ISSN E.3006-1024, ISSN P.1817-5880 Vol. 42 issue 69 September . 2026

https:// tge.uobasrah.edu.iq
Journal the gulf economist
مجلة الاقتصادي الخليجي

Strategic leadership and its impact on job performance: An exploratory study of the opinions of a sample of individuals working at the University of Basra

القيادة الاستراتيجية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في جامعة البصرة

Asst Lect. Hiba Yaseen Abdullah المدرس المساعد هبة ياسين عبدالله
University of Basra / administration & economics college جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد
E-mail: hiba.yassen226@gmail.com https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0007-2870-6231

Abstract The current study aims to identify the impact of strategic leadership on job performance. More specifically, the study examines the relationship between strategic leadership and its dimensions (vision and strategic orientation, focus, and execution) and job performance. The study was conducted at the University of Basra in Iraq. As a mechanism for achieving the objectives of this research, a main hypothesis was formulated, and the descriptive-analytical method was used. Data were collected using questionnaires distributed electronically via Google Forms. The study sample consisted of (185) individuals working at the university. The data were statistically analyzed using SPSS version 26 and Amos version 26. The results of the study showed a significant impact of strategic leadership on job performance at the overall level of the respondent sample. The dimensions of vision and strategic orientation and execution were found to be the most influential determinants of job performance within the strategic leadership dimensions, while the focus dimension did not show a significant impact within the studied model.

Keywords:

Strategic Leadership - Job Performance - University of Basra-vision and strategic orientation

المستخلص تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على اثر القيادة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي. وبصفة أكثر تحديداً، تقوم الدراسة باختبار علاقة التأثير بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤيا والتوجه الاستراتيجي، التركيز، التنفيذ) على الأداء الوظيفي. تم تطبيق الدراسة في جامعة البصرة في العراق، وكآلية لتحقيق أهداف هذا البحث وضعت فرضية رئيسية لذلك، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع البيانات بواسطة قوائم الاستقصاء التي وزعت الكترونياً على موقع (Google form)، وتمثلت عينة الدراسة من (185) مفردة من الأفراد العاملين في الجامعة. وقد تم معالجة البيانات إحصائياً بواسطة الحزمة الإحصائية SPSS V. 26، Amos V.26.وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي على المستوى الكلي للعينة المستجيبة. أن بُعدي الرؤيا والتوجه الاستراتيجي والتنفيذ يمثلان المحددين الأكثر تأثيرًا في الأداء الوظيفي ضمن أبعاد القيادة الاستراتيجية، في حين لم يثبت لبعد التركيز تأثير معنوي ضمن النموذج المدروس.

الكلمات المفتاحية

القيادة الاستراتيجية - الأداء الوظيفي – جامعة البصرة-لرؤيا - لتوجه الاستراتيجي.

المقدمة

شـهد مفهـوم القيـادة تطـورًا متسـارعًا مـع التغيـر المسـتمر فـي حيـاة الأفـراد والمجتمعات. لذا، يُعد موضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية منذ نشأة الإنسان، حيث انـه لابـد مـن وجـود شـخص يوجـه الآخـرين. كمـا أن وجـود قائـد رئيسـي يقـود المجموعات ويضع الرؤى العامة أمر لا غنى عنه. ومع التقدم العلمي الهائل والمعرفة المتزايدة، أصبحت الحاجة إلى قادة ذوي مهارات عالية الجودة أمرًا بالغ الأهمية، ليتمكنوا من إدارة الجوانب الاجتماعية والمؤسسية بكفاءة وفقاً لاستراتيجيات معدة جيدًا. التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية تُلزم القادة الاستراتيجيين بامتلاك رؤية مستقبلية واضحة لمواكبة هذه التطورات والتغيرات السريعة والتكيف معها بنجاح .لذلك، أصبح الاتجاه السائد اليوم يتمثل في تعزيز وجود قادة استراتيجيين داخل المؤسسات بدلاً من مجرد مدراء تنفيذيين. فهؤلاء القادة لا يقتصر دورهم على الإدارة فحسب، بل يهدفون إلى بناء فرق عمل متماسكة، والتأثير الإيجابي على المرؤوسين، إلهامهم، تطوير قدراتهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار. وكل ذلك يسهم في رفع كفاءة المؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف والنمو والاستمرار وسط التحديات المتغيرة. وبناءً على ذلك، يجب أن تتركز مهام القادة الاستراتيجيين على عدة جوانب أساسية مثل رفع معنويات العاملين لديهم، وضع وتصميم برامج تعليمية وتدريبية تهدف إلى إعداد قادة المستقبل، تعزيز التنسيق الداخلي بين الأقسام المختلفة، توسيع دائرة المهتمين والداعمين للمؤسسة، وتحديد الأهداف العامة لها مع صياغة الخطط التي توجه تحقيق هذه الأهداف ضمن إطار استراتيجي واضح ومحدد (Al-Nakhala, 2015).

تعتمد المنهجية التي يتبعها القادة الناجحون على تطوير المهارات والأساليب والأنشطة والمنهجيات المتنوعة .يسعى هؤلاء القادة إلى توظيف هذه الأساليب في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يؤدي تحفيز المهارات الإدارية لدى العاملين إلى تأثير إيجابي على خصائصهم الشخصية. ونتيجة لذلك، تتحسن الإنتاجية بشكل ملحوظ، بالإضافة إلى تعزيز كفاءة وفعالية الإنتاج وزيادة مستوى الخبرة (Abu Samra, 2019).

سيتم تقسيم الدراسة الحالية إلى أربعة مباحث يتضمن المبحث الأول منهجية البحث والدراسات السابقة، والمبحث الثاني يتضمن الإطار النظري والذي تناول فيما يخص المتغير الأول (القيادة الاستراتيجية) والمتغير الثاني (الأداء التنظيمي)، أما المبحث الثالث فتناول الجانب العملي، والمبحث الرابع فتضمن اهم الاستنتاجات والتوصيات التي تخص متغيرات البحث.

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

اولاً: ـ مشكلة الدراسة

نتيجة التغيرات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات في عصرنا الحالي، والتطور الهائل في التكنولوجيا والوسائل والأدوات والمعارف التي تعتمد عليها المؤسسات العامة والخاصة، يبرز تحدي كبير يتمثل في القدرة على الاستمرار وتحقيق التميز والنجاح في الأداء. التغييرات الحاصلة باتت تشكل عبئًا كبيرًا على بيئة العمل، حيث ظهرت العديد من المشكلات الإدارية المؤثرة بشكل مباشر على المؤسسة. هذه المشكلات لا تقتصر على رفع التكاليف فقط، بل تؤدي إلى تداعيات سلبية تحد من تحقيق الأهداف المرجوة. ومن هنا، تظهر الحاجة الملحة إلى التعرف على هذه المشكلات بدقة وتشخيص أسباب القصور في الأداء، إذ أن تأثيرها لا يقتصر على فرد أو مجموعة بعينها، بل يمتد ليشمل جميع مكونات المؤسسة و يتضح هذا من خلال تقييم أداء المؤسسات عبر أداء الأفراد العاملين. أن الأساس الذي تقوم عليه قدرة أي مؤسسة على مواجهة التغيرات والتحديات هو جودة القيادة فيها. اذ ان فعالية القيادة ومهاراتها تلعب دورًا جوهريًا في تحقيق مستويات عالية من الأداء والإبداع والتميز الاستراتيجي. القدرة الحقيقية لقادة المؤسسة تنبع من قدرتهم على تحفيز وتوجيه فرقهم بفعالية، وذلك عن طريق تبني أساليب قيادية فعالة مثل القيادة الاستراتيجية. التي تكون قادرة على تمكين القادة من توجيه فرق العمل نحو تحقيق النجاح والتناغم المؤسسي، بينما يؤدي غيابها إلى ضعف إمكانيات القادة في بلوغ الأهداف والطموحات التنظيمية. في المقابل، إذا تم اختيار القادة بعناية وتعزيز مؤهلاتهم القيادية، فإن احتمالات النجاح في تحقيق الأهداف تتحسن بشكل ملحوظ، ويؤدي ذلك إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي على مستوى الأفراد والمؤسسة ككل (Al-Madi, 2023). وقد أثبتت القيادة الاستراتيجية نجاحها في تحسين الأداء المؤسسي وأداء الموظفين بناءً على العديد من الدراسات والأبحاث مثل دراسة (Suwaiss & Al-Qabaj, 2021; Al-Madi, 2023; Al-Aklabi, 2018). وبذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي: -

(ما مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في جامعة البصرة) ؟

ثانياً: ـ أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من الاتي:

1- أهمية المؤسسة المبحوثة باعتبارها احدى مؤسسات التعليم العالي في العراق، وهي جامعة البصرة، التي تعد من الجامعات العريقة، ولها تاريخ اكاديمي عريق مع تنوع الاختصاصات التي تخرجها، فضلاً عن دورها البارز في دمة المجتمع.
2- أهمية الموضوع الذي تتناوله من أهمية المتغيرين، اذ ركزت أغلب الدراسات والبحوث على أنماط ومهارات القادة وعلى الأداء الوظيفي ومعالجاتها في بيئات مختلفة وعلى حد علم الباحثة لم تجد دراسات جمعت بين المتغيرين بالجانب الأكاديمي وفي الجامعة المبحوثة (Zia-ud-Din et al, 2017 ؛ Yas et al, 2023).
3- الأهمية الجوهرية للمتغيرين وما يمثلانه من ركائز أساسية في بناء كفاءة المؤسسات واستدامة أدائها، اذ تعد الممازجة بين القيادة الاستراتيجية والأداء الوظيفي طريقة منهجية لجمع وتوجيه القدرات البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بعقلانية وكفاءة، فمن المهم إجراء هذه الدراسة بهدف استكشاف الفروق في العلاقات بين تلك المتغيرات، بالإضافة إلى التحقق مما إذا كانت النتائج التي سيتم الوصول إليها تتفق ام تختلف مع الدراسات السابقة. مما يثري المعرفة في هذا المجال.
4- تساعد الدراسة في تقديم مؤشرات عملية تمكن أصحاب القرار من الاعتماد عليها في تشخيص أساليب القيادة وتطويرها، بما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز الجوانب الإدارية داخل المؤسسة المبحوثة.

