

دور القيادة الإستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين (دراسة تطبيقية على المؤسسات المانحة بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية)

The Role of Strategic Leadership in Developing Administrative Skills Among Employees (An Applied Study on Donor Institutions in the Eastern Province – Kingdom of Saudi Arabia)

إعداد:

الدكتور/ غازي أحمد العتيبي

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال والمحاسبة، جامعة لينكولن، ماليزيا، مؤسسة المجذوعي الخيرية، المملكة العربية السعودية

Email: alotibigazi@gmail.com

الدكتور/ محمد حفيظ بن زكريا

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال والمحاسبة، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: mwbedo@gmail.com

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بور غوني، ديجون، فرنسا

Email: country.manager@smart-learn.org

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين من خلال دراسة تطبيقية على المؤسسات المانحة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من 11 مؤسسة مانحة من إجمالي 15 مؤسسة. وبعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 27).

أظهرت النتائج أن الدرجة الإجمالية لمحوور القيادة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في: تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب، تطوير رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية، والتمكين كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.09) ووزن نسبي (81.7%)، مما يعكس وجود ممارسات قيادية استراتيجية إيجابية في المؤسسات المانحة من وجهة نظر العاملين. كما بينت النتائج أن مستوى المهارات الإدارية للعاملين كان مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (4.38) ووزن نسبي (87.5%)، مما يدل على امتلاكهم كفاءة ذاتية عالية في المهارات الإدارية. كذلك، أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية بمختلف أبعادها على تنمية المهارات الإدارية، إذ تبين أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات قيادية استراتيجية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة الإدارية لدى موظفيها.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز برامج تطوير رأس المال البشري عبر الاستثمار في التدريب والتطوير، وتطوير آليات التكيف مع التغيرات من خلال رصد المتغيرات ووضع خطط طوارئ بديلة، إضافة إلى تشجيع ثقافة الابتكار والمرونة، وتصميم نظام متكامل وشفاف للمكافآت والحوافز يربط بين الأداء المتميز والالتزام بالقيم الأخلاقية لتعزيز التحفيز والتقدير المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، المهارات الإدارية، المؤسسات المانحة، المنطقة الشرقية.

The Role of Strategic Leadership in Developing Administrative Skills Among Employees (An Applied Study on Donor Institutions in the Eastern Province – Kingdom of Saudi Arabia)

By:

Dr. Ghazi Ahmed Al-Otaib

Doctorate in Business Administration, Faculty of Business and Accounting, Lincoln University,
Malaysia

Dr. Muhammad Hafeez Bin Zkaria

Doctorate in Business Administration, Faculty of Business and Accounting, Lincoln University,
Malaysia

Dr. Mohamed Anas Shamsi

PhD in Business Administration, University of Bourgogne, Dijon, France

Abstract:

The study aimed to identify the role of strategic leadership in developing administrative skills among employees through an applied study on grant-making institutions in the Eastern Region of the Kingdom of Saudi Arabia. The research employed a descriptive-analytical methodology and utilized a questionnaire as the primary tool for data collection from a sample of 11 grant institutions out of a total of 15. The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 27.

The findings revealed that the overall level of strategic leadership across its dimensions — defining strategic direction, utilizing and investing in talents, developing human capital, ethical practices, and empowerment — was high, with a mean score of 4.09 and a relative weight of 81.7%, indicating the presence of positive strategic leadership practices in the studied institutions from the employees' perspective. Results also showed that the overall level of administrative skills among employees was very high, with a mean score of 4.38 and a relative weight of 87.5%, reflecting a strong sense of self-efficacy and competence in various administrative skills.

Moreover, the study confirmed a positive impact of strategic leadership in all its dimensions on the development of administrative skills, as institutions adopting strategic leadership practices demonstrated higher levels of employee competence.

In light of these results, the study recommended enhancing human capital development programs through increased investment in training and development, improving adaptability mechanisms by monitoring changes and establishing contingency plans, promoting innovation and flexibility in strategic planning, and designing a transparent and integrated rewards system that links exceptional performance and ethical commitment with diverse material and moral incentives to foster motivation and recognition.

Keywords: Strategic Leadership, Administrative Skills, Charitable institution, Eastern Province.

1. المقدمة:

تواجه المؤسسات المانحة بشكل عام العديد من التحديات والصعوبات في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، كنتيجة للتطور ورؤية المملكة 2030. وتشكل الإدارة الاستراتيجية أحد أهم العناصر المؤثرة في إدارة هذه المؤسسات والتعامل مع التحديات من أجل تحقيق أهدافها. ومما لا شك فيه أن نجاح المؤسسات مرهونٌ بقدرة القيادة على إدارتها وتوجيهها نحو غاياتها بفاعلية وكفاءة، وكذلك بمدى تمتع العاملين بالمهارات اللازمة والمناسبة لطبيعة الأعمال المنوطة بهم.

