

Strategic Leadership and Its Impact on Improving the Performance of Employees by Applying to the Sharjah Police Headquarter

*Muhammad Khamis Al-Othmani*¹ 

ABSTRACT

This study aimed to know the impact of strategic-leadership practices with its dimensions (strategic direction, empowerment, human-capital development and balanced-control system) on improving the performance level of employees in the Sharjah police headquarter. The study relied on the descriptive analytical approach and conducted a comprehensive survey on a sample consisting of employees in the Strategy Department at the Sharjah Police Headquarter. The number of the study population is about 66 people and the answers of 62 people working in the Department were obtained, with a rate of about 93.4%. The study reached a set of results, including that there is a high degree of perception among employees in the strategy management of the concept of strategic leadership and its importance in developing and improving the level of performance of employees. It also showed the presence of a statistically significant impact of strategic-leadership practices with its dimensions (strategic direction, empowerment, human-capital development and the balanced-control system) on improving the performance level of employees of the Sharjah Police Headquarter.

The study recommended the need to continuously review the needs of workers and work to increase their empowerment and support in the decision-making process for performance development, as well as to address all obstacles in order to raise the level of clarity of strategic direction and invest in the capabilities of the Sharjah Police Headquarter to achieve the desired goals.

Keywords: Strategic-leadership practices, Employee-performance level, Sharjah Police Headquarter.

¹ Director General of the Police Science Academy in Sharjah, UAE.

Received on 12/6/2021 and Accepted for Publication on 20/9/2021.

القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحسين مستوى أداء العاملين بالتطبيق على القيادة العامة لشرطة الشارقة

لؤقت ضحبي رطحيضى¹

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، والتمكين، وتطوير رأس المال البشري، ونظام الرقابة المتوازنة) على تحسين مستوى أداء العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بمسح شامل لمجتمع الدارسة المكون من العاملين في إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء في القيادة العامة لشرطة الشارقة وعددهم حوالي 66 شخصاً، حيث تم الحصول على إجابات 62 شخصاً من العاملين فيها، بنسبة وصلت إلى حوالي 93.4%. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها أن هناك تصوراً بدرجة مرتفعة لدى العاملين في إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء لمفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها في تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين. وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، والتمكين، وتطوير رأس المال البشري، ونظام الرقابة المتوازنة) على تحسين مستوى أداء العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة القيام بالمراجعة المستمرة لاحتياجات العاملين والعمل على زيادة تمكينهم ودعمهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير الأداء، ومعالجة العوائق بما يحقق رفع مستوى وضوح التوجه الاستراتيجي واستثمار إمكانات القيادة العامة لشرطة الشارقة لتحقيق الأهداف المرجوة.

الكلمات الدالة: ممارسات القيادة الاستراتيجية، مستوى أداء العاملين، القيادة العامة لشرطة الشارقة.

المقدمة

خلال المرونة الفائقة في التعامل مع الأحداث، والقدرة على التأثير، وترسيخ الثقافة التنظيمية التي تعتمد على الإبداع والابتكار لتدعيم فاعلية الأداء، ورسم ملامح وأطر التعامل، وتزويد العاملين بالطاقة الفاعلة التي تساعدهم على الإنجاز الصحيح وتحسين مستوى الأداء لديهم (المربع، 2008: 12). وتُعبّر القيادة الاستراتيجية عن واقع وطموحات مستقبلية تهدف في المقام الأول إلى التركيز على تنمية مجالات التطوير والنمو وتحسين الأداء، لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسات في أقصر وقت وبأقل جهد وتكلفة، لتلافي السلبيات، والعمل في نظام مفتوح لدعم المشاركة البناءة والحوار، وتحقيق عناصر الكفاءة والفاعلية، والعمل على التطوير المستمر، ودعم العاملين لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف (المربع، 2008: 15).

وتبرز أهمية القيادة الاستراتيجية في مقدرتها على خلق معنى وأهداف المؤسسة؛ من خلال الرؤية والرسالة القوية التي تتسجم

تلعب القيادة بشكل عام دوراً مهماً في صياغة وتحديد الأهداف المؤسسية التي يجب تحقيقها، وذلك بوضع أفضل الخطط، وتوفير الإمكانيات والموارد كافة، واختيار أفضل الوسائل التي يمكن أن تحقق تلك الأهداف، بحيث تتضمن تلك الخطط تحديد الأولويات حسب أهميتها، والقدرة على تحديد المشكلات التي تواجه العاملين في تحقيق تلك الأهداف.

وللقيادة الاستراتيجية دور هام وفاعل في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها، ومنحها القدرة التي تكفل لها التطور والنمو والبقاء، والتكيف مع المتغيرات والأحداث المعاصرة، وذلك من

1 مدير عام أكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

تاريخ استلام البحث 2021/6/12 وتاريخ قبوله 2021/9/20.

لتطوير العمل والأداء في المؤسسات الأمنية والشرطية، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى أداء العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة؟

وتتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما تصوّرات العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الآتية: التوجه الاستراتيجي، والتمكين، وتطوير رأس المال البشري، ونظام الرقابة المتوازنة؟
2. ما أهمية ممارسة القيادة الاستراتيجية بالنسبة لتطوير أداء العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة؟
3. ما أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الآتية: التوجه الاستراتيجي، والتمكين، وتطوير رأس المال البشري، ونظام الرقابة المتوازنة، في تحسين مستوى أداء العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة؟

أهمية الدراسة

تتطلب أهمية الدراسة من الاعتبارات التالية:

1- الأهمية النظرية

- تقديم دراسة علمية يتم فيها تسليط الضوء على فرص تحسين مستوى الأداء لدى العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة ودور القيادة الاستراتيجية في ذلك.
- رفد المكتبة المحلية والعربية بدراسات حديثة من خلال إضافة معرفة علمية تربط القيادة الاستراتيجية بتحسين مستوى الأداء لدى العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة.

2- الأهمية التطبيقية

- فتح المجال لدراسات لاحقة تسلط الضوء على مفهوم ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة.
- توجيه أنظار أصحاب القرار إلى أهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة.

مع الأهداف والاستراتيجيات المرجوة، وكذلك مع صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتطوير هياكل المؤسسة التنظيمية، والمقدرة على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وما يتطلبه ذلك من معلومات وبيانات كثيرة، وإعادة النظر في الإجراءات الإدارية غير الفاعلة، والحفاظ على منظومة القيم الأخلاقية، وتطوير رأس المال البشري الذي يعتبر أهم الموارد لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء والتميز، وإعداد القادة المستقبليين وتوفير الدعم اللازم لهم باعتبارهم قادة استراتيجيين في المستقبل (Bass, 2007:34-52).

وبهذا فإن القيادة الاستراتيجية تتميز بأهمية بالغة في النهوض بالمؤسسات ومنظمات الأعمال، وتحسين مستويات أدائها وأداء العاملين فيها، مما يساعدها في التغلب على التحديات والمشكلات التي يفرضها الواقع العملي وسوق المنافسة، ورفع مستوى قدرتها على تأدية دورها بكفاءة عالية في جميع بيئات العمل مهما بلغت درجة تعقيدها وغموضها.

مشكلة الدراسة

تسعى معظم المؤسسات العاملة - سواء على المستوى الرسمي أو المؤسسات الخاصة - إلى تطبيق نهج القيادة الاستراتيجية بمختلف أبعادها؛ التوجه أو التصور الاستراتيجي، والتمكين، وتطوير رأس المال البشري، ونظام الرقابة الفعال، وغيرها، من أجل تحسين إنتاجيتها وتطوير عملياتها وأنشطتها المختلفة. لذلك فهي تسعى لاستغلال التطور الهائل في التكنولوجيا الحديثة لتحقيق ذلك.

وقد أكدت العديد من الدراسات، مثل دراسات (إبراهيم، 2012) و(المصري، 2015) و(الزعيبي، 2010) أهمية القيادة الفاعلة في تطوير وتحسين أداء العاملين في المؤسسات المختلفة، وكذلك أكدت دراسة (تبيدي، 2010) دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء لدى العاملين. أما دراسة (الدجني، 2011)، فقد أكدت أهمية ودور القيادة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي، في حين أكدت دراسة (الهاجري، 2011) العلاقة بين التمكين والإبداع في تطوير وتحسين أداء العاملين.

