
اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليل في اغناء الجانب العملي واعداد الجانب العملي، كونه يعنى بتحديد الوضع القائم للظاهرة او المشكلة المبحوثة كما هي ووصفها بطريقة تعتمد على تحليل بنيتها الظاهرة وبيان العلاقات بين عناصرها او مكوناتها.	منهج الدراسة
التعريف بأهمية ادارة المواهب والاداء الاستراتيجي ، بوصفها متغيرات مهمة بالنسبة للكليات المبحوثة. وكشف مستويات العلاقات التأثيرية بين ادارة الموهبة والاداء الاستراتيجي.	هدف الدراسة
كشفت نتائج البحث ان جميع علاقات الارتباط كانت موجبة بين متغيرات البحث (ادارة الموهبة والاداء الاستراتيجي وهذا يشير الى اهتمام الكليات المبحوثة بإدارة الموهبة لتعزيز ادائها الاستراتيجي الذي يعكس قدرتها على تحقيق اهدافها قصيرة وبعيدة الامد لذا فهو عامل مهم لبقائها ونموها.	اهم الاستنتاجات
تتشابه الدراستين من حيث المتغير الثاني هو الاداء الاستراتيجي فهو ثابت في كلا الحالتين	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
أوجه الاختلاف بين الدراستين يتمثل أن الدراسة الحالية تدرس دور القيادة استراتيجية لتعزيز الاداء الاستراتيجي التنافسية اما الدراسة السابقة تدرس دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي.	نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية
يعد البحث اضافة متواضعة فيما يتعلق بمتغيراته في ضوء عرض الاطار النظري لكل منهما وبما يساعد الكليات المبحوثة في التفكير باليات تعزيز ادائها الاستراتيجي من خلال اعتماد ادارة الموهبة .	الاستفادة من الدراسة السابقة
الدراسة (لطرش، 2018)	2
تعتمد الدراسة الحالية على اسلوب دراسة الحالة بوصف منهاج يساعد على تحديد وتحليل مشكلة الدراسة ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي – تحليل في تأطير الجانب النظري حيث يتم الاعتماد على المراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.	منهج الدراسة
تهدف الدراسة الى عرض نموذج بطاقة الاداء المتوازن كمدخل لقياس وتقييم الاداء المؤسسي بشكل استراتيجي متعدد الابعاد ينطلق من الاستيعاب النموذج لنظام ادارة اداء الاستراتيجي.	هدف الدراسة

<p><b>اهم الاستنتاجات</b></p>	<p>يتوقف اداء شركات القطاع ونجاحها الاستراتيجي خصوصا على بعدها الداخلي اي ما تملكه وتوظفه من موارد استراتيجية فقد تبين ان اهم عوامل تحقيق الاداء المرتفع تأتي من الشركة نفسها قبل المحيط، حيث توافق عمليات الشركات الثلاث العاملة في القطاع مع مبادئ التخطيط الاستراتيجي (رؤية، رسالة، اهداف، استراتيجيات).</p>
<p><b>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</b></p>	<p>تتشابه الدراستين من حيث المتغير الثاني هو الاداء الاستراتيجي فهو ثابت في كلا الحالتين</p>
<p><b>نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية</b></p>	<p>أوجه الاختلاف بين الدراستين يتمثل أن الدراسة الحالية تدرس دور القيادة استراتيجية لتعزيز الاداء الاستراتيجي التنافسية اما الدراسة السابقة تدرس دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي.</p>
<p><b>الاستفادة من الدراسة السابقة</b></p>	<p>حيث توصلت الدراسة الى ان تطبيق البطاقة من شأن ان يتيح للمؤسسات الاقتصادية معرفة خارطة الطريق تكون محل التنفيذ وتحدد لهذه المؤسسات اين يجب ان تركز طاقاتها واولوياتها ومواردها ضمن اقسامها ووحداتها المختلفة.</p>