ولقد ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية الفعالة بسبب التغير السريع في بيئة الأعمال خلال النصف الثاني من القرن العشرين، وتحولها من بيئة مستقرة إلى بيئة متغيرة، إضافةً إلى نشوء منافسةٍ متزايدةٍ وتعدد المتغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات. هذه التحديات تفرض على المؤسسات التفكير بشكل جدي ومدرّوس في كيفية مواجهتها للحفاظ على استمراريّتها ونموها. لذا، أصبح من الضروري أن تعتمد المنظمات على الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لحل المشكلات التي قد تواجهها، من خلال الربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة، وإتباع سياسات مدروسة ومحددة، واستشراف المستقبل مع الاستعداد لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص المتاحة (ترغيني، 2015م).

وتشير رحيمة (2012، ص 245) إلى أن القيادة أصبحت تلعب دوراً حيويّاً واضحاً في المؤسسات، وانعكاساتها تمتد إلى المجتمع في مختلف المجالات، مما جعل التطرق إليها مدخلاً لدراساتها كمفهوم مستقبلي لا بد من أخذه بعين الاعتبار، نظراً لتزايد الحاجة إليها ولمواكبة التغيرات البيئية والتطورات العلمية.

كما أن الطاقات المهارية والعقلية التي يمتلكها الإداريون في المؤسسات الحكومية تُعدُّ مصدرًا هامًا من مصادر الثروة والقوة الحيوية، حيث تمكنهم من تحليل المواقف، واكتشاف الأخطاء، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، مما يساهم في تنمية مهاراتهم الإدارية وجعلهم قادةً مبدعين (الشمري، 2017).

وفي ضوء ذلك؛ تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية.

1.1. مشكلة الدراسة:

تعاني الكثير من المؤسسات المانحة من عدم الاهتمام بتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين، حيث تُعد القيادة الاستراتيجية الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات وتطورها. ويقوم العاملون في مختلف المستويات الإدارية بدورٍ فاعلٍ ومؤثرٍ في قيادة مؤسساتهم نحو تحقيق الأهداف، وتُحدد كفاءة أدوار هذه المؤسسات إلى حدٍ كبيرٍ بمستوى كفاءة مواردها البشرية، التي تقوم بدور أساسي في إنجاز الأعمال داخل هذه المؤسسات. وعليه، لكي تحقق هذه المؤسسات أهدافها، فلا بد من وجود قيادة استراتيجية تمتلك القناعة التامة والإيمان الراسخ بضرورة وضع خطط استراتيجية لتنمية المهارات الإدارية للعاملين، واستقطاب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها، لتلبية احتياجات المؤسسات المانحة.

ولأهمية هذه المؤسسات، يتعاضد دور العاملين فيها، لا سيما في إنجاز مهام إدارتهم، كما أن لهذه المؤسسات دورًا محوريًا في تحريك عجلة التنمية وتحقيق رؤية المملكة 2030، حيث يُتطلب من القطاع غير الربحي المساهمة في الناتج المحلي من 1% إلى 5%. وهنا يبرز دور المؤسسات المانحة، حيث تشكل عنصرًا حيويًا مهمًا في دفع عجلة التنمية في المملكة العربية السعودية، ويمثل العاملون محورًا أساسيًا في تحقيق أهدافها الرعوية والتنموية. من هنا، تبرز الحاجة إلى التعرف على مستوى المهارات الإدارية لدى هؤلاء العاملين ومدى تمكنهم من استخدامها، لضمان أفضل ممارسة لأعمالهم الإدارية. ونظرًا لكون العنصر البشري عاملاً أساسيًا لنجاح هذه المؤسسات، فإن القيادة الاستراتيجية ستعمل على تفعيل هذا العنصر المهم. وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي: ما دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين؟ ومن هذا التساؤل الرئيس، يمكن صياغة عدد من التساؤلات الفرعية، وهي:

1. ما دور القيادة الاستراتيجية في المؤسسات المانحة؟
2. ما مدى كفاءة المهارات الإدارية لدى العاملين بالمؤسسات المانحة؟
3. ما طبيعة واتجاه العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتنمية المهارات الإدارية بالمؤسسات المانحة؟
4. ما أثر القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمؤسسات المانحة بالمنطقة الشرقية؟

2.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى:

1. التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في المؤسسات المانحة.
2. التعرف على مدى توافر المهارات الإدارية لدى العاملين في المؤسسات المانحة.
3. دراسة طبيعة العلاقة واتجاهها بين القيادة الاستراتيجية وتنمية المهارات الإدارية في المؤسسات المانحة.
4. التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين في المؤسسات المانحة بالمنطقة الشرقية.

3.1. أهمية الدراسة:

1.3.1. الجانب النظري: تسلط هذه الدراسة الضوء على قضية مهمة، حيث تُعد من أوائل الدراسات الميدانية – في حدود علم الباحث – التي تسعى إلى الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية في المؤسسات المانحة بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. وقد تسهم هذه الدراسة في إثراء المحتوى العلمي في القطاع الخيري والمؤسسات

المانحة، وتقديم مادة علمية جديدة في هذا المجال. كما قد تساعد الدراسة الباحث في توضيح وصياغة مفاهيم جديدة في هذا المجال، نظرًا لكونه أحد منسوبي المؤسسات المانحة.