ونظراً لأهمية ممارسة القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحسين مستوى أداء العاملين، الذي يجب أن يحظى بالاهتمام الخاص

أهداف الدراسة

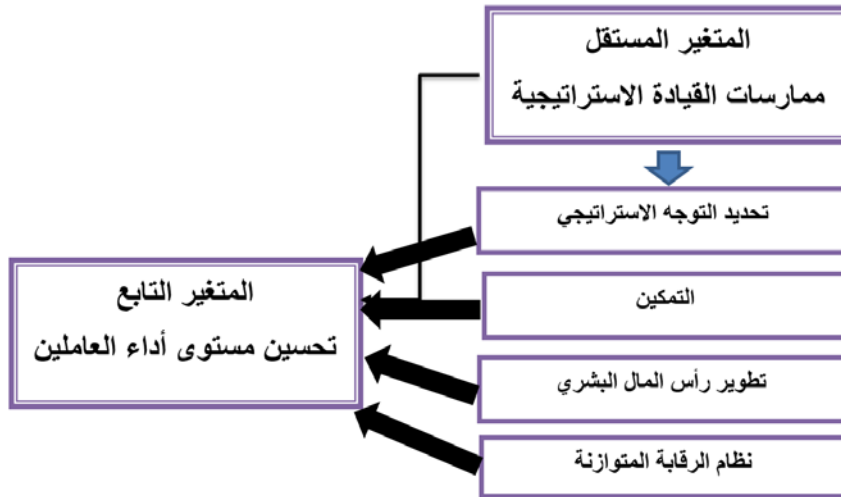
تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى معرفة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى أداء العاملين لدى القيادة العامة لشرطة الشارقة. وبناءً على ذلك، فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- التعرف إلى تصورات العاملين في إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها: التوجه الاستراتيجي، والتمكين، وتطوير رأس المال البشري، ونظام الرقابة المتوازنة، وأثرها في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة.
- 2- إدراك الخصائص العامة للقيادة الاستراتيجية وأهميتها بالنسبة

لتطوير أداء العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة. 3- تحليل وتفسير أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الآتية: التوجه الاستراتيجي، والتمكين، وتطوير رأس المال البشري، ونظام الرقابة المتوازنة، في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة.

نموذج الدراسة

قام الباحث بتصميم نموذج فرضي يوضح العلاقة بين المتغيرات التي تتكون منها الدراسة، وهذا النموذج يعطي تصوراً مبدئياً عن الأثر المباشر وغير المباشر بين المتغيرات والأبعاد التالية:



الشكل (1)

نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي انبثقت من مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة، وجاءت على النحو الآتي:

الاستراتيجي، والتمكين، وتطوير رأس المال البشري، ونظام الرقابة المتوازنة) في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة.

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ لممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (التوجه

الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه

ثانياً: تعريف الاستراتيجية

ورد تعريف الاستراتيجية بمعانٍ مختلفة عند بعض الباحثين، إلا أنها تدور حول بعض المهام أو الوظائف التي تقوم بها الإدارة مثل التفكير واتخاذ القرارات والتمكين. ومن هذه التعريفات ما يلي:

يعرفها (Pisapia) "بأنها القدرة على صناعة القرارات المنطقية حول الغايات، والأفعال، في بيئات الغموض أو عدم التأكد" (Kabetu & Iravo, 2018:113-115).

وتعرف الاستراتيجية بأنها "القدرة على التوقع والتصور، والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي" (Mungonge, 2007: 5).

ثالثاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

تعددت تعريفات مفهوم القيادة الاستراتيجية عند الباحثين والمهتمين بالفكر الإداري، ومن هذه التعريفات ما يلي:

عرّفه (Serfontine, 2010:13) بأنه مقدرة الأشخاص ذوي الخبرة والكفاءة ومن لديهم الحكمة والرؤية على وضع الخطط واتخاذ القرارات في ظل بيئة تتصف بالغموض والتعقيد وعدم الوضوح.

وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها جملة من القدرات الفريدة للتوقع، والحفاظ على المرونة، والتفكير بأسلوب استراتيجي، وزيادة قدرة الموظفين على خلق المزيد من الأفكار المبتكرة المؤدية إلى مستوى أداء عالٍ، إلى جانب كونها نشاطاً موجهاً إزاء منح هدف للمنظمات والقدرة على توليد القدرات الاستيعابية والتكيفية والحفاظ عليها، والقدرة على تمييز الفرص في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية عن طريق مهاراتهم الإدارية (Kowo & Akinbola, 2019: 38).

وقد عرفها (Kabetu & Iravo, 2018: 113) بأنها قدرة المنظمات على توقع المرونة وتصورها والحفاظ عليها، وتمكين الآخرين من توليد فرص استراتيجية. ومن جانب آخر، يتطلع القادة الاستراتيجيون إلى الأمام في الوقت المناسب للوقوف على اتجاهات المنظمة (7) (Pisapia, John, 2009).

وعرفها (العيسوي، 2008: 49) بأنها عبارة عن "توجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين".

أما جاد الرب فقد عرفها بأنها القيادة التي يكون لها السابق

الاستراتيجي) في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة.

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (التمكين)، في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة.

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (تطوير رأس المال البشري) في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة.

الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (نظام الرقابة المتوازنة) في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم القيادة الاستراتيجية

لفهم مفهوم القيادة الاستراتيجية بشكل كامل، لا بُد من التطرق إلى تعريف كل من مفهوم القيادة ومفهوم الاستراتيجية على حدة، كما يلي:

أولاً: تعريف القيادة

عرفت القيادة بأنها "تفاعل القائد مع الموظفين كمجموعات عمل في المنظمة؛ فالقائد الفعال يؤدي دوره المنوط به، بالإضافة إلى تقديم ما هو غير متوقع لخدمة المنظمة" (جاد الرب، 2012: 1).

ويمكن تعريف القيادة إجرائياً بأنها: قدرة القائد على احتواء المواقف والسيطرة عليها، والتفاعل مع العاملين وتكوين فرق العمل، وتوظيف خبراته في حل المشكلات التي قد تحول دون تحقيق الأهداف.

المؤسسات واستشراف مستقبلها، وذلك من خلال الاعتبارات التالية:

1- القدرة على تطوير أداء العاملين؛ فالقيادة الاستراتيجية هي القادرة على إحداث التغيير والتطوير في أداء العاملين، وهذه الميزة تحتاج إلى قدرة وتأهيل متكامل، وتكون نابعة من دافع ذاتي (المطيري، 2003: 3).

2- اكتشاف الكفاءات المبدعة واستقطابها؛ فالقيادة دائماً تسعى لاكتشاف الكفاءات الإدارية واستقطابها، وتمتية القدرات لديهم من أجل مواجهة المشكلات التي قد تواجههم والعمل على حلها بطرق ابتكارية ورؤى مستقبلية (يونس، 2002: 44-45).

3- الموازنة بين الحاجات والأهداف؛ فالقيادة هي المسؤولة عن نجاح المؤسسة أو فشلها، كما أنها مسؤولة عن التميز والمنافسة، وتقع على عاتقها مسؤولية التخطيط الاستراتيجي من أجل تطوير المؤسسات (هيوز وبيتي، 2006: 33).

4- العمل على تميز المؤسسة وتطويرها وتفوقها: من خلال تبني الأدوار الاستراتيجية، والتخلص من الأدوار التقليدية، من أجل الوصول إلى المواقع المتقدمة واتخاذ القرارات بالسرعة اللازمة لتحقيق التميز والتنافس، وتجاوز التحديات المتوقعة بالسرعة الممكنة (الركابي، 2004: 93).

من هنا نستنتج أن للقيادة الاستراتيجية أهمية كبرى وأدواراً متعددة، ويتمثل ذلك في: التخطيط، والإبداع، وتطوير موارد المؤسسة، وتحقيق التفوق والتميز، والتوازن بين الأهداف والحاجات، إضافة إلى مواجهة التحديات والتغلب على الصعوبات.

أبعاد القيادة الاستراتيجية

إن تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية لم يتفق عليه الباحثون في دراساتهم المختلفة؛ لأن تلك الأبعاد مرتبطة بعدة عوامل، منها اختلاف بيئات العمل التي يتم فيها إجراء الدراسات المختلفة، واختلاف اتجاهات الباحثين الأكاديمية وخبراتهم العملية، واختلاف الأهداف التي تسعى تلك الدراسات لتحقيقها. وفي هذه الدراسة، تم اختيار بعض الأبعاد لممارسات القيادة الاستراتيجية لتتناسبها مع موضوع الدراسة وهدفها الأساسي، وهو معرفة أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين.

والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، إلى جانب بناء المرونة ودعم الآخرين، نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المؤسسة (جاد الرب، 2012: 49).

ويشير (Wanasika, 2009: 29) إلى أن القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي له القدرة على المحافظة على المرونة والتفكير الاستراتيجي، والعمل مع الآخرين والتشارك معهم لإحداث التغيير المطلوب الذي يهدف لبناء مستقبل أفضل للمؤسسة.

وعرفها عبد العزيز الأسمرى بأنها العملية الديناميكية التي يقوم من خلالها القائد بالأدوار الأمنية المختلفة، مع مراعاة تحديد الآثار المستقبلية التي يمكن أن تنشأ عن القرارات الاستراتيجية التي يتخذها والتي تتأثر بالعديد من المتغيرات، وليس فقط بالبيئة الخاصة بالمؤسسة الأمنية (الأسمرى، 2015: 13).