## الفصل الثاني الاطار النظري

### المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية

#### 1. مفهوم القيادة الاستراتيجية

أن ما أحدثته العولمة من تأثير كبير على جميع مجالات الحياة، إذ جعلت العالم قرية صغيرة، وما تبعه من تطور تكنولوجي مذهل ساهم في دفع المؤسسات التربوية أن تعزز جهودها القيادية وسياساتها، من أجل إبراز مخرجاتها التعليمية، واستقطاب أكبر عدد من الطلبة في مختلف التخصصات، وتوفير نوعية من التعليم تتميز بجودة عالية وكفاءة كبيرة، وتصميم خطة منهجية الادارة الازمات والاستعداد للتحديات والتنبؤ بها قبل ظهورها، وقيادة التحديات لصالح العملية التعليمية.

لذا يعرف (حامد 2019: 191) القيادة الاستراتيجية بأنها "العملية التي تتضمن تصميم القرارات ذات الاثر طويل الاجل وتنفيذها وتصميمها، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل".

كما عرف (صالح ومحمد 2015: 1) القيادة الاستراتيجية على أنها "قدرة القائد على الاستثمار الامثل للفرص والموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة و مقدرته على توفير بيئة عمل صحية يسودها التعاون والترابط والابداع من أجل تحقيق الاهداف المنشودة".

نظر إلى عملية القيادة الاستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات والاجراءات التي تؤدي إلى تصميم الخطط وتنفيذها ومراقبتها، لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها وأهدافها الاستراتيجية داخل البيئة الادارية التي تعمل فيها (Tang, & Prasertcharoensuk, 2017).

وعرف (الزهراني 2016: 196) القيادة الاستراتيجية بانها "عدد من الخطط والاستراتيجيات التي يتبعها القائد لوضع تخطيطات وتصورات مستقبلية من أجل تحقيق الاهداف المنشودة، وتحقيق درجة عالية من الترابط والتعاون بين الافراد العاملين والبيئة المحيطة".

في حين عرف الباحث القيادة الاستراتيجية على أنها "قدرة القائد على التنبؤ ووضع التصورات المستقبلية، ووضع الاهداف الاستراتيجية وتطويرها عن طريق الارتقاء بمستوى الكادر الاداري والتعليمي، وغرس مبادئ الثقافة التنظيمية، شاركهم في عملية اتخاذ وصنع القرار لتحسين والمحافظة على المرونة في التعامل، وتمكينهم او مستوى مخرجات العملية التعليمية".

## 2. أهمية القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية تعد إحدى أهم القدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد في أي مؤسسة كانت إذ يعد استخدام القائد لأساليب واستراتيجيات القيادة الاستراتيجية من أبرز عوامل النجاح والتقدم والمحافظة على الاستمرارية وتحقيق الاهداف المنشودة للمؤسسة، وتتمركز أهمية القيادة الاستراتيجية في وضع الخطط، وتطوير الرؤى الاستراتيجية القادرة على التنبؤ بجميع التحديات والمشكلات التي يمكن أن تواجه القائد والمؤوسين على حد، بينهم؛ لتقديم المصلحة العامة للمؤسسة فوق المصلحة الشخصية (اللوح وحجير، 2016).

تؤدي القيادة الاستراتيجية دوراً أساسياً في تطوير قطاع التعليم في جميع المؤسسات العلمية التعليمية؛ إذ تعد ممارسة القائد للقيادة الاستراتيجية في المدرسة أحد أهم عوامل نجاح العملية التعليمية والارتقاء بمستوى مخرجاتها، إذ تسهم ممارسة القيادة الاستراتيجية في المدارس في زيادة مرونة العلاقات المبنية على الود والاحترام بين المعلم والقائد من جهة وبين المعلم وزملائه في المدرسة من جهة أخرى، كما تزيد القيادة الاستراتيجية من قدرة القائد على تحفيز المعلمين وزيادة ثقتهم بأنفسهم عبر إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات والعمل على إكسابهم الخبرات والمهارات التعليمية اللازمة والاهتمام بجميع الاقتراحات والافكار الابداعية التي تصدر منهم وتبنيها والعمل على تطويرها وتطبيقها مما يعمل على الارتقاء بمستوى العملية التعليمية والحفاظ على (O'Connor Jr, 2018) جودتها ولا بد أن يتمتع القائد بالرؤى الاستراتيجية القادرة على الارتقاء بالعملية التعليمية، وتحسين مخرجاتها ونتائجها الامر الذي يضمن سير العملية التعليمية على أكمل وجه، إذ يتمتع القادة الاستراتيجيون في المدارس بعدد من الخصائص التي تميزهم عن غيرهم، متمثلة بالمقدرة على اكتشاف الخبرات والمقدرة لدى المعلمين، واستثمارها لخدمة العملية التعليمية، عدا عن المقدرة على التنبؤ بالمشكلات التي قد تعيق سير العملية التعليمية، والقدرة على حلها بكفاءة عالية، كما يتمتع القادة الاستراتيجيون باللين والمعرفة الجيدة