ثالثاً: ـ أهداف الدراسة

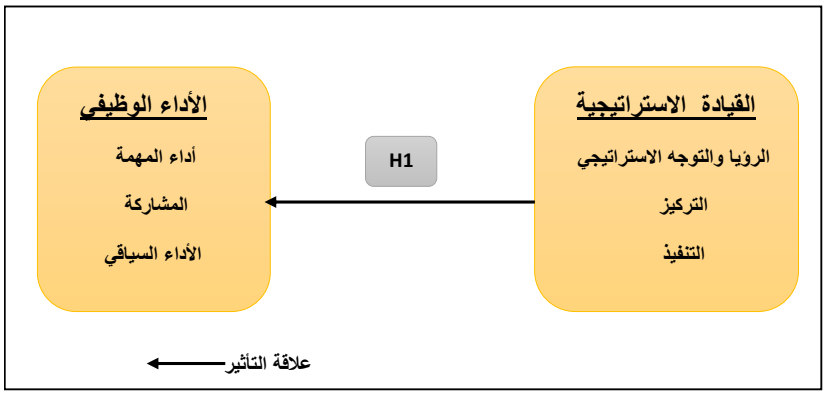
تسعى الدراسة الحالية لتحقيق مجموعة من الأهداف التالية: ـ

1- اختبار علاقة التأثير المباشر بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).
2- التعرف على مدى تبني وممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة، وبالطريقة التي تعكس واقع التطبيق الفعلي للممارسات القيادية .
3- عرض عدد من التوصيات حول مدى تطبيق القيادة الاستراتيجية في الجامعة محل البحث وتقديم المقترحات المناسبة منها لتعزيز مستوى تطبيقها بالبناء على ما توصل اليه البحث من نتائج.

رابعاً: ـ المخطط الفرضي للدراسة

يوضح مخطط البحث الفرضي المتغيرات والعلاقات بينها من حيث الارتباط والتأثير، فالمتغير المستقل هو القيادة الاستراتيجية بأبعاده (الرؤيا والتوجه الاستراتيجي، التركيز، التنفيذ) بالاعتماد على مقياس كل من (Rahima, 2012; Zia-ud-Din et al،2017 ؛ Jamil, 2010; Al-Madi, 2023).

أما المتغير التابع فهو الأداء الوظيفي وأبعاده (أداء المهمة، المشاركة، الأداء السياقي) حسب مقياس (Zia-ud-Din et al., 2017 ؛ Aryee et al., 2004؛ Al-Madi, 2023؛ Al-Shanti, 2015؛Christian et al.,2011 ؛Al-Qahtani, 2021).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: أعداد الباحثة

خامساً: ـ فرضيات الدراسة

تمثلت الفرضيات الخاصة بالدراسة بفرضية رئيسية ويتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية وبالشكل الاتي:

الفرضية الرئيسة: هناك علاقة تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي .

وتتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية: ـ

1- هناك علاقة تأثير معنوي للرؤيا والتوجه الاستراتيجي في الأداء الوظيفي.
2- هناك علاقة تأثير معنوي للتركيز في الأداء الوظيفي.
3- هناك علاقة تأثير معنوي للتنفيذ في الأداء الوظيفي.

خامساً: - مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية من قطاع التعليم العالي العراقي متمثلة في جامعة البصرة لما تحققه مؤسسات التعليم من نتائج إيجابية تعود على الفرد والمجتمع. ، تم اختيار قطاع التعليم العالي العراقي كمجال لإجراء الدراسة ويرجع سبب أختيار هذا القطاع. لما توفره المؤسسات التعليمية من بيئة مناسبة وداعمة لمساعدة الأكاديميين على إقتراح أفكارهم ورؤاهم ضمن المجالات ذات الأولوية العالمية والمساهمة في النتائج الإجتماعية (Martin & Marion, 2005). وقد تم الأعتماد في هذه الدراسة على أسلوب العينة العشوائية والتي وزعت على الكادر الاكاديمي في الجامعة بطريقة عشوائية. وقد كان حجم العينة (185) من الأفراد العاملين في الجامعة. ان الطريقة المستخدمة في هذا البحث هي (المسح الكمي) حيث تم التعامل مع هذه العينات عن طريق النسخ الإلكترونية، من خلال استخدام موقع (Google Form) والذي ساعد في التواصل مع عدد من الأفراد العاملين الكترونياً، وأيضاً عن طريق المجموعات التي تضم هؤلاء الأفراد في الجامعة المختارة أعلاه. كما تم تحديد حجم العينة من خلال عدد العبارات للمتغيرات الموجودة في قائمة الاستقصاء، حيث يتراوح عدد المستجيبين لكل عبارة من (5-10) مفردة، وحسب المعادلة التالية (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019).

عدد العبارات الموجودة في قائمة الاستبانة مضروب في 5 (5*37 = 185) مفردة

ثانياً: - الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

- **دراسة (Al-Hindawi, 2018) بعنوان (القيادة الاستراتيجية وأثرها في تميز الأداء المنظمي: الدور الوسيط للتحسين المستمر دراسة ميدانية في مجموعة شركات المناصير في الأردن).** تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤيا والتوجه الاستراتيجي، استكشاف الجدارات الجوهرية والحفاظ عليها، والاستثمار في رأس المال البشري، وتعزيز ثقافة تنظيمية متميزة، تمكين الرقابة والتحكم المنظمي المتوازن) في تميز الأداء المنظمي بأبعاده (خلق قيمة للعملاء، وبناء مستقبل مستدام، تنمية القدرات المنظمية ، وتعزيز الابتكار والإبداع، الإدارة بمرونة و التكيف بسرعة مع التغيير، واستدامة النتائج المتميزة)،لمجموعة شركات المناصر في الأردن وتحديد دور التحسين المستمر كمتغير وسيط. تشمل

العينة جميع المديرين على ثلاثة مستويات (العليا، الوسطى، والدنيا) في جميع شركات المجموعة، بإجمالي 207 فرداً موزعين على 20 مؤسسة. أشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية، والتميز في الأداء التنظيمي، وتطبيق التحسين المستمر، عوامل ذات أهمية نسبية عالية. كما تُظهر النتائج أن جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية ذات دلالة إحصائية بالنسبة للتميز في الأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، تُظهر النتائج أن جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية ذات دلالة إحصائية بالنسبة للتحسين المستمر. وبالمثل، تُظهر النتائج أيضًا أن التحسين المستمر ذو دلالة إحصائية بالنسبة للتميز في الأداء التنظيمي. وأخيرًا، عند استخدام التحسين المستمر كمتغير وسيط، تُظهر النتائج أن جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية تظل ذات دلالة إحصائية بالنسبة للتميز في الأداء التنظيمي. وأخيرا ، قدمت الدراسة عدة توصيات، أهمها ضرورة أن تعمل القيادة باستمرار على تحسين تطبيقها لعناصر ومبادئ القيادة الاستراتيجية، مع التركيز على تنمية قدرات القادة المستقبليين وإشراكهم في صنع القرار. كما تؤكد الدراسة على أهمية تعزيز تطبيق عناصر ومبادئ التميز في الأداء المؤسسي، مشيرةً إلى أن هذه العناصر والمبادئ أساسية لتحقيق التميز، وتحسين كفاءة وفعالية العمليات والأنشطة، وتعزيز جودة المخرجات والنتائج. علاوة على ذلك، توصي الدراسة بإنشاء إدارة متخصصة مسؤولة عن التطوير والتقييم المستمر للأداء المؤسسي.