أما القيادة الاستراتيجية في الفكر الإداري فتُعرف بأنها: القيادة التي تعتمد على التخطيط والتحليل الاستراتيجي المستند إلى التفكير الاستراتيجي، حيث تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية القائمة على استشراف المستقبل، التي تهدف إلى تحقيق فاعلية وكفاءة عالية في المؤسسة بناءً على العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وتبني الإبداع والابتكار من أجل تحقيق الأهداف الهادفة إلى الوصول بالمؤسسة إلى المراتب المتقدمة (يونس، 2002: 3).

وبناءً على ما سبق، يُمكن تعريف القيادة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: القيادة المؤهلة القادرة على التخيل والتصور المستقبلي، والتخطيط والتحليل والتفكير الاستراتيجي، والعمل مع الآخرين والتشارك معهم ودعمهم وتمكينهم؛ لإحداث التغيير المطلوب الذي يهدف لبناء مستقبل أفضل للمؤسسة، وتحقيق فاعلية وكفاءة عالية في المؤسسة.

من التعريفات السابقة، يمكن استخلاص العناصر والمرتكزات الأساسية للقيادة الاستراتيجية، وهي:

التأهيل العلمي والعملية، ووجود التخطيط الاستراتيجي، ووجود التصور الاستراتيجي، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، واستغلال الفرص المتاحة، والتمكين، والمرونة، والتطور المستمر، والرقابة الفاعلة.

أهمية القيادة الاستراتيجية

تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً هاماً في تلبية احتياجات

وهذه الأبعاد هي كما يلي:

1- تحقيق الانتماء والمشاركة الفاعلة وتطوير مستوى أداء العاملين باكتساب المعرفة والمهارة (السامرائي، 2007: 72-75).

2- زيادة فرص الإبداع، وتطوير برامج المنظمة، وتحقيق النتائج بجودة جيدة (ملحم، 2006: 111-113).

3- تحقيق الرضا للموظفين وزيادة ولاء العاملين للمنظمة.

ثالثاً: تطوير رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري من أهم الموارد التي تحتاج إلى التطوير المستمر وتنمية مهارات العاملين في المؤسسات. ويعلم القائد الاستراتيجي أن المؤسسة وجدت لتبقى، وأن بقاءها يعتبر أولوية قصوى، لذلك فهي بحاجة إلى قيادة لا بُد لها من توافر الكفاءة والمهارة للمحافظة على الاستمرارية والتميز. لذلك فالقائد الاستراتيجي يسعى لإعداد وتهيئة القادة المستقبليين القادرين على النهوض بالمؤسسة في المستقبل (اللوحي وأبو حجير، 2017: 14). كذلك تهتم القيادة الاستراتيجية بتطوير رأس المال البشري من خلال تطوير مهارات العاملين في مجال العلاقات الاجتماعية، وهذا ما يسمى رأس المال الاجتماعي الذي يُعبر عن العلاقات الداخلية والخارجية التي تساعد المؤسسة في إنجاز المهام، وخلق قيمة لأصحاب المصلحة والعملاء.

ويُعتبر رأس المال البشري عن المهارات والمعارف التي يمتلكها الفرد في المنظمة والتي تحتاج إلى التطوير المستمر، في حين يُعبر رأس المال الاجتماعي عن العلاقات الداخلية والخارجية التي تساند المنظمة في إنجاز المهمات وخلق قيمة لأصحاب المصلحة والعملاء (Golensky & Hager, 2020).

نظم الرقابة المتوازنة

تُعتبر عملية الرقابة من أهم ممارسات القيادة الاستراتيجية؛ فهي تساهم في التأكيد على أن المنظمة قد بلغت النتائج المرغوب فيها للمنافسة الاستراتيجية وجني عوائد أعلى، كما تمكن الرقابة القائد الاستراتيجي من إبراز نتائج الاستراتيجيات للمنافسين وبناء المصداقية وتأييد التغيير الاستراتيجي ودعمه؛ بمعنى أن الرقابة هي العامل المحدد للإطار الذي تعمل فيه المنظمة، إضافة إلى التصرفات العلاجية الواجب اتخاذها عند ظهور انحرافات في التنفيذ (Hunitie, 2018: 322-330).

أولاً: تحديد التوجه أو التصور الاستراتيجي

يشير مفهوم التوجه أو التصور الاستراتيجي إلى الرؤية الاستراتيجية طويلة الأمد للقصد الاستراتيجي (Hitt 2001: 470). ويعرفه الجعافرة (2021) بأنه أسلوب أو أداة تستخدمها الإدارة العليا في المنظمات وتساعد في اشتقاق الأهداف الاستراتيجية وتنفيذها من خلال تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة، وتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين.

وهو يُعد إحدى ممارسات القيادة الاستراتيجية، ويعكس وجهة نظر القيادة؛ فالقائد الاستراتيجي الذي يستطيع توضيح رؤيته الشخصية وإشراك العاملين فيها، سيحصل على تأييدهم لهذه الرؤية، مما يجعل تلك الرؤية شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع (Macmillan & Tampoe, 2000:74).

إن التوجه أو التصور الاستراتيجي يشير إلى الرؤية التي تبنيها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها، وهي تعكس الصورة الذهنية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها (Antunes & Quirós, 2018: 1342).

ثانياً: تمكين العاملين

نظراً لأهمية التمكين وانعكاساته الإيجابية على المؤسسات وتحسين مستوى الموارد البشرية، فقد قامت تلك المؤسسات بتبني مفهوم التمكين، لما له من أثر إيجابي وفعال يتعلق بمخرجات العمل، والأداء، والرضا الوظيفي، ويساهم التمكين في إطلاق أفضل الطاقات الكامنة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء في العمل (المغربي، 2007: 66).

ويُعرف التمكين بأنه منح العاملين القوة وإتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما لديهم، من خلال تدعيم إحساسهم بأهميتهم الذاتية وفعاليتهم، ومقدرتهم على التأثير والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن النتائج (Michigan & Czuba, 2004: 3-4).

أهمية تمكين العاملين

تأتي أهمية تمكين العاملين من خلال ما يلي:

أداء العاملين

ويؤثر ذلك على انخفاض نوعية الإنتاج وجودته. ويتوقف معدل الإنتاج على عوامل عديدة، ككفاءة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل في عملية ما، والتقليل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل. **ثالثاً:** العوامل الفنية والتكنولوجية، وتتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات، حيث إن أداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.

أسباب ضعف أداء العاملين في المؤسسات

يعود ضعف الأداء للعاملين في المؤسسات بشكل عام إلى عدة أسباب، منها (الطائي وآخرون، 2006: 263):

- 1- عدم المعرفة الكافية بكيفية أداء العمل، وذلك بسبب عدم تعلم مهارات جديدة وعدم تطوير الذات.
- 2- الاعتقاد السائد لدى العاملين أن أداءهم جيد، خاصة عندما لا يجدون من ينتقد أداءهم.
- 3- عدم تحديد المسؤوليات بحيث يصبح الأفراد العاملون غير مدركين لماهية العمل المطلوب منهم بدقة.
- 4- نظام الحوافز والمكافآت، حيث يتم ذلك أحياناً بغير عدالة، مما يؤدي إلى ضعف أداء العاملين.
- 5- عدم وجود الحماس والدافعية لدى العاملين للعمل.
- 6- الروتين المتكرر في العمل، مما يحد من انتاجية العاملين وعدم ميلهم للابتكار والإبداع.

ولكي تتغلب القيادة الاستراتيجية على أسباب ضعف الأداء لدى العاملين، لا بد لها من وسائل وأساليب لتطوير الأداء عند العاملين، ومنها:

- 1- تمكين العاملين وتحديد مسؤولياتهم وواجباتهم بدقة.
- 2- التقييم المستمر لمستوى الأداء والإنجاز.
- 3- تقديم الحوافز المادية والمعنوية من وقت لآخر لمستحقيها.
- 4- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- 5- منح الصلاحيات للعاملين وتحملهم للمسؤولية.
- 6- توفير كل ما يلزم لتطوير وتحسين الأداء باستخدام تقنيات وتكنولوجيا جديدة.

وأضاف (العبادي، 2020: 705) مجموعة من النقاط التي من شأنها التغلب على ضعف الأداء لدى العاملين، منها:

يحظى الأداء الوظيفي بأهمية بالغة في العملية الإدارية، حيث يتم تحسين الأداء من خلال تطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، وجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسهم بشكل مستمر، مما يدفعهم للعمل بفاعلية فينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي (أبو شيخة، 2000).