2.3.1. الجانب التطبيقي: قد تسهم هذه الدراسة في تزويد القيادات والمسؤولين في المؤسسات المانحة ومجلس المؤسسات الأهلية والمركز الوطني للقطاع غير الربحي بفهم أعمق لدور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية وأثرها على العاملين. كما تساعد في إبراز مردود هذه التنمية على المؤسسات بشكل عام.

4.1. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية، اكتشاف المواهب والمحافظة عليها، والتمكين) وبين تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين في المؤسسات المانحة.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتنمية المهارات الإدارية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطوير رأس المال البشري وتنمية المهارات الإدارية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الممارسات الأخلاقية وتنمية المهارات الإدارية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين اكتشاف المواهب والمحافظة عليها وتنمية المهارات الإدارية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين.

2. الإطار النظري:

1.2. القيادة الاستراتيجية:

لقد عرّفها جاد الرب (2012، ص 49) بأنها: "القيادة التي تمتلك القدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وبناء المرونة، ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي المطلوب للمنظمة."

كما يمكن الإشارة إلى أن مفهوم القيادة الاستراتيجية قد ظهر بعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية بسنوات عديدة؛ وقد ظهر على يد (كوتلر) في 1982م ثم تطور على يد (منتزبرج) عام 1984 (نجم، 2019م)، فهي أحد الاتجاهات الحديثة نسبيًا في الأدب الإداري، وتعني بمفهومها العام النظرة الثاقبة بعيدة المدى لتشكيل رؤية لمستقبل المنظمة، والربط بين أهداف المنظمة الاستراتيجية وأهداف العاملين وتحفيزهم للعمل على تنفيذها، ودمج ذلك في استراتيجية ما ورد في دراسة داعمة للتغيير بالاشتراك بين القيادة والمروسين (القحطاني، 2016م)، بحسب ما ورد بالدراسة (العيسي والشهري، 2020: 203).

كما أن القيادة الاستراتيجية مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية؛ إذ تمتلك القدرة على التنبؤ وتحديد التصور المستقبلي، وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتطوير الثقافة التنظيمية الفعالة، وتعزيز التفاعل الإيجابي المتوازن مع المعنيين كافة لإدارة التغيير وتحقيق الأهداف (سمر الدين والقرشي، 2020م: 2).

ويعرف الباحث القيادة الاستراتيجية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها تشير إلى القيادة التي تتبنى ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار، وتدعم الآخرين من أجل تطوير رؤية مستقبلية مشتركة تلبي احتياجات جميع الأطراف، ويتم قياسها من خلال الأبعاد التالية: تحديد التوجه الاستراتيجي، المحافظة على رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية، اكتشاف المواهب، والتمكين.

وبحسب (أيوب، 2012م) فقد أجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة تهدف إليها القيادة الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، كما أشارت إليه دراستنا (القيسي، 2015م: 35)، (القانون، 2016م: 29)، وهي ما يلي: إسقاط الحاضر على المستقبل، ومحاولة افتراض الواقع بما يستوعب التغيرات المستقبلية. التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة. مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات، من الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب. صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بوضوح وفهمها، ورسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة. تمكين التابعين من قيادة أنفسهم، وإدراك العلاقة بين الأشياء والأهمية الاستراتيجية لأفعالهم. تصميم غرض المنظمة ورؤيتها، والقيم الأساسية لها. عدم تجاهل العناصر المنظمة، وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية. وتعزيز إسهامات المنظمة في المحيط الاجتماعي بما يحقق أغراض المجتمع ومتطلباته.

كما أن أهمية القيادة الاستراتيجية تتمثل في النقاط التالية كما وضع (عبدالمولى، 2020م: 139) و(القانون، 2016م: 28):

1. حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
2. البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية في المكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم بوصفهم أهم مورد للمنظمة،
6. كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

ويتطلب نجاح القيادة أن يكون لدى القائد مجموعة من الصفات التي تمكنه من العمل في ظل هذه البيئة المتغيرة، وذلك نتيجة المتغيرات السريعة. وجوهر صفات القادة الاستراتيجيين وخصائصهم هي امتلاك العقلية الاستراتيجية، والقدرة على التغيير، والحكمة (عبدالرحيم، 2019م: 150):

- العقلية الاستراتيجية: هي عقلية منفتحة، وتركز على طرح الأسئلة: لماذا؟ وماذا؟ وكيف؟ ومتى؟
- القدرة على التعلم: تتطلب مزيداً من المعلومات التي تحتاج إلى التحليل والاستنتاج، وخبرات الشخص الذاتية، والتعلم من الآخرين.
- القدرة على التغيير: يحتاج إلى الكثير من المعلومات التي من الممكن أن تمكن القائد من رؤية واضحة، والانفتاح على أفكار أكثر شمولية، وكذلك التفكير الإبداعي والابتكار، وبناء رؤية واضحة مع الآخرين.
- الحكمة: تتضمن القدرة على الشعور والإدراك بالاختلافات البيئية والفكرية، وفهم الآخرين وعلاقاتهم وتفاعلهم وتأثيرهم، والتصرف الصحيح في الوقت المناسب لذلك.