❖ **دراسة (Rahman et al., 2018) بعنوان "Impact of leadership strategic on organizational performance, strategic orientation and operational strategy"**

أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي، والتوجه الاستراتيجي والاستراتيجية التشغيلية. تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الاستراتيجية بما في ذلك (الأفعال الاستراتيجية المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي، والكفاءات الأساسية، الترابط المتمثل بالمحافظة على القدرات الجوهرية وتنمية رأس المال البشري، بالإضافة إلى النظام المتعلق في إجراءات الرقابة الاستراتيجية وبناء الثقافة التنظيمية الفاعلة) على الأداء التنظيمي بأبعاده (القيادة التكيّفية، والاستقلالية، والاتصالات، والمعرفة والقيم) ، والتوجه الاستراتيجي (تطوير الاستراتيجية وصياغتها وتنفيذها) ، والاستراتيجية التشغيلية (إدارة التكاليف وتنويع المنتجات). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وشملت عينة الدراسة 400 فرداً من كبار المديرين التنفيذيين ونوابهم وأعضاء الفريق التنفيذي في شركات صناعة السيارات الماليزية. أظهرت النتائج أن للقيادة الاستراتيجية أثرًا كبيرًا على التوجه الاستراتيجي، والتميز التشغيلي، والأداء التنظيمي. وتوصي الدراسة الشركات بإعطاء الأولوية لممارسات القيادة الاستراتيجية

الفعّالة، لما لها من دور في تحسين الأداء والقدرة التنافسية في بيئة الأعمال المضطربة.

- ❖ **دراسة (Al-Qahtani, 2021) بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي : الدور الوسيط للانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية .** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية). على الأداء الوظيفي بأبعاده (أداء المهمة والأداء السياقي) من خلال دور الانغماس الوظيفي بأبعاده (الحماس، والتفاني، والاستيعاب)، في وزارة المالية في دولة قطر. شملت عينة الدراسة جميع موظفي الوزارة البالغ عددهم 420 موظفًا. أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الاستراتيجية، إلى جانب الأداء الوظيفي والانغماس الوظيفي، كان متوسطًا داخل الوزارة. كما تبين أن القيادة الاستراتيجية بكل من أبعادها (التحويلية والإجرائية) تُحدث تأثيرًا إيجابيًا على الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، أوضحت الدراسة أن الانغماس الوظيفي بأبعاده ، يلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحسين الأداء الوظيفي. استنادًا إلى هذه النتائج، قدمت الدراسة عددًا من التوصيات الموجهة للمدراء وصناع القرار. من أبرز هذه التوصيات تعزيز دعم الموظفين لتحسين كفاءة أداء المهام والأداء السياقي من خلال توفير برامج تدريب وتطوير مهني منتظمة، وتوسيع نطاق تفويض الصلاحيات، وتطوير مهارات القيادات داخل الوزارة. كذلك، تم التشديد على أهمية تحفيز الموظفين للالتزام بأداء مهامهم الرسمية وأيضًا أداء أعمال إضافية غير رسمية تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي بشكل شامل.
- ❖ **دراسة (Owek et al., 2021) بعنوان The Mediating Role Of Employee Motivation On The Relationship Between Strategic Leadership Practices And Performance Of Health Facility-Based Youth Centres In The Counties Of Kenya**

الدور الوسيط لتحفيز الموظفين في العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وأداء مراكز الشباب في المرافق الصحية في مقاطعات كينيا. تناولت هذه الدراسة الدور الوسيط لتحفيز الموظفين في العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأداء المراكز الشبابية المرتبطة بالمرافق الصحية في مقاطعات كينيا. شمل مجتمع الدراسة 37 مركزًا شبابيًا تابعًا للمرافق الصحية العامة، حيث تم استهداف مديري المرافق الصحية ومديري المراكز الشبابية التابعة لها كمشاركين. أظهرت النتائج أن تحفيز الأفراد العاملين يلعب دورًا مهمًا، حيث يؤدي ارتفاع مؤشر التحفيز إلى تحسين مؤشر الأداء. وخلصت الدراسة إلى أن تحفيز الأفراد العاملين يمثل عاملًا وسيطًا أساسيًا يؤثر على

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأداء هذه المراكز. بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إجراء مراجعات دورية للرواتب تعتمد على أداء الأفراد العاملين وخبراتهم وفئاتهم الوظيفية. كما شددت على أهمية تقديم أجور عادلة من قبل إدارة المرافق لضمان تحسين الأداء العام.

❖ دراسة (Yas et al., 2023) بعنوان **The impact of strategic leadership practices and knowledge sharing on employee's performance**

تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية وتبادل المعرفة على أداء الموظفين. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أنماط القيادة الاستراتيجية، والتي تشمل (القيادة التحويلية، التبادلية، والكاريزمية)، ودراسة تأثيرها على أداء الأفراد العاملين. كما تبحث الدراسة في دور تبادل المعرفة كوسيط في العلاقة في بلديات دبي وأبوظبي وعجمان. شملت العينة 335 مفردة، وكشفت النتائج عن أن أنماط القيادة الاستراتيجية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الأفراد العاملين من خلال تعزيز عملية تبادل المعلومات. وخلصت الدراسة إلى أن أنماط القيادة الاستراتيجية تؤثر على أداء الأفراد من خلال تبادل المعلومات، وأن القادة الاستراتيجيين قادرون على تحسين أداء الأفراد بشكل ملحوظ. على الرغم من أن بعض الباحثين قد خلصوا إلى أن القيادة التبادلية والقيادة الكاريزمية وحدها قد لا تكون الأمثل في جميع الحالات، إلا أن مزيجًا من أنماط القيادة الثلاثة - التبادلية والكاريزمية والتحويلية - من شأنه أن يحقق نتائج أفضل. وقد ثبت أن القيادة التحويلية تعد النمط الأكثر تأثيرًا ونجاحًا في إطار القيادة الاستراتيجية.

❖ دراسة (Al-Anzi, 2024) **أثر القيادة الاستراتيجية الناجحة على جودة الأداء والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات (دراسة تطبيقية على شركة الروسان للمقاولات).** هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية على جودة الأداء المؤسسي، الثقافة التنظيمية، والأداء المالي للمؤسسات. لتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من 105 مفردة من مديرين وقادة في شركة الروسان للمقاولات بالمملكة العربية السعودية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية وكل من تحسين الأداء المؤسسي، تعزيز الثقافة التنظيمية، وتحقيق الأداء المالي المتميز. وأوصت الدراسة بتبني أسلوب القيادة الاستراتيجية كوسيلة لتحليل البيانات الكبيرة بهدف اتخاذ قرارات أكثر دقة واستجابة سريعة للتغيرات الطارئة. كما دعا إلى تعزيز استخدام القيادة الاستراتيجية لما لها من دور في تقييم المخاطر المتوقعة ووضع الخطط الاحترازية، مما يساهم في زيادة ثقة المديرين عند اتخاذ القرارات الإدارية. بالإضافة

إلى ذلك، ركزت التوصيات على أهمية تطوير جودة الأداء المؤسسي من خلال نهج القيادة الاستراتيجية، نظراً لتأثيرها الإيجابي على الأداء العام للمؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ.

المبحث الثاني: - الجانب النظري للدراسة

اولاً: - القيادة الاستراتيجية

1- المفهوم

يصعب تعريف مصطلح "القيادة الاستراتيجية" بدقة نظراً لتعدد وجهات النظر التي قدمها الباحثون والدارسون، واختلاف زوايا تناولهم لهذا الموضوع. حيث أشار إرتايمه (Irtaimeh,2018) إلى أن القيادة الاستراتيجية تتسم بالحكمة وبعد النظر، مما يمكّن القادة من استشراف المستقبل والاستعداد لبيئة خارجية متغيرة. ويتطلب ذلك التوزيع الأمثل لجميع الموارد المادية وغير المادية المتاحة، والتركيز على تنمية المواهب البشرية، وتحفيز الابتكار والإبداع لتحقيق التنمية المستدامة، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية للمنظمة. في حين عرف ويجاياتي وآخرون (Wijayati ،2018 et al) القيادة الاستراتيجية بأنها: القدرة على استشراف وتوقع الاتجاهات المستقبلية، ودعم ثقافة وقيم المؤسسة، وتمكين الأفراد العاملين من إحداث التغيير اللازم من خلال التركيز على تنمية رأس المال البشري، والعمل على تعزيز الممارسات الأخلاقية، وضمان استدامة الموارد، مما يُعزز بقاء المؤسسة وتطورها وازدهارها. ويشير الزهراني (Al-Zahrani, 2018) إلى أن القيادة الاستراتيجية هي تفاعل بين القادة والمرؤوسين يُعظّم دافعية الأفراد العاملين، ويتجاوز المصالح الشخصية، ويستشرف الاتجاهات المستقبلية، يُنمّي ويحافظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي، ويتعاون مع الآخرين لإحداث التغيير، مما يُهيئ إمكانات المؤسسة للتطور المستقبلي. وتستند هذه الرؤى إلى العلاقة بين القائد والمرؤوس. يُعرّف الداردكة (Al-Dardaka, 2020) القيادة الاستراتيجية بأنها "التأثير على أنشطة الأفراد أو الجماعات لتحقيق أهداف محددة من خلال تشكيل ثقافة الجماعة أو المؤسسة ، واستخدام وسائل التأثير على السلوك، والاستفادة من الخصائص والصفات الفريدة للقادة لتحفيز الآخرين، دون اللجوء إلى العنف أو الإكراه". كما يُعرّفها خلف (Khalaf, 2021) بأنها "تمكين الأفراد أو الفرق من التفكير والتصرف والتأثير على الآخرين بطريقة تمنح المؤسسة ميزة تنافسية". ويشير المعايطة (Al-Ma’ayta, 2021) إلى أن القيادة الاستراتيجية هي نهج إداري يميز المديرين داخل المؤسسة ،

ويدعم تطوير الرؤية والخطط لاتخاذ القرارات التي تُمكّن المؤسسة من تحقيق أهدافها واستراتيجياتها المستقبلية. وأيضا أشار العجيلي(Al-Ajili, 2023) نقلاً عن العجمي (Al-Ajami ,2016)القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة القادة على تطوير رؤية ورسالة واضحة من خلال التركيز على وضع الأهداف والخطط المستقبلية وإقناع مرؤوسيهم وفرق العمل بقبول هذه الأهداف والخطط حتى يمكن تنفيذها.