مفهوم الأداء: يشير الأداء إلى الإنجاز الذي يقدمه العنصر البشري بشكل ضمني، حيث يعتبره البعض نتاج العنصر البشري فقط، فيعرفون الأداء بأنه نتاج عنصر العمل. وجاء تعريف الأداء لدى المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية بأنه منظومة متكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يشتمل على ثلاثة أبعاد أساسية؛ فهو محصلة التفاعل بين الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، مع مراعاة تأثير البيئة الاجتماعية والاقتصادية عليهما (كواشي، 2013: 173)

وقد عرفه (مصطفى، 2002: 415) بأنه وسيلة لبلوغ الفرد أو فريق العمل أو المؤسسة الأهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية. ويعرف (الشرمان، وجعفر، 2014: 416) الأداء بأنه قيام الفرد بأداء الأعمال الموكلة إليه ضمن شروط واضحة للمؤسسة التي يعمل فيها لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لإنجازها في وقت معين، مراعيًا في ذلك الكفاءة والفاعلية في العمل. ويمكن تعريف الأداء إجرائيًا بأنه الوسائل أو الطرق التي يقوم بواسطتها الفرد أو المؤسسة بتحقيق الإنجاز والوصول إلى الأهداف بكفاءة وفعالية.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي، لعل من أهمها ما ذكره عبد المحسن (2002):

أولاً: اختلاف حجم العمل؛ فهو يؤثر في عملية الأداء في المنظمات التي تحتاج إلى جهد كبير في العمل أكثر مما قد تحتاج إليه منظمة أخرى لديها حجم أقل من العمل نفسه.

ثانياً: معدل الإنتاج؛ إذ يتأثر أداء العاملين بمعدل الإنتاج المطلوب منهم. فإذا كان معدل الإنتاج المطلوب أكبر من طاقت العاملين، فإن ذلك سيؤدي إلى تأخير الإنتاج،

إلى وجود تأثير ذي دلالة لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المستقلة الأردنية.

- وهدفت دراسة (Soehari, 2019) إلى تطوير نموذج يتضمن دافعية الإنجاز كأحد العوامل التي تساهم في زيادة أداء العاملين، وطبقت الدراسة على مركز جاكارتا الإسلامي، وتوصلت إلى أن دافعية الإنجاز لدى العاملين كانت أحد العوامل المؤثرة في زيادة الأداء الوظيفي.

- وهدفت دراسة الأكلبي، عايض شافي (2018) بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي" لمعرفة خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء. وقد توصلت الدراسة إلى أن منتسبي الجامعة يدركون أن ممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعة تتطلب توجيهًا واهتمامًا وجهدًا أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تتوافق مع متطلبات الأداء المؤسسي الجيد، كما بينت أهمية دور القيادات الاستراتيجية في تمكين الصف الثاني من القيادات ومنحهم الصلاحيات لتحقيق الأهداف بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة لمقومات الأداء المؤسسي.

- وسعت دراسة (Hunitie, 2018) إلى فحص دور متغيرين وسيطين، هما التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، في تأثير القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية. وتكون مجتمع الدراسة من قطاع الرعاية الصحية في الأردن. وتم جمع البيانات باستخدام استبيان تم تطويره على أساس مراجعة الأدبيات، حيث تم توزيع (521) استبانة بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وأشارت النتائج إلى أن القيادة الاستراتيجية تنبأت تنبؤاً كبيراً بالتخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية. وأظهرت النتائج أيضاً أن التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي مرتبطان ارتباطاً كبيراً وإيجابياً بالميزة التنافسية.

- وأكدت دراسة (فيصل، 2017) على دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل الأداء الوظيفي، حيث بينت أهمية القيادة الاستراتيجية في إدارة المنظمات، ودورها في تطوير الأداء وزيادة فاعليته من خلال تمكين العاملين وتحسين مستوى أدائهم ليكونوا قادرين على مواجهة التحديات المحتملة والاستفادة من الفرص المتاحة.

- تفعيل العمل الجماعي من خلال إيجاد فرق عمل رسمية وغير رسمية في المؤسسة.

- التحديث المستمر للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة بهدف رفع مستوى الأداء من جهة، وتمكين العاملين من تطوير قدراتهم وإمكانياتهم في الأداء من جهة ثانية.

- العمل على مراجعة وتحليل العمليات الداخلية للأقسام المختلفة التي تتكون منها المؤسسة والوقوف على نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف، والتركيز على تبسيط الإجراءات الخاصة بالعمل.

وقد أشار (أبو زيد والرواشدة، 2020: 851) إلى بعض النقاط التي يمكن أن تساهم في معالجة ضعف أداء العاملين في المؤسسات، ومنها:

- منح العاملين الصلاحيات اللازمة للقيام ببعض التغييرات المتعلقة بكيفية أدائهم لأعمالهم.

- تفعيل ثقافة تشارك المعلومات وحث وحدات العمل على تبادل المعلومات المتعلقة بخطتها وأنشطتها.

- تكثيف البرامج التدريبية للعاملين في مجال المهارات القيادية؛ إذ إن تنمية المهارات القيادية للعاملين تساهم في زيادة دافعية الإنجاز وتحسين الأداء لديهم.

الدراسات السابقة

فيما يلي استعراض لأبرز الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية من جوانب ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية، وسيتم التعرف إلى أبرز أهداف تلك الدراسات وأبرز النتائج التي توصلت إليها، ثم معرفة جوانب الاستفادة منها، والجوانب التي تميزت بها الدراسة الحالية عن تلك الدراسات. ومن أبرز تلك الدراسات ما يلي:

- أجرى قلجة، وأبو قاعود (2021) دراسة بعنوان "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في الهيئات المستقلة الأردنية". هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية في الهيئات المستقلة الأردنية قد بلغ الدرجة المرتفعة، كما أشارت نتائج الدراسة

الاستراتيجية على الأداء، خاصة في الشركات التجارية والمالية، حيث تم تطبيق الدراسة على عدد من مديري الموارد البشرية العاملين في الشركات في كينيا وعددها 48 شركة. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق أداء أفضل للعاملين، وكذلك تحقيق رضا المتعاملين، خصوصاً بعد التوجه الاستراتيجي.

- أما دراسة الهاجري (2011) فقد سعت إلى التعرف إلى أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة للتمكين في تحسين أداء العاملين، كما بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع في تحسين أداء العاملين.

- وجاءت دراسة (Rahim & Allawi, 2010) للتعرف إلى أثر التغيير التنظيمي في أداء الموارد البشرية، ودراسة مدى التزام العاملين بعمليات التغيير التنظيمي. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتغيير في الهياكل التنظيمية والتغير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العاملين.

- وهدفت دراسة الزعبي (2010) إلى معرفة دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية من خلال تمكين العاملين ونشر الثقافة التنظيمية وتطوير هياكلها. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً فاعلاً للقيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية، مع وجود فروق دالة إحصائية بين درجات موافقة المبحوثين نحو دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات تبعاً لعدد الدورات في مجال القيادة وتطوير الأداء في المنظمات.

التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع القيادة الاستراتيجية من عدة جوانب؛ فمنها ما ركز على القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي، مثل دراسة (الأكلبي، 2018). وتناول (Hunite, 2018) تأثير القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، وجاءت دراسة (فيصل، 2017) للتركيز على دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل الأداء الوظيفي، وعلى دور خصائص

- وجاءت دراسة (اللوح وأبو حجير، 2017) حول القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً واضحاً للقيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي، كما أوصت بتعزيز تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال استثمار تطوير رأس المال البشري، وتمكين العاملين، والاهتمام بالتحسين المستمر لتدعيم التميز المؤسسي، وتطوير العاملين وتحسين أدائهم.

- أما دراسة المغربي (2015) فقد هدفت إلى التعرف إلى واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية. وقد توصلت إلى عدد من النتائج من أهمها أن هناك علاقة موجبة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، واكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها، وتطوير رأس المال البشري، ودعم الثقافة التنظيمية وتعزيزها، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ نظام الرقابة المتوازنة) والإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات العليا في الجامعات الفلسطينية.

- وسعت دراسة الرشيد (2014) إلى معرفة أثر استخدام الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، وهي دراسة تطبيقية على العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت. وقد بينت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة بين الرئيس والمرؤوس، والمشاركة بين الرئيس والمرؤوس في تحقيق الأهداف، والالتزام من العاملين في تحقيق الأهداف، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين) في أداء العاملين، كما توصلت إلى أن بُعد التزام العاملين في تحقيق الأهداف هو الأكثر تأثيراً في أداء العاملين.

- دراسة العتيبي (2013) بعنوان "أثر تمكين العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارات دولة الكويت"، هدفت إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي، واعتمدت على المنهج الاستطلاعي الوصفي والتحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر لتمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، وفرق العمل، وتحفيز العاملين، والاتصال الفعال) على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي، وعلى زيادة رضا المتعاملين، وعلى سرعة إنجاز المعاملات في وزارات دولة الكويت.

- وسعت دراسة (Evelyn, 2013) إلى معرفة تأثير القيادة

الدراسة الميدانية وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها؛ فالمنهج الوصفي يهدف إلى وصف الخصائص، والمتغيرات المتصلة بمشكلة الدراسة، التي تتمثل في ممارسة القيادة الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً، وتحسين أداء العاملين بوصفه متغيراً تابعاً.