بكافة تفاصيل العمل والمقدرة على ضبط النفس عند مواجهة أي مشكلة قد تعترض طريقهم (Storey & Taylor ,2016).

### 3. أهداف القيادة الاستراتيجية وسماتها

تتمثل الاهداف الرئيسية للقيادة الاستراتيجية في تبسيط العمليات، وتعزيز الانتاجية الاستراتيجية، وتشجيع الابتكار، وتنمية بيئة تشجع الموظفين على أن يكونوا منتجين ومستقلين ودفع أفكارهم إلى الامام، و ا ب ارمج المكافآت أو الحوافز لتشجيع يستخدم القادة الاستراتيجيون أحيان الموظفين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم (الرشيدي، والشملان ومرسي والقحطاني والجهني،\_2106).

وينكر (حامد 2019 ) أن من أهم أهداف القيادة الاستراتيجية، تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والاجراءات والقواعد والانظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية، فضال عن تحديد الاوليات والاهمية النسبية، بحيث يتم وضع الاهداف طويلة الاجل والاهداف السنوية والسياسات، جراء عمليات او تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الاولويات، و يجاد المعيار لا موضوعي للحكم على كفاءة الادارة، و زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الاهداف الاستراتيجية ،الخارجية باعتبار أن استثمار الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الاساس لنجاح المؤسسات التعليمية.

وينطوي الغرض من القيادة الاستراتيجية على إنشاء هيكل تنظيمي وتطويره، بحيث يكون بشكل أفضل لتحقيق أهداف مجهز المدرسة لذلك، فإن هدف القيادة الاستراتيجية يتضمن دائم إنشاء رؤية مستقبلية مدروسة تساعد على نقل المدرسة من الاهداف إلى مخرجات واقعية، وتمكنها من إحداث تغيرات جذرية في البيئة التحتية لها، بحيث يتم التعامل مع جميع المشكلات والمستجدات في البيئة الخارجية بجدية، وذكاء غير مسبقين، وتحقيق الاهداف المنشودة للعملية التعليمية على الصعيدين الداخلي والخارجي (Aghashahi & Amoli ,2016).

كما يكمن الهدف من القيادة الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة التعليمية لحل المشكلات الهيكلية داخل المؤسسة، وتعتمد على السلوك التنبئي واتخاذ القرارات التحليلية، بحيث يكون