2- أهمية القيادة الاستراتيجية

تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في دورها كمصدر رئيسي للابتكار والإبداع، وهذا يعتمد على إبداع القادة الاستراتيجيين. كما تتميز القيادة الاستراتيجية بقدرتها على تنسيق جهود أصحاب المصلحة، حتى ذوي المصالح المتضاربة، ساعيةً إلى تحقيق توازن استراتيجي بين الرغبات والاحتياجات المتداخلة. علاوة على ذلك، تُسهم القيادة الاستراتيجية في تشكيل ثقافة المؤسسة من خلال ممارسات تتعلق بالهيكل التنظيمي، والتمكين، وتوزيع المهام، مما يؤثر بالتالي على المعايير والقيم الثقافية داخل المؤسسة (Al-Murabba' & Al-Murad, 2013)..كما تعتبر القيادة الاستراتيجية العامل الأساسي في نجاح المؤسسات أو فشلها، حيث تقع على عاتق القادة الاستراتيجيين مسؤولية تحقيق التوازن بين التطلعات والاحتياجات المختلفة. كما أنهم يحملون دورًا محوريًا في تحقيق التميز والمنافسة للمؤسسات. ترجع أسباب تفوق مؤسسة على أخرى إلى فعالية القيادة الاستراتيجية، مما يجعل من الضروري التخلي عن أدوار القيادة التقليدية والانتقال إلى الأدوار الاستراتيجية. حيث تسهم القيادة الاستراتيجية في التعمق في فهم مغزى الأحداث بعيدًا عن التأثير بالمظاهر السطحية، مع القدرة على اتخاذ قرارات سريعة بالرغم من المخاطر المحتملة (Amina & Boufalja, 2018).وفقا لما ذكره الدوري (Al-Duwri, 2019) تعد القيادة الاستراتيجية الحلقة التي تصل بين العاملين وخطط المؤسسة نظرًا لأهميتها في قيادة المؤسسات. يُناط بالقادة الذين يحتلون المناصب العليا أدوار استراتيجية مثل صياغة الرؤية المستقبلية وتصميم الهياكل التنظيمية واتخاذ قرارات تؤدي إلى تحسين أو تغيير طبيعة المؤسسة واستجابتها للبيئة الخارجية، بهدف تحقيق تحسن مستمر في تحقيق الأهداف. أشار أبو جمعة والحامدي(Abu Juma & Al-Hamdi, 2021) إلى أن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في بناء ثقافة تنظيمية ذات فعالية ومرونة للتصدي للتحديات وإدارة التفكير بما يوجه نحو تحقيق الأهداف. كما تعمل على تعزيز العوامل الإيجابية داخل المؤسسة والحد من الجوانب السلبية بقدر المستطاع. إلى

جانب ذلك، تسهم القيادة الاستراتيجية في مواكبة التغيرات البيئية واستغلالها لصالح المؤسسة ، مما يدعم تحسين الأداء التنظيمي رغم تعقيدات البيئة التنافسية المحيطة.

3- أبعاد القيادة الاستراتيجية

سيتم اعتماد تصنيف الأبعاد في هذا البحث وتوضيحه بشيء من الإيجاز، اذ يتكون متغير القيادة الاستراتيجية من ثلاث أبعاد فرعية تعد المهارات الرئيسة للقادة الاستراتيجيين حيث يتفق بعض الباحثين عليها وهي الرؤيــة، التركيـز، التنفيذ (Rahima, 2012; Jamil, 2010; Al-Madi, 2023؛ Zia-ud-Din ،2017 et)

وعلى النحو الاتي:

❖ **الرؤيا والتوجه الاستراتيجي**

تشير الرؤيا والتوجه الاستراتيجية إلى عملية وضع رؤية طويلة الأجل للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتوجه هذه الرؤية المستقبلية جوانب عديدة من تنفيذ استراتيجية المؤسسة ، بما في ذلك التحفيز والقيادة وتمكين الموظفين والتصميم التنظيمي (Nahak et al, 2022). أما الماضي(Al-Madi, 2023) فعرَّفها بأنها قدرة القائد على امتلاك فهم واضح وشامل للتطور المستقبلي للمؤسسة. وتتجلى هذه المهارة أو القدرة في عدة جوانب: الرغبة في تغيير الوضع الراهن، والاستعداد لتبني أهداف جديدة، والقدرة على تحديد الفرص في بيئة عمل المؤسسة ، والقدرة على وضع استراتيجيات طويلة الأجل للاستفادة من هذه الفرص (Al-Madi, 2023).

❖ **التركيز**

يُعرَّف هذا المفهوم بأنه قدرة القائد على توجيه أو تحريك المؤسسة من وضعها الحالي نحو تبني رؤية جديدة. وتشمل هذه القدرة، إمكانية القائد على إقناع أعضاء المؤسسة بقبول رؤيته، ووضع مبادئ أو إرشادات توجيهية لتحقيق هذه الرؤية، وتحديد الأولويات الجديدة، وبناء فريق قادر على تنفيذ الرؤية وتحفيز الأفراد العاملين (Al-Madi, 2023).

❖ **التنفيذ**

هو قدرة القائد على وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة موضع التنفيذ، والمتضمنة القدرة على تشجيع أعضاء المؤسسة على المشاركة الفعالة في تنفيذ الخطط ، والقدرة على تحفيز أعضاء المؤسسة لتحقيق أداء متميز، والقدرة على تسهيل تحقيق الأهداف الجديدة في فترة زمنية قصيرة من خلال إزالة العقبات في عملية التنفيذ، والقدرة على تقديم ملاحظات في الوقت المناسب للأفراد والفرق

والأقسام حتى يتمكنوا من العمل وفقًا للرؤية المحددة، والقدرة على وضع الأساس الرقابة الفاعلة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف (Al-Madi, 2023).

ثانياً: - الأداء الوظيفي

1- المفهوم

كان الأداء الوظيفي ولا يزال موضوعاً هاماً في الأوساط الإدارية، نظراً لدوره البارز في العمليات الإنتاجية. فهو يعكس بشكل مباشر الجهود التي يبذلها العاملون لتحقيق أهداف المؤسسة (Bin Khalid, 2023) ولقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي بين الباحثين باختلاف وجهات نظرهم، فقد عرّف راماوكراما وآخرون (Ramawickrama et al،2017) الأداء الوظيفي للفرد بأنه مدى تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه. هناك معياران أساسيان لقياس الأداء الوظيفي، وهما كمية العمل وجودة العمل. وفي سياق مشابه، أشار فوغاسا وآخرون (2018 ،Fogaça et al) إلى أنه يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه جميع السلوكيات التي ينخرط فيها الأفراد العاملين أثناء أداء أعمالهم، حيث يُعتبر الأداء الوظيفي مقياسًا للنتائج المتعلقة بدراسة بيئة العمل. هذا المفهوم يعكس مدى كفاءة الفرد في إنجاز مهامه ومدى جودة أدائه. كما تشمل العوامل المتعلقة بالأداء الوظيفي الكفاءة في إتمام المهام المحددة، والسلوك المرتبط بتنفيذ هذه المهام الأساسية، ومستوى الالتزام العام بالعمل. هذه العناصر أصبحت من بين أبرز المؤشرات التي تؤثر على تميز الأداء الوظيفي. وأشار جاكسون وفريم (Jackson& Frame،2018) إلى أن الأداء الوظيفي يتمثل في السلوك الذي يمارسه الفرد أثناء أدائه لمهامه الوظيفية. وبأبسط صورة، يتمحور الأداء الوظيفي حول ما ينفذه الفرد أو يمتنع عن تنفيذه خلال عمله. أما زهير (Zuheir ,2018) فقد عرف الأداء الوظيفي بأنه سلسلة من الإجراءات التي يقوم بها الأفراد العاملين استنادًا إلى خبراتهم ومهاراتهم ضمن بيئات العمل التنظيمية. واعتبره نتاجًا متراكمًا لجهود وكفاءات جميع العاملين بهدف تعزيز الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة. وفي السياق نفسه، أوضح ثابت (Thabit, 2020)أن الأداء الوظيفي يشير إلى النشاط الذي يبذله الفرد من خلال تنفيذ المهام والمسؤوليات المكلف بها ضمن نطاق عمله. وأكد أونغ وزملاؤه (Aung et al، 2023) على مفهوم الأداء الوظيفي، وبيّنوا أنه يمثل مجموع الإجراءات التنظيمية التي تسهم فيها الأفراد بشكل مباشر أو غير مباشر لتحقيق أهداف المؤسسة. بالتالي، يُعد الأداء الوظيفي نتيجة وليس مجرد نشاط، فهو حصيلة الإجراءات المتعلقة بالعمل.

وبناءً على خصائصه الأساسية، يمكن تصنيف الأداء الوظيفي إلى بعدين رئيسيين: أداء المهمة والأداء السياقي.