كما تستخدم الدراسة المنهج التحليلي لإيجاد ومعرفة أثر المتغير المستقل بأبعاده المختلفة على المتغير التابع؛ لتغطية الجانب الميداني للدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء في القيادة العامة لشرطة الشارقة، وعددهم حوالي 66 شخصاً موزعين على فئات مختلفة من حيث الرتب والمناصب الإدارية وطبيعة العمل وغيرها.

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على جميع مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء في القيادة العامة لشرطة الشارقة، وذلك بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة. وقد تم الاعتماد على جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة بطريقة الاستبيان الإلكتروني للحصول على معلومات دقيقة، حيث تم استقبال (62) إجابة من مجتمع الدراسة بنسبة مئوية بلغت حوالي 94% من المجتمع الأصلي. والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية والوظيفية.

الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات:

(الجنس، وسنوات الخبرة في العمل، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
الجنس	ذكور	41	66.1
	إناث	21	33.9

ممارسات القيادة الاستراتيجية. أما دراسة (المغربي 2015) فقد هدفت إلى التعرف إلى واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، وتناولت دراسة (العتيبي، 2013) بعنوان "أثر تمكين العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي"، وجاءت دراسة (Evelyn, 2013) بهدف معرفة تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء، خاصة في الشركات التجارية والمالية. وجاءت دراسة الرشيدي لمعرفة أثر الإدارة بالأهداف على أداء العاملين.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد موضوعها بدقة، حيث لم تتناول الدراسات السابقة موضوع أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين مستوى أداء العاملين، وكانت أقرب تلك الدراسات من حيث الموضوع لهذه الدراسة هي دراسة (فصل، 2017) التي تناولت دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل الأداء الوظيفي، ودراسة (Evelyn, 2013) التي تناولت معرفة تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء، خاصة في الشركات التجارية والمالية.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو موضوعها الذي تناول أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين مستوى أداء العاملين، وتميزها في مجتمع الدراسة الذي تمثل في العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة، حيث تم اختيار العاملين في إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء ليكونوا عينة الدراسة؛ فهم أصحاب الاختصاص والقادرون على تحديد أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية والإجابة على فقرات أداة الدراسة والخروج بالنتائج الدقيقة التي يمكن الاستفادة منها والاعتماد عليها في صياغة التوصيات التي قد تفيد أصحاب القرار في القيادة العامة لتعزيز الإيجابيات والتغلب على التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على تحسين أداء العاملين.

69.4	43	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة في مجال العمل
24.2	15	10- أقل من 20 سنة	
6.5	4	أكثر من 20 سنة	
16.1	10	أقل من بكالوريوس	المؤهل العلمي
48.4	30	بكالوريوس	
35.5	22	دراسات عليا	
3.2	2	مدير أو نائب مدير	المسمى الوظيفي
9.7	6	رئيس قسم	
87.1	54	أخرى	

ثالثاً: أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، مثل دراسة (قلجة وأبو قاعد، 2021) ودراسة (الأكلي، 2018) ودراسة (الهاجري، 2011)، التي اعتمدت مجموعة من الممارسات الخاصة بالقيادة الاستراتيجية، استقر رأي الباحث على اعتماد الممارسات التالية لتكون أبعاد المتغير المستقل (ممارسات القيادة الاستراتيجية)، وهي (التوجه الاستراتيجي، والتمكين، وتطوير رأس المال البشري، ونظام الرقابة المتوازنة). وقد تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) من (37) فقرة لتغطي جميع محاور وأبعاد الدراسة، وتضمنت ثلاثة أقسام رئيسية، كما يلي:

المحور الأول: يشتمل على المعلومات الشخصية والوظيفية عن مجتمع الدراسة، التي تضمنت النوع الاجتماعي، وعدد سنوات الخبرة في مجال العمل، والمؤهل التعليمي، والمسمى الوظيفي.

المحور الثاني: يخصّ قياس أبعاد المتغير المستقل ممارسات القيادة الاستراتيجية، وقد تم قياس هذا المتغير بأربعة أبعاد: التوجه الاستراتيجي واشتمل على (6) فقرات، ثم التمكين واشتمل على (7) فقرات، ثم تطوير رأس المال البشري واشتمل على (7) فقرات، ثم نظام الرقابة المتوازنة واشتمل على (8) فقرات.

المحور الثالث: خصّص لقياس المتغير التابع، وهو تحسين مستوى أداء العاملين، واشتمل على (9) فقرات.

رابعاً: صدق أداة الدراسة

الصدق الخارجي أو الظاهري: ويُقصد به أنّ كل فقرة من فقرات الاستبانة يجب أن تكون واضحة المعاني والصياغة، وأن تُصمّم بمنطقية. وللتحقق من ذلك، فقد قام الباحث باختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكّمين البالغ عددهم (3) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في أكاديمية العلوم الشرطية، من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العلوم الإدارية ومجال العلوم الاجتماعية والمتخصصين في القياس والتحليل الإحصائي، لبيان مدى ترابط فقرات الأداة ومقدرتها على تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها.

الصدق الداخلي: ويقصد به مدى ترابط فقرات الأداء مع محاورها الأساسية، حيث يتبين من النتائج أن معاملات الارتباط الواردة في الجدول (2) بين درجات كل عبارة من عبارات محور الدراسة الأول (التوجه الاستراتيجي) مع الدرجة الكلية للمحور تتراوح بين (**0.837-0.920*)، وللمحور الثاني (التمكين) بين (**0.663-0.901*)، وللمحور الثالث (تطوير رأس المال البشري) بين (**0.737-0.915*)، وللمحور الرابع (نظام الرقابة المتوازنة) بين (**0.719-0.918*)، وللمحور الخامس (تحسين أداء العاملين) بين (**0.518-0.835*)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01).

الصدق البنائي: وهو مدى ترابط محاور الأداة مع المجموع الكلي للأداة، كما هو موضح في الجدول (3)، حيث أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة

والمحاور في حالة حذفها يكون مساوياً لمعامل الثبات لجميع عبارات المحور إجمالاً، وهذا يدل على أهمية كل عبارة، ويشير إلى ثبات النتائج.

والدرجة الكلية للأداة تتراوح بين $(-0.772^{**} - 0.942^{**})$ ، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) . وبهذا يتضح الاتساق الداخلي، مما يؤكد تحقق الصدق البنائي لأداة الدراسة، كما تبين أن معامل ثبات ألفا لكل عبارة من عبارات

الجدول (2)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الأداة والدرجة الكلية للمحور

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث			المحور الرابع			المحور الخامس		
التوجه الاستراتيجي			التمكين			تطوير رأس المال البشري			نظام الرقابة المتوازنة			تحسين مستوى أداء العاملين		
الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.873**	0.000	1	0.867**	0.000	1	0.871**	0.000	1	0.719**	0.000	1	0.579**	0.000
2	0.884**	0.000	2	0.716**	0.000	2	0.856**	0.000	2	0.853**	0.000	2	0.671**	0.000
3	0.920**	0.000	3	0.733**	0.000	3	0.915**	0.000	3	0.896**	0.000	3	0.518**	0.000
4	0.881**	0.000	4	0.857**	0.000	4	0.882**	0.000	4	0.841**	0.000	4	0.835**	0.000
5	0.837**	0.000	5	0.901**	0.000	5	0.849**	0.000	5	0.819**	0.000	5	0.601**	0.000
6	0.886**	0.000	6	0.663**	0.000	6	0.737**	0.000	6	0.867**	0.000	6	0.638**	0.000
			7	0.863**	0.000	7	0.833**	0.000	7	0.918**	0.000	7	0.831**	0.000
										8	0.892**	0.000	8	0.664**
													9	0.756**

الجدول (3)

معاملات الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للأداة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	عدد الفقرات	محاور الاستبانة
0.000	0.881**	6	التوجه الاستراتيجي
0.000	0.942**	7	التمكين
0.000	0.922**	7	تطوير رأس المال البشري
0.000	0.941**	8	نظام الرقابة المتوازنة
0.000	0.772**	9	تحسين مستوى أداء العاملين

المبجوثين عن كل الفقرات الموجودة في المقياس، ومدى الاتساق بين محاور الدراسة والأداة ككل. والجدول (4) يبين نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة.

خامساً: ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على اختبار الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى التماسق في إجابات

الجدول (4)

تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين محتويات الأداة المستخدمة في الدراسة

الفقرات	البُعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (Alpha)
1-6	التوجه الاستراتيجي	6	0.924
7-13	التمكين	7	0.904
14-20	تطوير رأس المال البشري	7	0.913
21-28	نظام الرقابة المتوازنة	8	0.903
29-37	تحسين مستوى أداء العاملين	9	0.944
معامل الثبات الكلي للأداة			0.973

عرض نتائج الدراسة

أولاً: عرض النتائج المتصلة بالسؤال الأول الذي مفاده: ما تصوّرات العاملين في إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الآتية: تحديد التوجه الاستراتيجي، والتمكين، وتطوير رأس المال البشري، ونظام الرقابة المتوازنة؟ وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وأهميّة الفقرة، كما هو موضح في الجدول (5).