هذا يعني أن القادة الاستراتيجيين يجب أن يكونوا قادرين على التوقع من الاتجاهات، وتخيل سيناريوهاتٍ مختلفةٍ مع المعلومات المتاحة، والتي لديها شبكاتٌ واسعةٌ تشمل المستهلك والشركاء وتصوراتٍ عن المنافسين؛ لذلك فإن القائد الاستراتيجي يحتاج إلى تحدي الافتراضات التي وضعها الآخرون، وتفسير السبب الجذري لتضارب البيانات والتعقيدات، مع القدرة على تجميع كل المدخلات المتاحة. وهذا يتطلب تحليلاً وإعادة نظر في المعلومات للكشف عن الاستدلالات وآثارها المخفية. وتتمثل مسؤولية القيادة في اعتماد الإجراءات التي تمكن الاستراتيجية من التنفيذ؛ إذ يختار القادة مجالات المنافسة والتركيز الاستراتيجي، وعلى هذا الأساس، بأي تغييرٍ في المداخل التنافسية يجب أن يقترن به تغييرٌ في الاستراتيجية المتبعة. ويقع على عاتق القادة الاستراتيجيين مسؤولية موائمة التوجهات والإمكانيات والخطط المستقبلية مع نوع الاستراتيجية الجديدة (العبادي والعميدي، 2020م: 383).

ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة الاستراتيجية، تبين أن معظم الدراسات عرضت أبعاد القيادة الاستراتيجية اعتماداً على نموذج (Hilt et al., 2013) الذي حددها بستة أبعاد: التوجه الاستراتيجي، وبناء المقدرات الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية، والرقابة التنظيمية. وسُعرض هذه الأبعاد بشيءٍ من التفصيل:

1- التوجه الاستراتيجي: يقصد بالتوجه الاستراتيجي بحسب (Macmillan & Tampoe, 2000م) تطوير رؤيةٍ استراتيجيةٍ طويلة الأمد للقصد الاستراتيجي، الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم. فإذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها، فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية؛ مما يجعل من التوجه الاستراتيجي خصوصيةً من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع (سلامة، 2015م: 22-23). ويتضمن التوجه الاستراتيجي تحديد صورة المنظمة وشخصيتها التي تبحث عن التطور مع الزمن. ويؤطر التوجه الاستراتيجي بظروف بيئية مثل الفرص والتهديدات التي يتوقعها القادة الاستراتيجيون في الخمس إلى العشر سنوات المقبلة. ويتألف التوجه الاستراتيجي بحسب (Waldman et al., 2011) من جزئين هما:

- الفكرة الجوهرية (Core Ideology): تحفز العاملين من تراث المنظمة.
- التصور المستقبلي (Envisioned Future): أو ما يُسمى بالمستقبل المنظور، والذي يشجع العاملين لتحقيق أعلى من توقعاتهم في إنجاز التغيير والتطور المطلوب (دهش، 2017م: 1138).

2- بناء المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها: إن المقدرة الجوهرية هي الموارد والإمكانات التي من شأنها تمييز المنظمة عن منافسيها، وتتعلق الميزة التنافسية بالمهارات الوظيفية للمنظمة المتمثلة بالتسويق والتصنيع، والتمويل والبحث والتطوير. وإن هذه الميزة لا يمكن تطويرها دون تطوير رأس المال البشري. وتقوم القيادة الاستراتيجية بحسب (Hitt, 2013) على الاستثمار الأمثل للقدرات المميزة التي تختلف من منظمة إلى أخرى؛ إذ يستثمر القائد ما لدى المنظمة من قدرات استراتيجية كالكفاءات البشرية، والقدرات المادية، والتكنولوجيا، ومنظومة المعلومات، والاتصالات. ينبغي للقيادة الاستراتيجية أن تستغل مقدراتها الجوهرية، والمقدرات الجوهرية في الغالب تستقر في الأنشطة الوظيفية للمنظمة، مثل: مهارات التصنيع، مهارات التمويل، ومهارات التسويق، ومهارات البحث والتطوير. ويمكن أن تُستغل المقدرات الجوهرية استغلالاً فاعلاً عندما تُطور وتُطبق ويُستفاد منها في كل وحدات المنظمة، ولذا تتعاضد الجهود وتصبح المصدر الأساس لخلق الميزة التنافسية (عبود، 2020م: 198).