2- أهمية الأداء الوظيفي

يُعدّ قياس الأداء الوظيفي أحد الركائز الأساسية التي يستند إليها المشرفون والمديرون في تخطيط الموارد البشرية، لا سيما عندما تستخدم المؤسسات مؤشرات الأداء بشكل دوري أو سنوي لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد المتاحة ومتطلبات سوق العمل الفعلية (Mahdi, 2017) . إضافة إلى ذلك انه يعتبر النتيجة النهائية لجميع الأنشطة داخل المؤسسة ، سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي فالأداء الوظيفي المتميز يسهم في استقرار واستمرارية العمليات التنظيمية. ويرتبط وضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية ارتباطًا وثيقًا بالمبادئ السليمة لعمليات تقييم أداء الأفراد العاملين (Rashid et al، 2020).وايضاً تتجلى أهمية الأداء الوظيفي في جوانب عديدة، منها: المساهمة في نجاح تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية في البلد وكونه يعتبر مقياساً لقدرة وكفاءة الأفراد في وظائفهم الحالية والمستقبلية، ومساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، وتحسين جودة المدخلات والمخرجات في العملية الإنتاجية ، وخلقه ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في بيئة العمل، وتحديده لقدرة المؤسسة على الاستثمار في القدرات الكامنة، والاستفادة من قدرات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم، وتحديد مدى نجاح سياسات إدارة الموارد البشرية (Ghadban & Aref, 2018).

3- أبعاد الأداء الوظيفي

❖ أداء المهمة

يُعرَّف أداء المهام بأنه أداء الفرد للأنشطة التي تؤثر على القدرات التقنية الأساسية للمؤسسة. على سبيل المثال، الأنشطة المتعلقة بأداء المهام التقنية أو الأنشطة التي تلبي المتطلبات التقنية للمؤسسة. كما يُعرَّف أداء المهام بأنه الأداء المتعلق بالأنشطة الوظيفية التي تُنفَّذ لإنتاج السلع والخدمات للمؤسسة (Al-Shanti, 2015). علاوة على ذلك، عرَّف بيغال وآخرون (Begall et al., 2020) أداء المهمة بأنه مدى أو درجة إنجاز الفرد لواجباته ومسؤولياته الوظيفية الأساسية، أو بعبارة أخرى، المهام الواردة في وصفه الوظيفي. ويرى برادان وجينا (Pradhan & Jena, 2017) أن أداء المهام يشمل سلوكيات العمل الواضحة التي تُشكِّل جوهر الوصف الوظيفي لكل فرد. ويتكون من ثلاثة عناصر أساسية: الكفاءة المعرفية، التي تتطلب

معرفة مهنية؛ ومهارات المهام، التي تشير إلى قدرة الفرد على إنجاز المهام دون إشراف كبير، والعادات، أي السمات المتأصلة التي إما تُعزّز الأداء أو تُعيقه.

❖ **الأداء السياقي**

يُعرَّف الأداء السياقي بأنه الأداء المرتبط بالأنماط السلوكية التي تدعم وتحفز الأنشطة الوظيفية (Al-Shanti, 2015). وقد أشار يوسف وآخرون (Yousaf et al., 2014) إلى أن الأداء السياقي يرتبط بشخصية الفرد، وهذا ما اكد عليه بعض الباحثين (Widyastuti et al., 2020)، إذ ترتبط شخصية الفرد ارتباطًا وثيقًا بسلوكه داخل المؤسسة وسماته الشخصية، مثل الرقابة الذاتية، والرغبة في الحصول على السلطة. وذكر برادان وجينا (Pradhan &Jena, 2017) أن الأداء السياقي هو سلوك اجتماعي أو جهد إضافي يبذله أو يظهره الأفراد العاملون في مكان العمل. وهذا السلوك ليس سلوكًا إلزاميًا للأفراد، بل هو السلوك الذي تتوقعه المؤسسة منهم.

❖ **المشاركة**

تشير المشاركة إلى توزيع أو توفير المعرفة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب، أو نقل المعارف والخبرات إلى المواقع التي تحتاج إليها بهدف الاستفادة منها بشكل فعّال، وهو جوهر عملية المشاركة. كما تُعبّر أيضًا عن مفهوم "تقاسم المعرفة"، حيث يتم تبادل المعرفة والخبرة بين الأفراد والمؤسسات بشكل يسهم في جمع المعرفة المشتركة والاستفادة منها من خلال المعلومات والتكنولوجيا لتحسين كفاءة ومهارات الأفراد، وذلك وفقًا لما أورده الباحثان(Semradova & Hubackova, 2014). وقد عرّف باحثون آخرون (Wang et al., 2016; Yang et al., 2018) المشاركة بأنها عملية يتم فيها نقل الخبرات والمعرفة بين الأفراد والتواصل معهم والتفاعل حولها لتحقيق واجباتهم وأهدافهم التنظيمية بكفاءة وفعالية.

المبحث الثالث: - الجانب التطبيقي للدراسة

1. الإطار الميداني:

1.1 التحقق من طبيعة توزيع البيانات:

على الرغم من أن أسلوب تحليل PLS-SEM ملائم للبيانات سواء كانت موزعة طبيعيًا أم لا (Richter et al., 2016:377)، إلا أن التحقق من طبيعة توزيع

البيانات يظل ضروريًا لتجنب أي أخطاء محتملة (Hair et al., 2013). وتزداد أهمية هذا التحقق عند تطبيق طريقة الـ Bootstrapping، نظرًا لحساسية هذه الطريقة للأخطاء المعيارية. وبما أن الدراسة تعتمد على عينة واحدة، فإن اختبار الالتواء والتفلطح (Skewness and Kurtosis) يعد الأنسب لتقييم طبيعة توزيع البيانات. وبموجب هذا الاختبار، يقترب التوزيع من الطبيعي كلما كانت قيم الالتواء والتفلطح أقرب إلى الصفر. يوضح الجدول (1) النتائج التي تم الحصول عليها.

الجدول (1): اختبار الالتواء والتفلطح

Kurtosis		Skewness		N	
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	
0.355	-0.964	0.179	0.029	185	الرؤيا والتوجه الاستراتيجي
0.355	0.076	0.179	-0.306	185	التركيز
0.355	-0.109	0.179	-0.425	185	التنفيذ
0.355	-0.709	0.179	-0.398	185	أداء المهام
0.355	-0.153	0.179	0.048	185	الأداء السياقي
0.355	-0.457	0.179	-0.307	185	المشاركة
0.355	-0.306	0.179	-0.272	185	القيادة الاستراتيجية
0.355	-0.679	0.179	-0.007	185	الأداء الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26

يوضح الجدول (1) نتائج اختبار الالتواء والتفلطح (Skewness and Kurtosis) للمتغيرات المدروسة في العينة (N = 185). تبين النتائج أن جميع قيم الالتواء تقع ضمن النطاق المقبول تقريبًا (±1)، كما أن قيم التفلطح أيضاً لا تظهر انحرافًا شديدًا عن الصفر، مما يشير إلى أن توزيع البيانات قريب من التوزيع الطبيعي. هذا يعزز ملاءمة استخدام أسلوب الإحصاءات المعلمية دون القلق من تأثير التوزيع غير الطبيعي على النتائج المعيارية. وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار البيانات مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة.

2.1 وصف المتغيرات ومعامل الارتباط:

يهدف هذا القسم إلى تقديم ملخص إحصائي للمتغيرات الأساسية في الدراسة، عبر عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مما يوفر تصورًا أوليًا لمستوى استجابات أفراد العينة واتجاهاتها. كما يشمل تحليل معاملات الارتباط البسيط (Pearson Correlation) بين المتغيرات، بغرض تحديد طبيعة العلاقات الثنائية وقوتها واتجاهها، مع الإشارة إلى دلالتها الإحصائية عند المستويين (0.01). يمثل هذا التحليل خطوة تمهيدية أساسية قبل الانتقال إلى اختبار الفرضيات وبناء النماذج التفسيرية. تعرض الجدول (2) النتائج المستخلصة من هذا التحليل.

جدول (2): وصف المتغيرات ومعامل الارتباط

	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرؤيا والتوجه الاستراتيجي	التركيز	التنفيذ	أداء المهام	الأداء السياقي	المشاركة	القيادة الاستراتيجية	التنفيذ
الرؤيا والتوجه الاستراتيجي	3.635	0.709	1							
التركيز	3.577	0.718	.776**	1						
التنفيذ	3.601	0.809	.756**	.760**	1					
أداء المهام	4.355	0.488	.361**	.339**	.386**	1				
الأداء السياقي	4.059	0.499	.393**	.323**	.383**	.570**	1			
المشاركة	4.015	0.622	.550**	.573**	.557**	.551**	.613**	1		
القيادة الاستراتيجية	3.604	0.684	.855**	.817**	.811**	.395**	.400**	.610**	1	
الأداء الوظيفي	4.143	0.455	.523**	.500**	.531**	.816**	.848**	.776**	.565**	1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26

يوضح الجدول (2) الوصف الإحصائي للمتغيرات الرئيسة في الدراسة، بما يشمل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير، بالإضافة إلى معاملات الارتباط البسيط بين المتغيرات. تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية تقع ضمن النطاق المتوسط إلى المرتفع، مما يشير إلى اتجاه إيجابي عام في استجابات أفراد العينة. كما

تظهر معاملات الارتباط أن جميع العلاقات بين المتغيرات معنوية إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مع اختلاف قوة هذه العلاقات بين متغير وآخر. على سبيل المثال، لوحظت ارتباطات قوية جدًا بين "الرؤيا والتوجه الاستراتيجي" و"القيادة الاستراتيجية" (r = 0.855)، وكذلك بين "الأداء السياقي" و"والأداء الوظيفي" (r = 0.848)، مما يعكس ترابطًا واضحًا بين المتغيرات المرتبطة بالقدرة الاستراتيجية والتنفيذية داخل العينة. هذه النتائج تؤكد ملاءمة البيانات للتحليلات اللاحقة مثل اختبار الفرضيات وبناء النماذج التفسيرية.