أظهرت نتائج التحليل أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لمقياس أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية تراوحت بين (0.903-0.924)، ولمقياس تحسين مستوى أداء العاملين بلغت (0.944)، وهذا مؤشّر على درجة عالية من الاعتمادية. وبناءً على نتائج التحليل السابق، فإنّ المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، وبقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، والاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها

الفقرات	المحور أو المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1-6	تحديد التوجه الاستراتيجي	3.94	0.807	مرتفع
7-13	التمكين	4.06	0.692	مرتفع
14-20	تطوير رأس المال البشري	3.90	0.858	مرتفع
21-28	نظام الرقابة المتوازنة	3.99	0.776	مرتفع
المتوسط الحسابي الكلي		3.97	0.783	مرتفع

المتوسطات الحسابية بين (3.90-4.06) على مقياس (ليكرت) الخماسي، الذي يُشير إلى أنّ مستوى تصوّرات العاملين في إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء حول توافر ممارسة القيادة

ويظهر من الجدول (5) أنّ المتوسط الكلي لمتغيّر ممارسات القيادة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.97)، والانحراف المعياري (0.783)، وتراوحت

المال البشري) فقد كان في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وانحراف معياري بلغ (0.776).

الاستراتيجية بأبعادها جاء من وجهة نظر المبحوثين بدرجة مرتفعة، واحتلَّ بُعد (التمكين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، وانحراف معياري بلغ (0.692)، أما بُعد (تطوير رأس

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن مستوى تحسين الأداء

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	يتأثر مستوى أداء العاملين بشكل مباشر بمستوى تمكينهم في العمل	4.25	0.699	مرتفع
2	تعمل القيادة على رفع أداء العاملين من خلال تشكيل فرق العمل	4.27	0.631	مرتفع
3	يعمل نظام الحوافز على رفع مستوى الأداء للعاملين	3.33	1.47	متوسط
4	لدى العاملين في القيادة القدرة على تقديم الحلول للمشكلات التي تواجههم في العمل	4.09	0.824	مرتفع
5	توزيع العمل بين العاملين بعدالة يساهم في تحسين مستوى الأداء	4.12	0.999	مرتفع
6	زيادة الألفة والتقارب بين العاملين تساهم في تحسين مستوى الأداء	4.50	0.671	مرتفع
7	الأعمال التي يقوم بها العاملون في خدمة المجتمع تساهم في رفع مستوى الأداء لديهم	4.22	0.797	مرتفع
8	تساهم المراجعة المستمرة لنقاط القوة والضعف في القيادة في رفع مستوى الأداء لدى العاملين	4.19	0.673	مرتفع
9	ينجز العاملون ما يُسند إليهم من أعمال بأساليب متجددة باستمرار	4.17	0.736	مرتفع
	المجموع الكلي	4.13	0.833	مرتفع

وانحراف معياري بلغ (0.699)، وحلت الفقرة الثالثة (يعمل نظام الحوافز على رفع مستوى الأداء للعاملين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المحور، بمتوسط حسابي بلغ (3.33)، وانحراف معياري (1.47).

ومما سبق يمكن القول إن ممارسات القيادة الاستراتيجية تعمل على تحسين أداء العاملين من خلال زيادة الألفة والتقارب بين العاملين، ومن خلال تشكيل فرق العمل، وكذلك فإن مستوى أداء العاملين يتأثر بشكل مباشر بمستوى تمكينهم في العمل. لذلك فإن على القائد الاستراتيجي أن يعمل على تعزيز هذه الجوانب لضمان تحسين مستوى أداء العاملين بشكل مستمر وفعال، في حين أن نظام الحوافز لم يكن له أثر في تحسين أداء العاملين. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الحوافز المادية غير مهمة في نظر العاملين لأن الهدف الأساسي هو القيام بالواجبات الموكولة لهم كما هو مخطط لها، سواء تم تقديم الحوافز لهم أو لم تقدم.

ويظهر من الجدول (6) أنّ المتوسط الكلي لمتغير تحسين مستوى أداء العاملين جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.13) والانحراف المعياري (0.833)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.33-4.50) على مقياس (ليكرت) الخماسي، الأمر الذي يُشير إلى أنّ مستوى تصوّرات العاملين في الإدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء في القيادة العامة لشرطة الشارقة قد جاء بدرجة مرتفعة. واحتلَّت الفقرة السادسة (زيادة الألفة والتقارب بين العاملين تساهم في تحسين مستوى الأداء) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.50)، وانحراف معياري بلغ (0.671)، ثم جاءت الفقرة الثانية (تعمل القيادة على رفع أداء العاملين من خلال تشكيل فرق العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وانحراف معياري (0.631)، وفي المرتبة الثالثة حلت الفقرة الأولى (يتأثر مستوى أداء العاملين بشكل مباشر بمستوى تمكينهم في العمل) بمتوسط حسابي بلغ (4.25)،

عرض النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي انبثقت من مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة. ولكي يتم اختبار النموذج الفرضي للدراسة، لا بدّ من إيراد بعض الفرضيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة التي يشتمل عليها النموذج. ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة والنماذج البحثية، جاءت فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية (H01): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، والتمكين، وتطوير رأس المال البشري، ونظام الرقابة المتوازنة) في تحسين أداء العاملين. ولتطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات

لافتراضات تحليل الانحدار، على النحو التالي:

- للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل Multicollinearity، قام الباحث بإجراء اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة، وقد تبين أن قيم التباين المسموح أكبر من 0.05 وتتراوح بين (0.279-0.477). أما معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات فقد كانت قيمته أقل من (10) وتتراوح بين (2.09-3.57)، ولذلك يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، ويُعد ذلك مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. كذلك أشارت النتائج إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ إذ كانت قيم معاملات الالتواء (Skewness) قليلة جداً ولم تتجاوز في حددها الأعلى (-0.61).

الجدول (7)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء للمتغيرات المستقلة

معامل الالتواء Skewness	التباين المسموح (Tolerance)	قيمة VIF	النُبعَد
-0.50	0.477	2.09	التوجه الاستراتيجي
-0.61	0.279	3.57	التمكين
-0.12	0.384	2.60	تطوير رأس المال البشري
-0.12	0.360	2.77	نظام الرقابة المتوازنة

صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والجدول (8) يوضح ذلك.

ولتطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من

الجدول (8)

نتائج تحليل اختبار التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	10.523	4	2.631	18.479	*0.000
الخطأ	8.115	57	0.142		
الكلية	18.638	61			
$R^2 = 0.565$					

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

التباين في تحسين مستوى أداء العاملين. إن ما سبق يؤكد دور ممارسة القيادة الاستراتيجية وأثرها في تفسير التباين في تحسين مستوى أداء العاملين. وبناءً على ذلك، نستطيع اختبار فرضيات الدراسة الفرعية، كما هي موضحة نتائجها في الجدول (9).

يوضح الجدول (8) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية، نظرًا لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ إذ قيمة (F) المحسوبة (18.479)، وبلغ مستوى دلالة (F) بلغت (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.565$). وهذه النتيجة تدل على أن ممارسة القيادة الاستراتيجية قد فسرت ما نسبته (56.5%) من

الجدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى أداء العاملين

أبعاد (المُتغير المستقل) القيادة الاستراتيجية	قيمة (B)	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
تحديد التوجه الاستراتيجي	0.348	0.076	0.509	4.579	0.000
التمكين	0.562	0.073	0.705	7.694	0.000
تطوير رأس المال البشري	0.435	0.061	0.676	7.115	0.000
نظام الرقابة المتوازنة	0.483	0.067	0.679	7.163	0.000
المُتغير التابع: تحسين مستوى أداء العاملين					

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

المال البشري، و(48.3%) ناتجة عن بُعد تطوير نظام الرقابة المتوازنة. وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (18.479)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية. وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية (الصفريّة) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، والتمكين، وتطوير رأس المال البشري، ونظام الرقابة المتوازنة) في تحسين مستوى أداء العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، والتمكين، وتطوير رأس المال البشري، ونظام الرقابة المتوازنة) في تحسين مستوى أداء العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة. وبناءً على النتائج في الجدول (9)، فإن الفرضيات الفرعية

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (9) ومن متابعة قيم اختبار (t) أن أبعاد ممارسة القيادة الاستراتيجية الآتية: (تحديد التوجه الاستراتيجي، والتمكين، وتطوير رأس المال البشري، ونظام الرقابة المتوازنة) لها تأثير في تحسين مستوى أداء العاملين؛ إذ بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: تحديد التوجه الاستراتيجي ($t=4.579$)؛ التمكين ($t=7.694$)؛ تطوير رأس المال البشري ($t=7.115$)؛ نظام الرقابة المتوازنة ($t=7.163$). كذلك بلغت قيمة درجة التأثير B (0.348) لتحديد التوجه الاستراتيجي، و(0.562) للتمكين، و(0.435) لتطوير رأس المال البشري، و(0.483) لنظام الرقابة المتوازنة. وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، والتمكين، وتطوير رأس المال البشري، ونظام الرقابة المتوازنة) لدى العاملين في إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء تؤدي إلى زيادة في تحسين أداء العاملين بنسبة (34.8%) ناتجة عن بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي، و(56.2%) ناتجة عن بُعد التمكين، و(43.5%) ناتجة عن بُعد تطوير رأس