3- تطوير رأس المال البشري: يشير (موفق، 2013م) إلى أن رأس المال البشري يشير إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسات. واتساقاً مع هذه الوجهة، فإن الأفراد العاملين في مؤسسات اليوم كافة يمثلون مورداً رأسمالياً يحتاج إلى استثمار (عبدالرزاق وآخرون، 2021م: 149-150). ومن منظور رأس المال البشري، يُنظر إلى العاملين كونهم مصدراً رأسمالياً يتطلب استثماراً. وعلى القادة الاستراتيجيين أن يمتلكوا المهارات اللازمة لتطوير رأس المال البشري. وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية خاصة في عمليات التغيير التي تتبناها المؤسسة، بوصفها المسؤولة المباشرة عن توفير المورد البشري في المؤسسة ودعمها ورقابتها. كما أن دورها أيضاً تغير وتجاوز ذلك الدور التقليدي والروتيني المقتصر على توفير اليد العاملة اللازمة وتسييرها تسييراً إدارياً. ولم تعد وظيفة الموارد البشرية تلك الوظيفة المساعدة للوظائف الأخرى، وإنما أصبحت أكثر استراتيجية وشمولاً، كما أصبح تسييرها أكثر اتساعاً وتجديداً. إذ اتجه اهتمامها إلى كيفية خلق المهارات والمعارف وتسخيرها والعمل على تقاسمها وتنميتها (عبدالرؤوف وآخرون، 2021م: 109).

4- الثقافة التنظيمية: يرى (Haas, 2012) أن الثقافة التنظيمية هي أحدث بدعة ظهرت منذ عقد التسعينات من القرن العشرين، إذ حظيت بالعديد من وجهات النظر المختلفة. فقد حاول الباحثون أن يتأكدوا من أن الثقافة التنظيمية لها دور بارز في تعزيز الأداء (السامرائي، 2021م: 203). ويصف (Hatch, 1997) الثقافة التنظيمية على أنها مفهوماً شاملاً لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المنظمة (سلامة، 2015م: 22-23). فهي تعبر بحسب (Daft, 2004) عن منظومة من المعاني والقيم والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن لتصبح سمة خاصة بالمنظمة، بحيث تخلق فهماً مشتركاً بين العاملين بشأن ماهيتها والسلوك المتوقع منهم فيها. فهي نمط من المعتقدات والتوقعات التي تعد بمنزلة المعايير التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة (عطا، 2017م، ص279).

5- الممارسات الأخلاقية: إن للصبغة الأخلاقية أهمية بارزة في المنظمات، ومنها تُرسم الصورة الذهنية عن المنظمة. ولا بد للثقافة التنظيمية في المنظمة أن تتسم بصبغة أخلاقية يمارسها العاملون والقادة الاستراتيجيون في المنظمة، وذلك من أجل إعطاء صورة ذهنية مشعة بالأمل وحسن العمل. ومن ثم يكون القائد بمنزلة قدوة للعاملين في المنظمة. ويؤكد (النقار، 2015م) بأنه يجب أن يتحمل القادة والمؤسسون المسؤولية الشخصية في تطوير الممارسات الأخلاقية وتقويتها في كل أنحاء المنظمة؛ إذ ينبغي أن يوضحوا باستمرار أن السلوك الأخلاقي هو الجزء المحوري لرؤية ورسالة المنظمة (الهجين، 2017م: 35). وبحسب ما أورد (Hill & Jones, 2008)، فإن بدايات فلسفة الأخلاق ترجع إلى (Immanuel Kant, 1724-1804)، إذ جادل بأن العاملين ينبغي أن يعاملوا بوصفهم بشرًا، فهم ليسوا أدوات أو آلات؛ فهم أصحاب كرامة، وينبغي احترامهم. وأن تشغيلهم لساعات طويلة مقابل أجور زهيدة في ظل ظروف عمل سيئة هو انتهاك للأخلاق. ولا تزال صدق هذه الأفكار تتردد إلى يومنا هذا. ويؤكد (Velentzas & Broni, 2010) أن بناء الصورة الإيجابية للمنظمة، والعمل على تحقيق النجاح لها، يكون من الممارسات الأخلاقية. وفي السياق نفسه، بحسب (Gehlot, 2013)، يمكن القول إن بناء سمعة المنظمة على المستوى العالمي يمكن أن يحصل من اعتماد الممارسات الأخلاقية كاستراتيجية (أوسو وآخرون، 2017م: 336-367).

2.2. المهارات الإدارية:

تشير المهارات الإدارية إلى وجود إمكانات شخصية لدى الموظفين لممارسة الأعمال والأنشطة حسب ما هو مُقرَّر. ولذلك، فإن توفر المهارات الإدارية يُعدُّ مُتطلباً رئيساً للأداء الفعال لأغلب الأنشطة البشرية، حيث إنها القدرة التي تُمكن

المديرين من أداء المهام الإدارية المطلوبة منهم بأسلوب صحيح و متميز. فالمدير الكفو هو الذي يتصف بالقدرات الفكرية والسمات السلوكية التي تمكنه من التأثير في الآخرين وتوجيههم لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. إذ إن المهارات الإدارية تجسّد سلوكيات نتجت وتكوّنت من خلال التطبيق السليم للنظريات والتقنيات، وكذلك الإرشادات السلوكية التي إذا طُبِّقت التطبيق الصحيح، فإنها تُطوّر وتُحسّن المهارات الإدارية لدى المديرين (Wang, 2014).