3.2 اختبار الصدق والثبات:

يُعد اختبار الصدق والثبات أحد الأسس الجوهرية في تقييم نماذج القياس في البحوث الكمية، إذ يضمن مدى قدرة أدوات القياس على تمثيل المتغيرات الكامنة بشكل دقيق وموثوق. ويهدف هذا الاختبار إلى التأكد من أن المؤشرات المستخدمة في الدراسة تعكس بالفعل الأبعاد النظرية للمتغيرات، وتفصل بشكل كافٍ بين كل متغير وآخر، مما يحد من التداخل غير المرغوب فيه ويعزز صلاحية النتائج.

في هذه الدراسة، تم تقييم صدق البناء التوكيدي (Construct Validity) من خلال التركيز على صدق التقارب (Convergent Validity)، وهو يشير إلى مدى ارتباط المؤشرات التي تقيس نفس البُعد ببعضها البعض. وقد تم التحقق من ذلك عبر فحص التشبعات المعيارية للمؤشرات (Standardized Loadings)، حيث تم اعتماد الحد الأدنى المقبول والذي يعادل 0.50، وقد أظهرت جميع المؤشرات قيمًا تتجاوز هذا الحد، مما يدل على قوة ارتباط المؤشرات بأبعادها الكامنة وفاعلية كل مؤشر في تمثيل المفهوم النظري الذي يقيسه (Hair et al., 2016:110).

بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام متوسط التباين المستخرج (AVE) لتقييم نسبة التباين الذي يفسره البُعد الكامن مقارنة بالضوضاء العشوائية، حيث يشير تجاوز القيمة 0.50 إلى أن المؤشرات تفسر أكثر من نصف التباين في البُعد، ما يعكس صدق التقارب بدرجة عالية. أما الثبات الداخلي (Internal Consistency)، فقد تم تقييمه من خلال الثبات المركب (CR) ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث تعتبر القيم التي تتجاوز 0.70 مؤشراً على اتساق متين بين المؤشرات، ويعكس ذلك موثوقية عالية للمقاييس المستخدمة.

تشير نتائج هذا التقييم، كما هو موضح في الجدول (3)، إلى أن جميع المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية حققت المستويات المعيارية المطلوبة لكل من التشبعات المعيارية، AVE، CR، وألفا كرونباخ، ما يؤكد أن أدوات القياس تتمتع بدرجة عالية

من الدقة والاتساق الداخلي. هذه النتائج تدعم صلاحية نموذج القياس وتجعل البيانات مناسبة للمرحلة التالية في الدراسة، وهي اختبار النموذج الهيكلي للعلاقات بين المتغيرات باستخدام أسلوب PLS-SEM، مما يعزز القدرة على تفسير العلاقة بين المتغيرات بدقة وموثوقية عالية.

الجدول (3): مؤشرات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة وابعادها

Composite reliability	Cronbach's alpha	Average variance extracted (AVE)	FL	
0.814	0.812	0.735	0.845	Q1
			0.888	Q2
			0.783	Q3
			0.762	Q4
			0.763	Q5
			0.813	Q6
0.752	0.735	0.562	0.826	Q7
			0.85	Q8
			0.858	Q9
			0.758	Q10
			0.733	Q11
0.747	0.734	0.555	0.827	Q12
			0.813	Q13
			0.734	Q14
			0.839	Q15
			0.835	Q16
0.795	0.776	0.607	0.69	Q17
			0.675	Q18
			0.762	Q19
			0.851	Q20
			0.816	Q21
			0.691	Q22
			0.792	Q23
0.827	0.816	0.666	0.774	Q24
			0.779	Q25
			0.892	Q26
			0.866	Q27
			0.733	Q28
			0.763	Q29
			0.813	Q30

0.804	0.802	0.723	0.826	Q31
			0.85	Q32
			0.858	Q33
			0.758	Q34
			0.783	Q35
			0.904	Q36
			0.836	Q37

المصدر: مخرجات برنامج Amos 26

يوضح الجدول (3) مؤشرات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، بما في ذلك التشبعات المعيارية للمؤشرات (FL)، متوسط التباين المستخرج (AVE)، ألفا كرونباخ، والثبات المركب (CR). تشير النتائج إلى أن جميع المؤشرات الفرعية لكل متغير حققت قيم تشبع معيارية مرتفعة، تتجاوز الحد الأدنى المقبول 0.50، ما يعكس قوة ارتباط المؤشرات بأبعادها الكامنة.

كما تظهر قيم AVE لجميع المتغيرات تجاوزها الحد الأدنى المقبول 0.50، ما يؤكد أن المتغيرات قادرة على تفسير جزء كبير من التباين في أبعادها، وهو مؤشر على صدق التقارب. أما ألفا كرونباخ والثبات المركب (CR)، فقد سجلت قيمًا ضمن المستويات المقبولة (أعلى من 0.70 في معظم المتغيرات)، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع وموثوقية جيدة للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن أدوات القياس التي اعتمدتها الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الدقة والموثوقية، ما يؤهل نموذج القياس للمرحلة التالية، وهي اختبار النموذج الهيكلي للعلاقات بين المتغيرات. كما يعزز هذا التحقق الثقة في نتائج التحليل الإحصائي اللاحق ويضمن صلاحية الاستنتاجات المستخلصة من البيانات.

4.1 اختبار الفرضيات:

جرى اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد عبر برنامج SPSS 26، بهدف دراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. لتقييم قوة واتجاه العلاقات، تم الاعتماد على معامل الانحدار (β)، والخطأ المعياري (S.E) لكل معامل، بالإضافة إلى القيمة الاحتمالية (p) لتحديد دلالة النتائج عند مستوى معنوية 0.05، ومعامل التحديد (R^2) لتقدير القدرة التفسيرية للنموذج، وحجم التأثير الجزئي (f^2) لتوضيح مساهمة كل متغير مستقل في تفسير التغير في المتغير التابع.

ولتقليل أي تحيزات محتملة في تقدير المعاملات وضمان ثبات النتائج، تم استخدام تقنية Bootstrapping الخاصة بالانحدار الخطي في SPSS، والتي تعتمد على

توليد 5000 عينة فرعية (resamples) من البيانات الأصلية لإعادة تقدير معاملات الانحدار واختبار ثباتها. وتعتبر العلاقة معنوية إحصائيًا إذا كانت قيمة (p) أقل من 0.05 وبلغت قيمة t (1.96) أو أكثر (Hair et al., 2019:376).

تعرض الجداول (4) و(5) النتائج التفصيلية لاختبار الفرضيات، بما في ذلك معاملات الانحدار، معاملات التحديد، وأحجام التأثير، مما يوفر تقييمًا متكاملًا لقوة النموذج وصلاحيته في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.

الجدول (4): اختبار الفرضية الرئيسية

R Square	Sig.	F	Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
					Beta	Std. Error	B		
0.319	.000[b]	85.781	0.000	18.725		0.149	2.788	(Constant)	H1
			0.000	9.262	0.565	0.041	0.376	القيادة الاستراتيجية	
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي									

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26

يبين الجدول (4) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، لقياس تأثير القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي. تشير النتائج إلى أن معامل الانحدار غير المعياري (B = 0.376) موجب، مما يدل على وجود تأثير إيجابي للقيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي. كما بلغ معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.565)، وهو ما يعكس قوة تأثير متوسطة إلى مرتفعة نسبيًا.

أما من حيث الدلالة الإحصائية، فقد بلغت قيمة (t = 9.262) عند مستوى معنوية (Sig. = 0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية. كذلك أظهرت قيمة (F = 85.781) ودلالتها (0.000) معنوية النموذج ككل، بما يعني أن نموذج الانحدار صالح إحصائيًا لتفسير العلاقة بين المتغيرين. وبلغ معامل التحديد (R^2 = 0.319)، ما يشير إلى أن القيادة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (31.9%) من التباين في الأداء الوظيفي، وهي نسبة تفسيرية جيدة في الدراسات السلوكية والتنظيمية. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الرئيسة التي تفترض وجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي.