التحول بالحاجة الايجابية مدفوع لتوظيف الابتكار والحلول غير المسبوقة في حل المشكلات بدال من مجرد البقاء على الطرق التقليدية في حلها اما تكون التحسينات في البيئة التعليمية ومع ذلك غالب في قلب القيادة الاستراتيجية إذ يتم دعم هذه التغييرات في إطار القيادة الاستراتيجية النموذجية من خلال التطوير أداء القائد المدرسي وممارساته الادارية بدال من التركيز في الهيكل التشغيلي (Chatchawaphun et al., 2016) للعاملين والادائي بإصلاح سريع، لأنها تتطلب من المؤسسة التعليمية إن القيادة الاستراتيجية ال تتعلق أبدا تتطلع إلى المستقبل عندما تقوم بتنفيذ تغييرات واتخاذ القرارات الفعالة. لذلك، يمكن النظر إلى بعض السلوكيات الانية التي يقوم بها القائد بأنها غير مناسبة لمعطيات المسيرة التعليمية، إلا أن عواقبها المستقبلية تكون محمودة، وتسهم في رقي العملية التعليمية وتطورها (Ismail, et al., 2018) و يشير (مكغرات ولكسانا 2018, Laksana & McGrath ) إلى أن سمات القيادة الاستراتيجية تتمثل بالقدرة على القيام بمهام القيادة وعملياتها الاساسية بكفاءة عالية، والتشديد على الاخلاق والنزاهة، ويعالج المخاوف اليومية والشهرية والمستقبلية، ويصمم الاساليب الادارية التي لها آثار إيجابية آنية ومستقبلية وينفذها مع الالتزام ببقاء المؤسسة على رؤيتها ورسالتها التي خطتها مسبقا ، بحيث يتم التركيز على الاستراتيجية والميزانية، وتنشيط المعرفة الرسمية وغير الرسمية على المستوى الفردي والتنظيمي.

#### 4. ابعاد القيادة الاستراتيجية

وفي هذا الصدد يتفق الباحث مع ما قدمه (عقابي ، 2017 : 47) هناك ثلاثة انماط للقيادة الاستراتيجية وهي :

1. النمط التشاركي : يركز النمط التشاركي مشاركة العاملين في المنظمة في صنع مستقبل المنظمة، مع الاعتماد على مجهوداتهم وتصوراتهم ومهاراتهم ورؤيتهم لأساليب تطوير الأداء ومواجهة المشكلات. والمشاركة في اتخاذ القرار، وهي تناسب البيئات المستقرة والمتغيرة. والقيادة التشاركية تقوم على احترام شخصية الفرد ،كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع ، وأن القرار النهائي يكون دائما للأغلبية من المرؤوسين من دون تسلط أو خوف يتمثل باتجاه قوي نحو العلاقات والعمل معا"، ويستمد القائد سلطته من الأهداف الموضوعية والسياسات المعتمدة . وهو يعني أن يكون هناك تكامل بين الفرد والمنظمة يطمح بالمشاركة وتخفيف حدة الخلافات . كما

يفضل الأهداف التي يسهم الأفراد بوضعها ، وعنده رغبة في تحفيز العاملين للقيام بالعمل (محمود، 2010 : 47 )

**2. النمط التحويلي:** يركز النمط التحويلي على التجربة والعمل في نظام مفتوح مع الأخذ في الحسبان محاولة التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، تعدّ التجربة الخطأ مصدرا من مصادر التعلم، حيث تركز على إجراء التجارب والمجازفة والتغيير المقطع والبدائل المتعددة وهي تناسب البيئات سريعة ودائمة التغير. وتتميز القيادة التحويلية بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرائق جديدة لحل المشكلات القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائما ، وهي تخلق تغييرا مهما على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلا عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كان منتجات أم عمليات إنتاجية (العمرى ، 2009 : 71)

**3. النمط التنفيذي:** وهي تركز على المنطق المسبق والتغيير التدريجي المتصاعد، مع الاهتمام بتغيرات البيئة الداخلية، ومنح الأولوية للجوانب التنفيذية ، وهي تركز كذلك على الكفاءة والسلامة والاستمرارية وهي تناسب البيئات المستقرة قليلة التغير . ويركز هذا النمط على انجاز الاعمال وفاقا للامكانيات المتاحة بالتنسيق الكامل مع الجهات ذات العلاقة وبحسب الاولويات.

## المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي

### 1. مفهوم الاداء الاستراتيجي

يعتبر موضوع الاداء الاستراتيجي من المواضيع التي حظيت ولازالت باهتمام الكثير من الباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية والعلمية, وقد تدخل ضمن هذا الاطار عدد من الاختصاصات المتعددة منها علم النفس والاقتصاد والهندسة اضافة الى الادارة , وقد حاولت هذه الدراسات البحث في موضوع التحسين المستقبلي للاداء الاستراتيجي (الخناق , 2015:1 ) وقد ورد مفهوم الاداء باعتباره يمثل انجاز الاعمال بشكل كما يجب ان يتم انجازها (Asare, E., & Conger,2018:33) , وهذا الامر ينسجم مع توجيهات العديد من الباحثين الذين يشيرون الى البحث عن سبل انجاز الاعمال دون النظر الى الوسيلة التي تمت بها ( Baird,2017 :22) , وقد كانت هنالك اتجاهات فكرية متعددة اختلفت حول هذا الامر , وقدمت دراسات معارضة لهذا التوجه انطلاقا من مفهوم المسؤولية الاجتماعية (Rajnoha et al.,2016 :23) .

ويعرف الاداء الاستراتيجي بانه يمثل مدخلا تنظيميا لصياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المنظمة بالإضافة الى التحسين المستمر من ضمنها الاطر والمؤشرات والافتراضات المستقبلية التي تحسن من الاستراتيجية لاتخاذ قرارات سليمة (Maria et al,2006 :278) فهو وسيلة تحقيق الاهداف المستقبلية للمنظمة (Dorbin et al.,2012 ;311)

### ثانيا : أهمية الأداء الاستراتيجي :

ان المنظمات هي مكونات فعالة قائمة على مجموعة من الأنشطة والفعاليات المتنوعة منها ما هو يومي يخص الاعمال التشغيلية وقسم آخر يرتبط بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة هذه الأنشطة ضرورية وجميع ومهمة وتصب في تحقيق الأداء الاستراتيجي للمنظمة . وفيما يأتي بعض ما ذكره الباحثون عن أهمية الاداء الاستراتيجي . حيث بين ( السعيد ، 2018 : 5 )

اهمية الاداء الاستراتيجي بما يأتي :

1- الوسيلة الأساسية لتنفيذ استراتيجية المنظمة حيث يمثل السلوكيات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة

- 2- ان اعتماد الأداء الاستراتيجي منطلقا لأداء المنظمة يزيد من كفاءة وفاعلية موارد المنظمة , أي اعتبار هذه الموارد سواء كانت مالية أم غيرها بأنها هي الأدوات الاستراتيجية للمنظمة , وكذلك توحيد الجهود المبذولة جميعها لتحقيق اهداف المنظمة ومن ثم نجاح المنظمة وتميزها .
- 3- اعتماد الادارة على الاداء الاستراتيجي يدعم التعلم التنظيمي ويساعد على تحفيز العاملين والحصول على الأداء المتميز .
- 4- معرفة نقاط القوة والضعف لدى المنظمة للحد من تزايد الاخطاء وتصحيح مسار العمل ومعالجتها .

### ثالثا: اهداف الاداء الاستراتيجي

ونذكر ( نجم ، 92 : 2020 ) بما يأتي :

1. المساعدة في عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في الوقت المناسب
2. توفير البيانات المطلوبة لتوفير المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار حيث ان ( 90 % ) من نجاح القرار يعتمد على نوعية ودقة المعلومات و 10 % على القابليات والمهارات التي يمتلكها متخذ القرار
3. يتعلق الأداء الاستراتيجي بجوانب الإدارة الاستراتيجية في المنظمات ويسعى إلى تحقيق أهدافها ورسالتها .

### ثالثا / معوقات الأداء الاستراتيجي

تتوعدت العوامل المؤثرة على الأداء لدى الباحثين كلا حسب طبيعة بحثه فمنهم من قسمها على وفق مصدر تلك العوامل المؤثرة إلى عوامل خارجية واخرى داخلية الا ان هذا التقسيم غير دقيق بسبب ان من الطبيعي ان تتداخل عوامل البيئة الداخلية أو الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن ثم قد يكون لعامل معينة أكثر من مصدر خارجي أو داخلي يوتر فيه لذلك لتفادي هذا الاشكال فقد تم التقسيم على ضوء قابلية التحكم بتلك العوامل فتكون العوامل القابلة للتحكم تقابل العوامل الداخلية والعوامل غير القابلة للتحكم تقابل العوامل الخارجية .