وتُعَدُّ المهارات الإدارية جزءاً مهماً في تطوير أداء الموظفين في الشركات، بالإضافة إلى تطوير ذواتهم بما يتلاءم مع الاستراتيجيات الموضوعة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم، وبالتالي تحسين أداء الشركة ككل. كما أن المهارات والمعلومات والأساليب المستخدمة في إعداد التقارير ونقل المعلومات والأفكار بدقة وفعالية، وإعداد المذكرات وخطابات الأعمال والتقارير القصيرة وخطابات التوظيف، وإدارة الاجتماعات، وصنع القرارات، والتفاوض، والاتصال، والتخطيط، وغيرها، تُعدُّ من الضروريات لاستمرارية الأعمال وتحقيق أهداف الشركة المرجوة (Caliguri & Tarique, 2012).

ويرى (Mduwile & Komariah, 2021) أن المهارات الإدارية هي: "سلوكيات إيجابية من قبل الموظفين العاملين في مستويات المهارة المختلفة، تعبّر عن ممارساتهم الميدانية ومعايشتهم لأحداث ووقائع حقيقية تشير إلى قدراتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم بدرجات متفاوتة حسب درجات توافر هذه المهارات".

ويعرف الباحث المهارة الإدارية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: هي قدرة العامل على الإنجاز والتعامل مع المهام المنوطة به باحترافية ومهنية عالية.

وهناك عدة أنواع من المهارات الإدارية (الفكرية، والإنسانية، والفنية) تميّز المدير الذي يحملها عن غيره، وتؤهله لممارسة الأنشطة المتنوعة التي يقوم بها لضمان نجاح العمل. إذ صُنِّفت المهارات في الشركات وبشكل رئيس إلى ثلاثة أقسام حسب ما يراها كل من (Martin, 2012؛ القطامين، 2017؛ السكارية، 2017؛ العامري والغالبى، 2008)، وهي:

1. المهارات الفنية: عرّف (Hasan, 2009) المهارات الفنية بأنها: "فهم وإتقان الأنشطة التي تتطلب استخدام الأدوات والوسائل والعمليات والإجراءات التي يتطلبها الموظف لأداء المهام المتخصصة". إذ يمكن قياس المهارات الفنية للمدير الناجح من خلال المهارات الفرعية المنبثقة منها، وهي:

- القدرة على الفهم العميق والشامل للأمور: تتطلب هذه القدرة أن يكون المدير مُلمّاً بالمعارف الإنسانية، وذا معرفة شاملة بما يدور حوله. وهذه القدرة لا تتطلب أن يكون خبيراً أو متخصصاً في جميع العلوم، ولكن يفترض أن يعرف شيئاً منها، وذلك من خلال الاطلاع عليها للاستفادة منها في تعامله مع إدارته وموظفيه، لتساعده على معرفة كيفية التأثير عليهم.
- الحزم: تعني هذه القدرة أن يكون المدير حازماً، وأوامره منقّدة، وقادراً على التنسيق بين الحزم من جهة ومراعاة شعور الآخرين من جهة أخرى، حتى يستطيع تحقيق الأهداف المرجوة. كما أن المدير الحازم يتمكّن من التقييم الموضوعي للموظفين دون مجاملة، ويكون أكثر حرصاً على منح الجوائز لمن يستحقها (Davies, 2007).
- الإيمان بالأهداف وإمكانية تحقيقها: تتصف هذه القدرة بقدرة المدير الناجح على بناء وإنجاز الأهداف، لأن الهدف يحدد الاتجاه العام للمجهود الجماعي، وبالتالي يوجّه المدير كل موظف في المجموعة للقيام بعمله، وذلك من خلال تعريف كل منهم على الهدف المراد تحقيقه (النجار، 2008).

2. المهارات الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالأسلوب الذي يتمكن من خلاله رجل الإدارة من التعامل بنجاح مع الآخرين، وكيف يتمكن من جذبهم إليه وجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل، ويرفعون من قدرتهم على العطاء والإنتاج. وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات (الصيرفي، 2006). ويمكن قياس المهارات الإنسانية للمدير الناجح من خلال المهارات الفرعية المنبثقة منها، ومن هذه المهارات:

- مهارة الإقناع: هي المصدر الأمثل للتميز في الحياة والعمل، وقد تكون العنصر الحاسم في تمييز الناجحين. إذ إن الأفراد الذين يمتلكون قدرة على إقناع الآخرين نجدهم قادرين على جعل الآخرين يتفقون معهم، إما بالاتفاق مع آرائهم أو عمل ما يبيغون منهم أن يفعلوه (بور، 2009).
- مهارة تقدير الآخرين: يظهر تقدير الآخرين في الدعم المادي والمعنوي من المدير إلى المرؤوسين، والمساندة للتابعين المتميزين الجادين في العمل، وتقوية بعض السلطات للأفراد، وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية، ومشاركتهم في صنع القرار السليم (1999).
- مهارة العلاقات الإنسانية: تشكّل العلاقات روابط إنسانية بين المجموعات في إطار التعاون والثقة والود، لتعزيز روح التعاون والتفاهم والانتماء. كذلك لا تخلو هذه العلاقات من الالتزام بالحقوق والواجبات في إطار تبادل المصالح الاقتصادية والاجتماعية (العامري والغالبى، 2008).
- مهارة الاتصال: تُعدّ مهارة الاتصال من أهم المهارات الإنسانية للمدير الناجح في أي مستوى إداري، لأن الاتصال هو الوسيلة التي من خلالها يقوم المديرون بتحقيق أهداف المنظمة وحل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل (الدريبي، 2005).