الجدول (5): اختبار الفرضيات الفرعية

R Square	Sig.	F	Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
					Beta	Std. Error	B		
0.321	.000[b]	28.539	0.000	18.362		0.152	2.798	(Constant)	
			0.035	2.123	0.226	0.068	0.145	الرؤيا والتوجه الاستراتيجي	H1a
			0.265	1.117	0.120	0.068	0.076	التركيز	H1b
			0.010	2.616	0.270	0.058	0.152	التنفيذ	H1c
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي									

المصدر: مخرجات برنامج Amos 26

يعرض الجدول (5) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد الاستراتيجية في الأداء الوظيفي باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد. تشير نتائج النموذج الكلي إلى معنويته إحصائيًا، إذ بلغت قيمة (F = 28.539) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على صلاحية النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرات. كما بلغ معامل التحديد (R^2 = 0.321)، وهو ما يعني أن الأبعاد الثلاثة مجتمعة تفسر ما نسبته (32.1%) من التباين في الأداء الوظيفي.

أما على مستوى الفرضيات الفرعية، فقد أظهرت النتائج ما يأتي:

H1a (الرؤيا والتوجه الاستراتيجي): بلغ معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.226) وقيمة (t = 2.123) عند مستوى دلالة (0.035)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي معنوي في الأداء الوظيفي، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

H1b (التركيز): بلغت قيمة (Beta = 0.120) وقيمة (t = 1.117) عند مستوى دلالة (0.265)، وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود تأثير معنوي لهذا البعد في الأداء الوظيفي، وعليه لا يتم دعم الفرضية الفرعية الثانية.

H1c (التنفيذ): أظهرت النتائج قيمة (Beta = 0.270) وقيمة (t = 2.616) عند مستوى دلالة (0.010)، ما يؤكد وجود تأثير إيجابي معنوي في الأداء الوظيفي، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

وبناءً على ذلك، يتضح أن بُعدي الرؤيا والتوجه الاستراتيجي والتنفيذ يمثلان المحددين الأكثر تأثيرًا في الأداء الوظيفي ضمن أبعاد القيادة الاستراتيجية، في حين لم يثبت لبعد التركيز تأثير معنوي ضمن النموذج المدروس.

المبحث الرابع: - الاستنتاجات والتوصيات

أولا: - الاستنتاجات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الباحثة، يتبين أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي واضح، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عالية في الأداء الوظيفي. وهذا يشير إلى أن أسلوب قيادة الإدارة العليا للجامعة وتخطيطها المستقبلي ينعكس بشكل مباشر على مستوى أداء الأفراد، مما يسهم في تطوير أدائهم. وان وجود قيادة استراتيجية فعّالة داخل الجامعة يساهم في تنظيم سير العمل، تحفيز العاملين، تنمية مهاراتهم، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة بوضوح، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين ملموس في الأداء الوظيفي. أما عند تحليل أبعاد القيادة الاستراتيجية بشكل منفرد، اتضح أن بعد الرؤية والتوجه الاستراتيجي له تأثير إيجابي معنوي على الأداء الوظيفي. يشير ذلك إلى أن الجامعة تولي اهتمامًا كبيرًا لوضع توجه استراتيجي واضح لضمان تحقيق أهدافها وتحسين مستوى الأداء. إن وجود رؤية استراتيجية دقيقة ومدروسة يساهم بفعالية في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تحديد المسار العام للمؤسسة والأهداف التي ينبغي الوصول إليها. الرؤية والتوجه الاستراتيجي يسهم في تمكين القيادات الجامعية من اتخاذ قرارات قائمة على أسس مدروسة تعزز من كفاءة العمل الأكاديمي والإداري، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين في الجامعة. وكلما كانت رؤية الجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية أكثر وضوحًا وتم تنفيذها بشكل فعال، زاد مستوى التنظيم، وتعززت الدافعية بين الأفراد العاملين، وتحسن التنسيق فيما بينهم، مما يؤدي في النهاية إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي داخل الجامعة. أما بعد التركيز أفادت الدراسة بعدم وجود تأثير معنوي للتركيز الاستراتيجي على الأداء الوظيفي، على الرغم من أن بعض الدراسات الأخرى (Al-Madi, 2023) أكدت على أهمية التركيز الاستراتيجي كعامل لتحسين الأداء الوظيفي. يُمكن تفسير ذلك بعدم إدراك الأفراد العاملين للاستراتيجية وأهدافها بشكل واضح، مما يمنعهم من

ربط مهامهم بها وبالتالي يظل الأداء دون تغيير يُذكر. بالإضافة إلى ذلك، تُظهر بعض ممارسات المقاومة من قِبل بعض الأفراد تجاه التوجهات الاستراتيجية الجديدة، نتيجة رفضهم لأي تغييرات في بيئة العمل، مما يُضعف تأثير تلك التوجهات على الأداء. وأخيرًا، قد يكون هناك ضعف في نظام الحوافز والتقييم، إذ إن غياب المكافآت أو عمليات التقييم المرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية يؤدي إلى تقليل دافع الموظفين لتحسين أدائهم. وأخيرا أظهرت الدراسة في نهايتها أن لبعد التنفيذ الاستراتيجي تأثير إيجابي وملموس على الأداء الوظيفي. وهذا يعني أن تطبيق الاستراتيجية بصورة فعّالة داخل الجامعة يسهم في تعزيز أداء الأفراد العاملين من خلال تحقيق وضوح أكبر في الأهداف، تحسين تنظيم العمل وتحديد الأدوار بوضوح، الاستفادة الأمثل من الموارد، رفع مستوى الدافعية لدى العاملين، وتعزيز آليات الرقابة والتقييم. وبذلك، كلما كان تطبيق الاستراتيجية داخل الجامعة منظمًا وفعّالًا، انعكس ذلك إيجابًا على كفاءة العاملين وإنتاجيتهم، إلى جانب تعزيز التزامهم بمهامهم الوظيفية. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة التي درست العلاقة بين للقيادة الاستراتيجية والأداء الوظيفي (Yas et al., 2023; Rahman et al., 2018؛ (Al-Qahtani, 2021 .(Al-Hindawi, 2018

ثانيا: -التوصيات

لتحقيق الاستفادة التطبيقية من نتائج الدراسة الحالية، فأنه يمكن صياغة بعض التوصيات التي تتعلق ببعض الجوانب التي يمكن ان تؤخذ في الاعتبار من قبل الجامعة قيد الدراسة وهي:

1- ظهرت نتائج الدراسة الحالية عدم وجود تأثير مباشر لبعد التركيز على الأداء الوظيفي، مما يبرز ضرورة تعزيز الرؤية والرسالة الاستراتيجية للجامعة وجعلها

واضحة لجميع الموظفين، بهدف تمكينهم من فهم أهداف الجامعة والسعي لتحقيقها بفعالية.

2- العمل على تشجيع المشاركة في صنع القرار من خلال إشراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين في صياغة الخطط والقرارات الاستراتيجية، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء ويسهم في تحسين الأداء العام.

3- تحفيز الأفراد العاملين عبر تقدير جهودهم، سواء ماديًا أو معنويًا، وتقديم المكافآت للعاملين المتميزين، الأمر الذي يعزز الدافعية ويرفع مستوى الأداء الوظيفي.

4- تهيئة بيئة عمل داعمة للإبداع والتطوير، وتشجيع الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة التي تسهم في تحسين جودة العمل الأكاديمي والإداري داخل الجامعة.

5- تعزيز قنوات الاتصال الفعّال بين القيادات الجامعية والموظفين بما يضمن وضوح التعليمات وسهولة فهم الأهداف والمسؤوليات المطلوبة.

6- إجراء تقييم دوري للأداء الوظيفي استنادًا إلى معايير واضحة وعادلة، وربط نتائج التقييم بمستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

7- التركيز على تطوير المهارات المهنية بشكل مستمر من خلال دعم البرامج التدريبية وحضور المؤتمرات العلمية التي تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتعزيز قدراتهم.

8- ترسيخ ثقافة العمل الجماعي وتشجيع التعاون والتنسيق بين الأقسام والكليات لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة بفعالية.

References

1- Abu Juma, Mahmoud and Al-Hamdi, Muhammad. (2021) The impact of strategic leadership on achieving competitiveness in Al-Nabil Food Industries Company/Jordan, Journal of the

Islamic University for Economic and Administrative Studies, 29(1), 298-323.

2- Abu Samra, Hazem Khamis, (2019), The Role of Strategic Leadership in Developing Managerial Skills among Employees of the Palestinian Ministry of Labor, Master's Thesis, Faculty of Management and Finance, Al-Aqsa University, Gaza-Palestine
3- Al-Ajili, Naif bin Ibrahim, (2023), The Impact of Strategic Leadership on Job Performance: A Case Study of Dhofar Municipality, Master's Thesis in Business Administration, University of Sharqiyah, College of Business Administration, Sultanate of Oman.
4- Al-Aklabi, Ayed Shafi. (2018). The role of strategic leadership in supporting institutional performance (a scientific study applied to Shaqra University and its colleges). Journal of Studies, 19(1), 213-256.
5- Al-Anzi, Abdullah Turki (2024). The impact of successful strategic leadership on the quality of performance, organizational culture and financial performance of institutions: An applied study on Al-Rousan Contracting Company, International Journal for Publishing Research and Studies, College of Management, Midocean University, Kingdom of Saudi Arabia, 5(58):107-159.
6- Al-Douri, Firas. (2019). The impact of strategic leadership on marketing excellence: A field study on Islamic banks in Jordan, unpublished master's thesis, Al al-Bayt University, Jordan.
7- Al-Hindawi, Al-Mu'tasim Abdullah Abdul Aziz .(2018). Strategic leadership and its impact on organizational performance excellence: The mediating role of continuous improvement. A field study in the Al-Manaseer Group of Companies in Jordan. PhD thesis, World Islamic Sciences and Education University, Amman, Jordan.