## 1- العوامل غير الخاضعة لتحكم المنظمة

وهي عدد من العوامل التي يمكن تقسيمها حسب طبيعتها على عوامل اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو تكنولوجية أو سياسية أو قانونية وهذا العوامل تنقسم بدورها على عوامل البيئة الخارجية وهي عوامل عامة تتعرض لها المنظمات كلها بمختلف انواعها وعوامل والبيئة الصغرى ( القطاعية ) التي تؤثر على قطاع محدد من المؤسسات وذات تأثير مباشر وفي الأمد القصير ( مزهوده ، 7 : 2001 ) واغلب التغيرات التي تطرأ على بعض العوامل الاقتصادية أو الاجتماعية أو القانونية هي من افرازات الحسابات السياسية حيث تمارس جميع الادارات في بلدنا العراق اختصاصاتها في اطار القرارات السياسية والتي أغلبها تخضع للمحاصصة السياسية ومن ثم تسعى بعض الأطراف في الحكومة الى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية على حساب مبادئ الجدوى الاقتصادية أو الأولية في اختيار المشاريع المطلوبة وقد يكون على حساب الجودة الفنية مما يؤثر على عدم تقديم الخدمات للمجتمع . ( سالم ، 6 : 2017 )

وترى الباحثة باله هناك عدد من هذه العوامل الغير خاضعة لتحكم مديريةى بلديات واسط تؤثر على أدائها الاستراتيجي مثل القوانين الادارية الخاصة بإدارتها أو طبيعة الهيكل التنظيمي التي لا تتسجم مع التطورات الحاصل في البيئة الخارجية وما تقتضيه أي منظمة لغرض البقاء والنمو . وعوامل أخرى مالية متمثلة بالنقص الحاصل في الأموال التي تخصصها الحكومة للمنظمات المبحوثة لإنشاء المشاريع أو الخدمات .

## 2-العوامل الخاضعة لتحكم المنظمة :

وهي مجموعة من العوامل التي تنتج من تفاعل العناصر الداخلية المختلفة التي بالإمكان التأثير فيها مما يسمح بتخفيف أو إلغاء أثارها السلبية وتعظيم آثارها الايجابية . ويمكن أن تقسم على :

أ- العوامل الفنية والتكنولوجية : وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة وتضم ما يأتي :

1- نوع التكنولوجيا المستخدمة .

2- نسبة اعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال .

3- نوعية المواد المستخدمة في عملية الانتاج

4- تصميم المنظمة من حيث المخازن والورشات والتجهيزات و الآلات ( فيروز ، 44 :

( 2014

وترى الباحثة وجود عدد من هذه العوامل التي تؤثر على اداء مديرية بلديات واسط مثل تقادم التكنولوجيا المستخدمة في أعمال تنفيذ المشاريع او تقديم الخدمات , كعدم ادخال تقنيات العمل او الفحص والاختبار أو تقنيات الانتاج للمواد الداخلة في التنفيذ بما يتناسب وما يشهده التطور العالمي من تميز وابداع . .

3- العوامل المرتبطة بالعنصر البشري :

وهي تشمل معنويات الافراد , اتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم والصراع وبيئة العمل وسبل معالجة المشكلات فضلا على العلاقات غير الرسمية المختلفة والامس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار المنظمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة ( الشماع وكاظم ، 2007 : 326 ) .

وترى الباحثة تلك المعوقات كلها من الممكن ان نضيف تحد آخر وهو قلة الاعداد المؤهلة وكفاءتها لأشرف أو تنفيذ ع المشاريع الخدمية , ولاسيما في المنظمات الحكومية المبحوثة التي تتميز بصعوبة استقطاب الكفاءات من فنيين ومهندسين عند الحاجة واختلاف عدد المشاريع من فترة الى أخرى حسب مقدار الأموال المخصصة لتلك المشاريع الذي يتأثر بالوضع الاقتصادي غير المستقر لبلدنا مما يؤدي الى تحمل اللجان المشرفة لأكثر من مشروع واحد فيضفي إلى عدم القدرة على متابعة الاعمال بصورة دقيقة .