3. المهارات الفكرية: يقصد بالمهارات الفكرية قدرة الفرد على مواجهة التحديات وإيجاد الحلول، وذلك من خلال رؤية كاملة لكل نواحي الأداء للشركة، وإعطاء المهمة للفرد الذي ينفذ الهدف بأفضل النتائج وأقل الأخطاء، وتفويض بعض الصلاحيات للآخرين. ويمكن قياس المهارات الفكرية من خلال مهارات فرعية منبثقة منها، ومن أهم هذه المهارات:

- مهارة تحليل المشكلات وتشخيصها: تعني المشكلة وجود فجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب أو المخطط. وقد تكون المشكلة انحرافاً عن الأهداف المراد تحقيقها. لذلك تُعدّ مهارة تشخيص المشكلات صفة ملازمة للمدير الناجح، كما أن تحليل المشكلة يتم من خلال تحديد المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة، لكشف الأطراف الداخلة فيها، وزمان ومكان حدوثها، ودرجة تكرارها في السابق (السحيمات، 2009).
- مهارة اتخاذ القرارات: تُعدّ عملية اتخاذ القرار عملية تحديد وحل للمشكلات، ولها مرحلتان:
 - المرحلة الأولى: يتم تحديد المشكلة ومراقبة المعلومات التي تهتم بالظروف البيئية، لتحديد ما إذا كان الأداء مرضياً، وتشخيص أسباب القصور فيه.
 - المرحلة الثانية: فتحل المشكلات عندما تتم دراسة الخيارات البديلة واختيار أحدها للتنفيذ (Daft, 2004).
- مهارة إدارة المعلومات: هو نظام متكامل يعمل على خدمة جميع المجالات الإدارية في الشركة، إذ يعمل على توفير المعلومات الضرورية لعملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية، سواء كانت هذه المعلومات حالية أو مستقبلية، أو معلومات تخص البيئة الداخلية أو الخارجية (أبو الفتوح، 2006).

- مهارة التعامل مع المتغيرات: إن التطور السريع الذي تعيشه الإدارة أدى إلى ازدياد حاجة الشركات إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة مختلف التحديات. وبما أن نجاح المديرين في إدارة شركاتهم وتوجيهها يتحقق بقدرتهم على إحداث التغيير والاستجابة له، فإن الحاجة لمثل هؤلاء المديرين أمر ضروري للتغيير وإدارته، كونهم من يملكون القدرة على التأثير (زرغون، 2011).
- المهارات الشخصية الذاتية: تُعد مجموعة الخصال والطباع المتنوعة في الشخص التي تميزه عن غيره، وتنعكس في تفاعله مع البيئة من حوله، بما فيها من أشخاص ومواقف، سواء في فهمه وإدراكه، أم في مشاعره وتصرفاته ومظهره الخارجي، فضلاً عن القيم والميول والرغبات والمواهب والأفكار والتصورات الشخصية. إذ تنفرد المهارات الشخصية الذاتية إلى مجموعة من السمات والقدرات الناتجة منها واللازمة لبناء شخصية الفرد ليصبح مديراً ناجحاً، وهي: السمات الجسدية، القدرات العقلية، ضبط النفس، الطلاقة، القدوة الحسنة في القول، والمرونة (السكرانة، 2015).

3. الدراسات السابقة:

1.1. الدراسات العربية:

دراسة البقور (2023) بعنوان: قدرات القيادة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المنظمي: الدور الوسيط للابتكار المنظمي في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر قدرات القيادة الاستراتيجية في الأداء المنظمي والدور الوسيط للابتكار المنظمي من وجهة نظر العاملين. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والبالغ عددهم (15) شركة. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (250) استبانة، وتم استرداد (190) استبانة، وبعد التدقيق تم استبعاد (6) استبانات ليصبح العدد النهائي (184) استبانة صالحة للتحليل. ولقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من قدرات القيادة الاستراتيجية (التصور الاستراتيجي، الممارسات الأخلاقية، القدرة الاستيعابية، القدرة التكيفية، والحكمة الإدارية) في الأداء المنظمي.

دراسة الحديثي (2022) بعنوان: أثر المهارات الإدارية على الأداء المالي في الشركات التعدينية الأردنية: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المهارات الإدارية على الأداء المالي في شركة البوتاس العربية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم قياس المهارات الإدارية من خلال ثلاثة أبعاد هي: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية. أما الأداء المالي فقد تم قياسه من خلال العائد على الأصول. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للمهارات الإدارية، بينما تم استخدام التقارير المالية السنوية لجمع البيانات اللازمة للأداء المالي. وقد تم إجراء الدراسة على شركة البوتاس العربية (الأردنية) كعينة ممثلة للشركات التعدينية، وقد بلغ عدد أفراد العينة (320) مستجيباً، وغطت الدراسة بيانات الفترة الزمنية (2011-2020). بينت نتائج الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر دال إحصائياً للمهارات الإدارية بأبعادها المختلفة على الأداء المالي، مقاساً بالعائد على الأصول في شركة البوتاس العربية. كما بينت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لكل بعد من أبعاد المهارات الإدارية على الأداء المالي في الشركة.