8- Al-Maayta, Enas Abdul Raouf Abdul Karim (2021) The impact of strategic leadership on organizational agility: A case study of Cairo Amman Bank, Master's thesis, Zarqa University, Jordan.
9- Al-Madi, M. M. Yassagh Rahim Rashid. (2023). Strategic leadership and its impact on job performance: An exploratory study of the opinions of a sample of employees of the Kufa Education Directorate in Najaf Governorate. The American International Journal of Humanities and Social Sciences.
10- Al-Murabba, Saleh and Al-Murad Muhammad. (2013). Book Review: Strategic Leadership and its Role in Developing Organizational Culture and Security Agencies, Arab Journal of Security Studies, 29 (58).
11- Al-Nakhala, Muhammad Radwan, (2015), Strategic Leadership and its Role in Raising the Morale of Security Personnel in the Gaza Governorates, Master's Thesis, Al-Aqsa University, Gaza-Palestine
12- Al-Qahtani, Manahi Muslim Manahi Salem. (2021). The impact of strategic leadership on job performance: The mediating role of job engagement in the Qatari Ministry of Finance, PhD thesis, Mu'tah University, Jordan.
13- Al-Shanti, Mahmoud Abdul Rahman (2015). The role of organizational support as a moderating variable in the relationship between job stress and job performance. Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research and Studies, 1(3), 114-148.
14- Al-Zahrani, Ibrahim. (2018). Strategic Leadership and its Impact on Developing Organizational Learning Capabilities: A Field Study at Umm Al-Qura University. International Journal of Educational Research, 42(2), 189-238.
15- Amina, Karim and Boufalja, Ghiath (2018). Strategic leadership characteristics of the executives of the oil refinery complex (Skikda), Al-Khaldounia Journal, 10 (2), 509-524.

16- Aryee, S., Chen, Z. X. AND Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. Organizational behavior and human decision processes, 94(1), 1-14.

17- Aung, Z. M., San Santoso, D., & Dodanwala, T. C. (2023). Effects of demotivational managerial practices on job satisfaction and job performance: Empirical evidence from Myanmar's construction industry. Journal of Engineering and Technology Management, 67, 101730.

18- Begall, K., van Breeschoten, L., van der Lippe, T. and Poortman, A. R. (2020). Supplemental family leave provision and employee performance: Disentangling availability and use. The International Journal of Human Resource Management, 1-24. DOI: 10.1080/09585192.2020.1737176.

19- Ben Khaled, Hamza. (2023). "Obstacles to Administrative Communication and Their Impact on Job Performance: A Field Study in the Directorate of Youth and Sports of Bejaia Province as a Model - Journal of Human and Social Sciences, 9 (1), 945-968

20- Christian, M. S., Garza, A. S. and Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. Personnel psychology, 64(1), 89-136.

21- Dardaka, Fadila, Alaham, Najwa, (2020), The Role of Training in Improving the Performance of Individuals Working in the General Directorate, A Case Study of Local Employment Agencies in El Oued, (Published Master's Thesis), University of Shahid Hamma Lakhdar - Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Algeria.

22- Fogaça, N., Rego, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P., & Coelho Jr, F. A. (2018). Job performance analysis: scientific studies in the main journals of management and psychology

from 2006 to 2015. Performance Improvement Quarterly, 30(4), 231-247.

23- Ghadban, Laila. Aref, Iman. (2018), The Impact of Knowledge Management on Job Performance: A Case Study, Master's Thesis in Human Resources Management, Mohamed Seddik Ben Yahia University - Jijel, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Algeria.

24- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Dependence techniques–Metric outcomes. Multivariate Data Analysis. 8th ed. Hampshire.

25- Irtaimeh, H. (2018). Impact of Strategic Leadership Competencies on Enhancing Core Competencies in Organizations: Applied Study on AlManaseer Group for Industrial & Trading. Modern Applied Science, 12(11), 169-180.

26- Jackson, A. T., & Frame, M. C. (2018). Stress, health, and job performance: What do we know? Journal of Applied Biobehavioral Research, 23(4), e12147.

27- Jamil, Ahmed, Nizar, (2010) The combination of cognitive styles and strategic leadership styles that determine the effectiveness of the senior management team, an experimental study of a sample of leaders of the offices of inspectors general, PhD thesis, Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq.

28- Khalaf, Sundus Radhiwi, (2021), The impact of psychological capital and social capital on organizational innovation: An exploratory study of the opinions of a sample of managers in the Iraqi General Directorate of Computers and Informatics, Baghdad College of Economic Sciences University Journal, Issue 28, Al-Mustansiriya University - College of Administration and Economics, pages (427-456).

29- Mahdi, Lina. (2017). The impact of competency-based training on improving the performance of employees in

university hospitals, Master's thesis, Amman Arab University, Jordan.

30- Martin, J. S., & Marion, R. (2005). Higher education leadership roles in knowledge processing. The Learning Organization.

31- Nahak, Martinus and Ellitan, Lena (2022). The Role of Strategic Leadership in Supporting Strategic Planning and Increasing Organizational Competitiveness. International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD),6(3): 1441-1446.

32- Owek, C. J., Machoka, P., & Aseka, E. M. (2021). The Mediating Role Of Employee Motivation On The Relationship Between Strategic Leadership Practices And Performance Of Health Facility-Based Youth Centres In The Counties Of Kenya. African Journal of Emerging Issues, 3(4), 79-97

33- Pradhan, R. K. and Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. Business Perspectives and Research, 5(1), 69-85.

34- Rahima, Salma Hatita, (2012), The Role of Strategic Leadership Skills in Preparing for Work Stress: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Military Leaders, College of Administration and Economics, University of Anbar Journal of Economic and Administrative Sciences, 4(1).

35- Rahima, Salma. (2012). The role of strategic leadership skills in preparing for work stress: An analytical study of the opinions of a sample of military leaders, Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, 4 (9).

36- Rahman, N., Othman, M., Yajid, M., Rahman, S., Yaakob, A., Masri, R., Ramli, S. and Ibrahim, Z. J. M. S. L. (2018). Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy. Management Science Letters, 8(12), 1387-1398.

37- Ramawickrama, J., Opatha, H. H. D. N. P., & PushpaKumari, M. D. (2017). A synthesis towards the construct of job performance. International Business Research, 10(10), 66-81.

38- Rashid, S. Shireen, M. Rab, N. Lodhi, A. Iqbal, H. Hafsa, N. and Somia, Y.(2020). "Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan", Middle-East Journal of Scientific Research, (17)9, 1200-1208.

39- Semradova, I., & Hubackova, S. (2014). Responsibilities and competences of a university teacher. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 159, 437-441.

40- Suwaiss, Muhammad Ibrahim and Al-Qabaj, Ihab Samir. (2021). The role of strategic leadership in enhancing institutional performance in commercial banks in the West Bank. Arab Journal of Management, 41(4), 87-106.

41- Thabet, Wael Muhammad. (2020). The impact of organizational development strategies on the level of job performance in Palestinian civil society organizations operating in the Gaza Strip, organizational learning as a mediating variable, Al-Azhar University Journal in Gaza, Humanities Series, 2 (22).

42- Wang, Z., Sharma, P. N., & Cao, J. (2016). From knowledge sharing to firm performance: A predictive model comparison. Journal of Business Research, 69(10), 4650-4658.

43- Widyastuti, K., Hayati, K. and Ahadiat, A. (2020). Effect of Ethical Leadership on Performance: Validation of Task Performance Measurement in Banking Context. Test Engineering and Management. Indonesea: The Mattingley Publishing Co., Inc.

44- Wijayati, D., Fazlurrahman, H., & Hadi, H. (2018). The mediating of change organization in the effect of strategic leadership style and innovation. International Journal of

Academic Research in Business and Social Sciences, 8(4), 24-44.

45- Yang, Z., Nguyen, V. T., & Le, P. B. (2018). Knowledge sharing serves as a mediator between collaborative culture and innovation capability: an empirical research. Journal of Business & Industrial Marketing.

46- Yas, H., Alkaabi, A., ALBaloushi, N. A., Al Adeedi, A., & Streimikiene, D. (2023). The impact of strategic leadership practices and knowledge sharing on employee's performance. Polish Journal of Management Studies, 27.

47- Yas, H., Alkaabi, A., ALBaloushi, N. A., Al Adeedi, A., & Streimikiene, D. (2023). The impact of strategic leadership practices and knowledge sharing on employee's performance. Polish Journal of Management Studies, 27.

48- Yusoff, R. B., Ali, A. M., & Khan, A. (2014). Assessing reliability and validity of job performance scale among university teachers. Journal of Basic and Applied Scientific Research, 4(1), 35-41.

49- Zia-ud-Din, M., Shabbir, M. A., Asif, S. B., Bilal, M., & Raza, M. (2017). Impact of strategic leadership on employee performance. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7(6), 8-22.

50- Zuheir Dahkoul, (2018). "The Determinants OF Employee Performance In Jordanian Organizations", Journal of Economics, Finance and Accounting – JEFA, (5)1, 11-17