الاستنتاجات المتعلقة بالسؤال الثاني: ما أهمية ممارسة القيادة الاستراتيجية بالنسبة للعاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة؟

دلّت النتائج المتعلقة بهذا السؤال على أن ممارسة القيادة الاستراتيجية لها أهمية كبرى ونتائج إيجابية على العاملين، حيث تؤدي إلى تطوير أداء العاملين، واكتشاف الكفاءات المبدعة واستقطابها، والموازنة بين الحاجات والأهداف، وتميز المؤسسة وتطورها وتفوقها، إضافة إلى مواجهة التحديات والتغلب على الصعوبات.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الأكلي، 2018) التي بينت أن القيادة الاستراتيجية تسعى لتمكين الصف الثاني من القيادات وفهم الصلاحيات لتحقيق الأهداف، وكذلك تتفق مع دراسة (Evelyn, 2013) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق أداء أفضل للعاملين وتحقيق رضا المتعاملين، وتتفق أيضاً مع دراسة (شعبان وأبو حجر، 2017) التي بينت أن هناك أثراً للقيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي، كما تتفق مع دراسة (Hunitie, 2018) التي أكدت على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات.

الاستنتاجات المتعلقة بأثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى أداء العاملين

فيما يتعلق بأثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى أداء العاملين، دلّت نتائج هذه الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (تحديد التوجه الاستراتيجي، والتمكين، وتطوير رأس المال البشري، ونظام الرقابة المتوازنة) في تحسين مستوى أداء العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة.

ويمكن تفسير ذلك بأن ممارسة القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة، وهذا عائد إلى وعي القيادة في سعيها المستمر لتوفير أفضل السبل لتحسين أداء العاملين في القيادة العامة، إضافة إلى وعي العاملين بأهمية تمكينهم في العمل لتحسين الأداء. كذلك فإن مستوى وضوح رؤية ورسالة القيادة يساهم في رسم المسار الصحيح في تحسين الأداء.

تعتبر غير مقبولة لوجود أثر ذي دلالة إحصائية للأبعاد (تحديد التوجه الاستراتيجي، والتمكين، وتطوير رأس المال البشري، ونظام الرقابة المتوازنة) في تحسين مستوى أداء العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة. وعليه نقبل الصيغة البديلة للفرضيات الفرعية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، والتمكين، وتطوير رأس المال البشري، ونظام الرقابة المتوازنة) في تحسين مستوى أداء العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة.

مناقشة النتائج

للوصول إلى الاستنتاجات التي خرجت بها هذه الدراسة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، والاعتماد عليها في تقديم جملة من التوصيات التي تُسهم في تطوير مستوى أداء العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة، ستم مناقشة النتائج التي تمّ التوصل إليها، ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

- **الاستنتاجات المتعلقة بالسؤال الأول:** ما تصوّرات العاملين في إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الآتية: التوجه الاستراتيجي، والتمكين، وتطوير رأس المال البشري، ونظام الرقابة المتوازنة؟

دلّت النتائج المتعلقة بهذا السؤال على أن هناك تصوّراً بدرجة مرتفعة لجميع أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية، حيث جاء بُعد التمكين في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، ثم نظام الرقابة المتوازنة، ومن ثم تحديد التوجه الاستراتيجي، وأخيراً حل بُعد تطوير رأس المال البشري.

ويمكن تفسير ذلك بأن هناك وعياً وإدراكاً لدى العاملين في إدارة الاستراتيجية التابعة للقيادة العامة لشرطة الشارقة لمفهوم القيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قلجة، وأبو قاعد، 2021)، التي بينت أن هناك أثراً لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة، وكذلك تتفق مع دراسة (Evelyn, 2013) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق أداء أفضل للعاملين وتحقيق رضا المتعاملين، خصوصاً بُعد التوجه الاستراتيجي.

التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، حسب الآتي:
1. ضرورة الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها كافة، لما تحققه من نتائج هامة على مستوى تحسين أداء العاملين، وتطوير مهاراتهم، وزيادة خبراتهم في مجال العمل، بما ينعكس على مستوى الخدمات ومستوى رضا المتعاملين.
 2. تكثيف البرامج التدريبية المتقدمة للعاملين في مجال القيادة، حيث تساهم في تنمية مهاراتهم ودافعيتهم للإنجاز وتطوير الأداء.
 3. ضرورة إجراء التقييم المستمر لسير العمل من أجل الوقوف على نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف، وتحفيز العاملين على تطوير وتحسين الأداء وتنمية المهارات.
 4. المراجعة المستمرة لاحتياجات العاملين والعمل على زيادة تمكينهم ودعمهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير الأداء مع المراقبة المستمرة المتوازنة.
 5. العمل على معالجة العوائق، وتنمية وتحسين إمام العاملين بخصائص البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة الشريفة بما يحقق رفع مستوى وضوح التوجه الاستراتيجي، واستثمار إمكانيات القيادة العامة لشرطة الشارقة لتحقيق الأهداف المرجوة.
 6. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول موضوعات القيادة الاستراتيجية، وتطبيقها على قطاعات أخرى لمعرفة مدى قدرة ممارسات القيادة الاستراتيجية على رفع وتحسين مستوى أداء العاملين في تلك القطاعات..

وهذه النتيجة تتوافق مع خلاصة الاستنتاج النظري لمفهوم ممارسة القيادة الاستراتيجية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (فيصل، 2017) التي بينت أهمية القيادة الاستراتيجية في إدارة المؤسسات وتطوير الأداء، وتمكين العاملين وتحسين مستوى الأداء ومواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة، كما تتفق مع دراسة (الأكلبي، 2018)، التي توصلت إلى أن هناك أهمية واضحة للقيادة الاستراتيجية في تمكين الصف الثاني من القيادات وفهم الصلاحيات لتحقيق الأهداف، وتتفق أيضًا مع دراسة (شعبان وأبو حجر، 2017) التي بينت أن هناك أثرًا للقيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي، وكذلك تتفق مع دراسة (المغربي، 2015) التي توصلت إلى أن هناك علاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري. أما دراسة جراح العتيبي، فقد اتفقت معها في أن تمكين العاملين له أثر واضح على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي وعلى زيادة رضا المتعاملين وسرعة إنجاز المعاملات. وجاءت دراسة (Evelyn, 2013) لتؤكد وجود علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق أداء أفضل للعاملين وتحقيق رضا المتعاملين.

مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

- دلت النتائج على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، والتمكين، وتطوير رأس المال البشري، ونظام الرقابة المتوازنة) في تحسين مستوى أداء العاملين، بدلالة مستوى الدلالة، حيث كانت جميع القيم أقل من (0.05)، وهي قيم دالة إحصائية، وهذا يعني أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة.

المراجع

المراجع العربية

إدارة الاحتواء العالي في دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. *مجلة دبي للأبحاث في إدارة الأعمال*، المجلد 16، العدد 1. <https://journals.ju.edu.jo/> JJBA/article/view/102620/11879

إبراهيم، لمياء، 2012، *عندك تكفي، لا لزوم لك تكب عنك تكفي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
أبو زيد، أحمد ناصر، والرواشدة، إياد طه، 2020، أثر ممارسات