**خامسا: ابعاد الاداء الاستراتيجي**

يكاد يتفق عدد غير قليل من الكتاب والباحثين على ان ابعاد الاداء الاستراتيجي تتضمن الاتي :

1. المحور المالي: يشمل هذا المحور الارباح التشغيلية والعائد على الاستثمار وتكلفة الوحدات(kaplan & norton,2008:3) بالاضافة الى استراتيجية النمو والربحية والمخاطرة وذلك من وجهة نظر المساهمين , كما ان هذا الامر يساعد المدير التنفيذي على قياس التطور

الحاصل في اعمالهم المساهمة من اجل خلق قيمة مضافة للزبون الحالي والمستقبلي ,  
بالاضافة الكيفية التي تعزز القدرات الداخلية وادارة الموارد البشرية وتحسين الاداء المستقبلي ( جلاب وجاسم , 2017:161)

2. **محور الزبائن** : ويركز هذا المحور على الانشطة والاجراءات التي يمكن ان تلبى حاجات الزبون والتي يمكن ان تجيب على التساؤل كيف نخدم زبائننا (الشيخلي , الجوفي , 2016 :336)

3. **محور التعلم والنمو** : ويركز على الكيفية التي يتم من خلالها ادارة الموارد ورأس المال البشري بالشكل الامثل وبصورة جيدة وذلك من اجل مستقبل جيد للمنظمة , ويضم في مؤشرات البحث والتطوير وقدرة المنظمة على الاحتفاظ بالزبائن وهو يجيب على التساؤل هل ان المنظمة تتغير وتتعلن وتتحسن ( الشيخلي , الجوفي , 2016:336)

4. **محور العمليات الداخلية** : ويشمل قدرة المنظمة ضمن بيئته الداخلية على تلبية التوقعات من قبل الزبائن وذلك باعتماد القياس لدرجة النجاح للمنظمة ومدى قدرتها على تلبية التوقعات , ويشمل هذا المحور الكلفة والجودة واوقات الذروة , ويقدم قيمة للزبون التي يمكن ان تقلل تكاليف العمليات واذافة قيمة مضافه للمنتج والخدمة عبر الابتكار ( Kaplan,2010;354 ) كما ان مواصلة تحقيق القيمة المضافة يتضمن تحديد القيادة التنفيذية التي تساهم في تقديم القيمة الاضافية الافضل والممكنة على ارضاء الزبون وتوقعاتهم ( جلاب وجاسم , 2017 :161) .

### ثالثا: النتائج المرجوة من تقييم الاداء الاستراتيجي

لخص كل من ' Kaplan و Norton ' أهمية بطاقة الأداء المتوازن في أربعة نقاط رئيسية , إنطلاقا مما تحققه من نتائج عند تطبيقها في تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية (Robert Kaplan and David Norton:Op.cit,P73):

1. توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية
2. وضع خطة وتحديد الاهداف الاستراتيجية
3. ربط وتوصيل الأهداف الاستراتيجية بالمقاييس التابعة لها
4. تعزيز إستراتيجية التغذية العكسية والتعلم

والقصد من هذه الأهداف (علي السلمي , دار غريب , القاهرة, 2002 , ص 110) هو:

1. ارتباط البطاقة باستراتيجية المؤسسة , حيث يتم ترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس مقسمة على أربعة مجموعات تشكل أساس عملية التقييم , وبالتالي يتحقق التوازن بين النتائج المستهدفة ومحركات الاداء
2. توفر البطاقة آليات للإتصال وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات والاطراف
3. تعمل البطاقة على عرض نتائج البيانات المالية وكذلك تقييم محركات الاداء على هدف ان يتحقق التوازن بين الاهداف الاجل القصير وأهداف الاجل الطويل
4. تتعامل بطاقة الاداء المتوازن على أربعة أبعاد لتقييم الاداء, تعمل على توفير المعلومات المناسبة لتمكين الادارة إعادة توجيه الاداء بما يحقق التوافق مع الاهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات اصحاب المصلحة



## الفصل الثالث الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. تعتبر القيادة استراتيجية ابداع داخلي او مشاركة المنظمة او تحولها عبر اجراء عملية القيادة في الافكار التي تقوم بها المنظمات.
2. اظهرت النتائج ان الجانب المالي له تاثير في تحقيق الاداء الاستراتيجي, ولعل هذا مرتبط بتوفير التخصيصات المالية والتي تتطلبها بيئة كل منظمة لتحقيق اهدافها.
3. تعتبر القيادة استراتيجية مجموعة من الانشطة التي تمارسها المنظمة لتغيير نمط مواردها ومسارها الاستراتيجي.
4. اشارت النتائج الى ان تاثير العنصر البشري هو تاثير ايجابي ولعل هذا مرتبط بالحاجة الى كوادر بشرية كفوءة للتعامل مع القيادة والاداء المستمر في مجال الادارة

### ثانياً: التوصيات

1. تهيئة بيئة العمل التي تسهل عملية التغيير وتشجيع الافراد على تقديم المبادرات التي تحدث تجديدا استراتيجيا يمكن ان تستفيد منة المنظمة مستقبلا
2. ضرورة ان تكون هناك عملية بحث عن قدرات جديدة لاستحداث اقسام جديدة من اجل تلبية متطلبات الافراد في الاقسام التي يطمحون اليها.
3. وضع الحوافز الكفيلة بتشجيع المبادرات الفردية والجماعية للاستفادة منها في مجال القيادة الاستراتيجية
4. عدم الاقتصار على المستويات العليا عند صياغة الاستراتيجيات لان المستويات الدنيا هي من تعمل على تنفيذها لذا يتوجب اشراكهم والاحذ بأرائهم وامكانياتهم عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية عند القيادة

## المصادر والمراجع

### القرآن الكريم

1. الخناق ، سناء عبد الكريم ، مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، المؤتمر الدولي لجامعة ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية ، 2015.
2. جلاب ، احسان دهش ، وجاسم ، سيف علي، توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الاداء الاستراتيجي ، مجلة الغري للعلوم الادارية والاقتصادية ، العدد ، 14 2017.
3. الشيخلي ، عبد الرزاق ، والجوفي ، علياء سعيد ، اخلاقيات الوظيفة العامة واثرها على الاداء الاستراتيجي ، دراسة ميدانية على عينة من موظفي وزارة المالية ، مجلة دنانير ، العدد ، 8 2016.
4. علي السلمي: إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
5. المصادر والمراجع باللغة الانكليزية

### ثانياً: المصادر الاجنبية

9. Asare, E., & Conger, S. (2018). Analyzing the Impact of Strategic Performance
10. Management Systems and Role Ambiguity on Performance: A Qualitative
11. Approach. In Developments and Advances in Intelligent Systems and
12. Applications (pp. 15-27). Springer, Cham, 2018.
13. Baird, K. The effectiveness of strategic performance measurement
14. systems. International Journal of Productivity and Performance
15. Management, 66(1), 3-21, 2017.
16. Kaplan R.S. and Norton D.P, Transforming the balanced scorecard from performance
17. measurement to strategic management: part II" American accounting association
18. accounting horizons, Vol. 15 No. 2 , 2008.
19. Rajes, Martin. (2013), A Behavioral Theory of Strategic Renewal: The Impact of
20. Performance Feedback and Organizational Learning on Strategic Renewal

21. Actions, PhD thesis, University of St. Gallen, School of Management .
22. 13.1 Ravasi, D. & Lojcono, G. (2005), Managing design and designers for strategic renewal
23. Long Range Planning, Vol 38 (51-77).
24. Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J., Flier, B. and Gedajlovic, E.R. (2001b)
25. Following the herd or not? Patterns of renewal in the Netherlands and the UK .
26. Long Range Planning 34(2), 209–229.
27. Robert Kaplan and David Norton : " Using the Balanced Scorecard as a Strategic
28. Management System" Harvard Business Review, January – February, 1996