- لكم هي عزيمتكم التي لتبذلوا. الأردن، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع.
- العبادي، سوسن محمد، 2020، أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على مجلس الأعيان الأردني. *مجلة دراسات في الأبحاث التطبيقية في العلوم الإنسانية*، المجلد 16، العدد 4، ص 705. <https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/view/102791/11657>
- عبد المحسن، توفيق محمد، 2002، *في نظركم الأبحاث: هل هي في حيزها كالأبحاث التي؟* بيروت: دار الفكر العربي والنهضة العربية.
- العتيبي، جراح، 2013، *آدمكم كل ما عليكم: دعوة ثنائكم أبحاثكم في أبحاثكم: شرح أبحاثكم* عمان: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- العيسوي، عبد الرحمن محمد، 2008، *عزيمتكم أبحاثكم* عمان: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- فيصل، منى زاهر، 2017، القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي. *مجلة دراسات في الأبحاث التطبيقية في العلوم الإنسانية*، المجلد 23، العدد 95.
- قلجة، سحر خالد، وأبو قاعود، غازي رسمي، 2021، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في الهيئات المستقلة الأردنية. *مجلة دراسات في الأبحاث التطبيقية في العلوم الإنسانية*، المجلد 12، العدد 1، ص 32-59.
- كواشي، مراد، 2013، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت العمومية. *مجلة دراسات في الأبحاث التطبيقية في العلوم الإنسانية*، المجلد 9، العدد 33، جامعة البصرة، العراق.
- اللوحي، نبيل عبد شعبان، وأبو حجر، طارق مفلح، 2017، القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني. كلية فلسطين التقنية. ورقة عمل مقدمة للندوة *عزيمتكم أبحاثكم* عمان: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- المربع، صالح، 2008، *عزيمتكم أبحاثكم* عمان: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، *عزيمتكم أبحاثكم* عمان: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- المصري، سلمان، 2015، *عزيمتكم أبحاثكم* عمان: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- المطيري، تامر، 2003، *عزيمتكم أبحاثكم* عمان: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- أسمرى، عبد العزيز بن سعيد، 2015، *عزيمتكم أبحاثكم* عمان: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- الأمينة، الرياض، السعودية.
- الأكلبي، عايش شافي، 2018، دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي. جامعة القاهرة، *مجلة دراسات في الأبحاث التطبيقية في العلوم الإنسانية*، المجلد 19، العدد 1.
- تبيدي، محمد حنفي محمد نور، 2010، *عزيمتكم أبحاثكم* عمان: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- عمر، فهد، 2011، *عزيمتكم أبحاثكم* عمان: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- جواد الرب، سيد محمد، 2012، *عزيمتكم أبحاثكم* عمان: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- الجعفر، عامر زعل، 2021، أثر إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي ودور القيادة التحولية كمتغير معدل: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية. *مجلة دراسات في الأبحاث التطبيقية في العلوم الإنسانية*، المجلد 17، العدد 1، ص 82. <https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/view/102620/11879>
- الدجني، إياد علي، 2011، *عزيمتكم أبحاثكم* عمان: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- الرشدي، محمد مبارك محمد، 2014، *عزيمتكم أبحاثكم* عمان: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- الركابي، كاظم، 2004، *عزيمتكم أبحاثكم* عمان: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- الزعيبي، محمد، 2010، *عزيمتكم أبحاثكم* عمان: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- الزعيبي، محمد، 2010، *عزيمتكم أبحاثكم* عمان: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، *عزيمتكم أبحاثكم* عمان: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- السامرائي، مهدي، 2007، *عزيمتكم أبحاثكم* عمان: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- الشرمان، منيرة، وصفاء جعفر، 2014، درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي. *مجلة دراسات في الأبحاث التطبيقية في العلوم الإنسانية*، المجلد 20، العدد 1، ص 416.
- الطائي، يوسف حجيم، وآخرون، 2006، *عزيمتكم أبحاثكم* عمان: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

- Satisfaction for Faculty Members at Mutah University and Its Relationship to Their Level of Job Performance. *Al-Manara Magazine*, 20 (1/b): 416.
- Al-Tai, Youssef Hajim et al. 2006. *Human Resources Management: An Integrated Strategic Approach*. Dar Al-Warraq for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Al-Abadi, Sawsan Muhammad. 2020. The Impact of Change Management on Organizational Performance: An Applied Study on the Jordanian Senator. *The Jordan Journal of Business Administration*, 16 (4): 705. <https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/view/102791/11657>
- Abdel Mohsen, Tawfiq Mohammed. 2002. *Performance Evaluation: New Entrances to a New World*. House of Arab Thought and Arab Renaissance, Beirut.
- Al-Otaibi, Jarrah. 2013. *The Impact of Empowering Workers on Improving their Job Performance: An Applied Study on the Ministries of the State of Kuwait*. Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Jordan.
- Al-Esawy, Abdul Rahman Muhammad. 2008. *Military Leadership Strategy*. Dar Al-Fikr, Alexandria.
- Faisal, Muthanna Zahem. 2017. Strategic Leadership and Its Role in Activating Organizational Performance. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, University of Baghdad, 23 (95).
- Kalja, Sahar Khaled and Abu Qaoud, Ghazi Rasmi. 2021. The Impact of Strategic-leadership Practices on Achieving Total Quality Management Requirements: A Field Study on Jordanian Independent Bodies. *Journal of Police and Legal Sciences*, 12 (1): 32-59.
- Kouachi, Mourad. 2013. Mechanisms of the Success of the Institution's Performance Evaluation Process: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers in Public Cement Institutions. *Journal of Economic Sciences*, University of Basra, Iraq, 9 (33).
- Al-Louh, Nabil Abd Shaaban and Abu Hajeer, Tariq Mufleh. 2017. Strategic Leadership and Its Role in Achieving Institutional Excellence in the Technical Education Sector. Palestine Technical College. A Working Paper Presented to the *Conference on Sustainability and Creative Environment in the Technical Education Sector*.
- Square, Saleh. 2008. *Strategic Leadership and Its Role in Developing Organizational Culture in the Security Services*. PhD Thesis, College of Graduate Studies, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
- Al-Masry, Salman. 2015. *The Role of Strategic Leaders in Activating Knowledge Management Processes at the Ministry of Interior and National Security*. Unpublished Master's Thesis, Management and Politics Academy for Graduate Studies, Gaza.
- Al-Mutairi, Tamer. 2003. *Senior Leadership and Performance: An Analytical Field Study of the Role of Saudi Leaders*. Master's Thesis, Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution, Cairo.
- Maghribi, Rami Ibrahim. 2015. *Strategic Leadership Practices and Their Relationship to Administrative Creativity from the Point of View of Administrative Leaders in Palestinian Universities*. Unpublished Master's Thesis, Al-Azhar University, Gaza.
- Maghribi, Abdel Hamid Abdel Fattah. 2007. *Behavioral and Organizational Skills for Human Resource Development*. Dar Al Masirah for Publishing and Distribution, Jordan.
- Melhem, Yehia. 2006. *Empowerment Is a Contemporary Administrative Concept*. The Arab Administrative Development Organization, Cairo.
- Al-Hajri, Azari Saud. 2011. *The Impact of Empowerment and Creativity in Improving the Performance of Employees: An Applied Study at the Public Authority for Industry in Kuwait*. Unpublished Master's Thesis, Middle East University Amman, Jordan.
- Hughes, Richard and Betty, Catherine Colarelli. 2006. *How to Become a Strategic Leader*. Translated by Imam, Moeen Muhammad, Al-Obaikan Library, Riyadh, 1st edn.
- Younes, Tariq Sharif. 2002. *The Strategic Thought of Leaders: Lessons Inspired by International and Arab Experiences*. The Arab Administrative Development Organization, Cairo, 1st Edition.

- Antunes, M.G., Mucharreira and Quirós, J.T. 2018. Total Quality Management Implementation in Portuguese Higher-education Institutions. *In: Multi-disciplinary Digital Publishing Institute Proceedings*, 2 (21): 1342.
- Bass, Bernard. 2007. Executive and Strategic Leadership. *International Journal of Business*, 12 (1): 34-52.
- Evelyn, Katee and Nthini. 2013. *Effect of Strategic Leadership on the Performance of Commercial and Financial State Corporations in Kenya*. MBA Thesis, School of Business, University of Nairobi.
- Golensky, M. and Hager, M.A. 2020. *Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations: Theory and Practice*. Oxford University Press.
- Hitt, M.A. 2001. *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*. Ireland: South-westren College Publishing, 470.
- Hunitie, M. 2018. Impact of Strategic Leadership on Strategic Competitive Advantage through Strategic Thinking and Strategic Planning: A Bi-meditational Research. *Verslas: Teorija ir Praktika*, 19 (1): 322-330.
- Kabetu, D.G. and Iravo, M.A. 2018. Influence of Strategic Leadership on Performance of International Humanitarian Organizations in Kenya. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2 (2): 113-135.
- Kowo, S.A. and Akinbola, O.A. 2019. Strategic Leadership and Sustainability Performance of Small and Medium Enterprises. *Ekonomicko-Manazerske Spektrum*, 13 (1): 38-50.
- Macmillan, H. and Tampoe. 2000. *Strategic Management: Process, Concept & Implementation*. Oxford: Oxford University Press, 74.
- Michigan, Flint, Czuba, E. and Michigan, Chery. 2004. Empowerment: What Is It? *Joe Journal*, 5664: 3-4.
- Mungonge, Goliath. 2007. *A Case Study of Strategic Leadership in the Creation & Development of a Privately-owned Newspaper in Zambia*.
- Pisapia, John. 2009. *The Strategic Leader: New Tactics for A Globalizing World*. Information Age Publishing, USA.
- Rahim, H. and Allawi, A. 2014. The Impact of Organizational Change on Human Resources Performance: A Case Study on Sonlegaz, Algeria. *Journal of North African Economics*, 2: 119-132.
- Serfontein, J.J. 2010. *The Impact of Strategic Leadership on the Operational Strategy and Performance of Business Organizations in South Africa*. Doctoral Dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch.
- Soehari, T.D. 2019. *Model for Strengthening Employee Performance*. St. Louis: Federal Reserve Bank of St. Louis.
- Wanasika, J. 2009. *Strategic Leadership for Economizing Strategizing Principles*. Unpublished Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy in Management, New Mexico State University.