دراسة عبدالحسين وهاشم (2022) بعنوان دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من ضباط مديرية قسم تحقيق الأدلة الجنائية / بابل. هدفت إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الإداري، التحليلي،

السياسي، الأخلاقي) في تعزيز الأداء المنظمي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية مكونة من (50) ضابطاً من العاملين في قسم تحقيق الأدلة الجنائية في بابل. ولقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية قوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد الأداء المنظمي. كما بينت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تسهم بشكل فعال في تعزيز الالتزام والمشاركة بين العاملين، وتطوير الأداء المنظمي.

دراسة غازي (2022) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية: دراسة تطبيقية. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الواقع الحالي لممارسة القيادات الجامعية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد قائمة استقصاء اشتملت على ثلاثة محاور رئيسية (القيادة الاستراتيجية، التميز المؤسسي، المتغيرات الديموغرافية). تم جمع البيانات من (343) عضو هيئة تدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة. ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الاستراتيجية كان متوسطاً على المستوى الإجمالي ولجميع أبعاده، كما كان مستوى التميز المؤسسي متوسطاً أيضاً. كما بينت النتائج وجود اختلافات دالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لمستوى القيادة الاستراتيجية حسب النوع والفئة العمرية، بينما لم تظهر اختلافات حسب سنوات الخبرة والدرجة العلمية. وأكدت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد التميز المؤسسي.

دراسة صويص والقبح (2021) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية، والتعرف على قدرة البنوك التجارية في الضفة الغربية على تحقيق الأداء المؤسسي. كما سعت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية، المتمثلة في التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، والممارسات الأخلاقية، وبين تحقيق الأداء المؤسسي. تم اختبار ذلك من خلال فرضيات الدراسة باستخدام أداة الدراسة التي تم توزيعها على عينة مكونة من (114) موظفاً في البنوك التجارية في الضفة الغربية. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية حصل على نسبة مرتفعة (73.211%)، وحصل مجال تحقيق الأداء المؤسسي على نسبة (76.564%). كما تبين وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي، حيث أن ما نسبته (68.50%) من التغير في مستوى تحقيق الأداء المؤسسي يعود إلى التغير في ممارسات القيادة الاستراتيجية.

دراسة زابي (2021) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها الخمسة: تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والموهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، في تحقيق التحول الرقمي. تم دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأبعادها الفرعية والتحول الرقمي في جامعة محمد بوضياف، حيث كانت عينة الدراسة مكونة من 36 إطاراً إدارياً من أعضاء القيادة الاستراتيجية في الجامعة. تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، والاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي في جامعة محمد بوضياف. كما تم التأكيد على أن القائد الاستراتيجي، ممثلاً في مدير الجامعة، كان له دور كبير في تحليل النتائج وتعزيز محتوى الدراسة من خلال التعليقات والتحليلات التي قدمها.

دراسة عيد (2021) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام في الجامعات المصرية. ولقد تمثلت المشكلة البحثية في الإجابة عن تساؤل رئيسي حول مدى قدرة ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحسين والحد من المناخ التنظيمي السام. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق استبانة متخصصة على عينة من العاملين في الجامعات المصرية. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، حيث أظهرت وجود اختلاف معنوي بصفة إجمالية بين إدراك العاملين بالجامعات المصرية لممارسات القيادة الاستراتيجية. كما بينت النتائج وجود اختلاف معنوي فيما يتعلق بمدى توافر أبعاد المناخ التنظيمي السام بين الجامعات المصرية وفق نوع الملكية. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة عكسية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد المناخ التنظيمي السام. وأخيراً، أشارت النتائج إلى إمكانية الحد من المناخ التنظيمي السام اعتماداً على ممارسات القيادة الاستراتيجية.

دراسة خليل (2020) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التابعة لوزارة الحكم المحلي: دراسة حالة - بلدية غزة. هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في بلدية غزة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في بلدية غزة والبالغ عددهم (308) عاملاً. تم اختيار عينة عشوائية عددها (169) فرداً، وتم استرداد (118) استبانة بنسبة استرداد بلغت (70%). أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد الترقيات على أساس الخبرة والكفاءة.

2.3. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Logan, 2024) بعنوان: Impact of Strategic Leadership Styles on Organizational Performance in Canada. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أساليب القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في كندا، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت هذه الدراسة المنهج المكتبي، ويُعرف تصميم أبحاث الدراسة المكتبية عمومًا باسم جمع البيانات الثانوية، وقد تم جمع البيانات بسهولة من خلال المجلات والمكتبات عبر الإنترنت. وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة والنجاح الشامل للمنظمات. لقد وجد أن القيادة الاستراتيجية الفعالة، التي تتميز بالقدرة على التكيف والرؤية والمواءمة القوية مع الأهداف التنظيمية، تؤدي إلى مستويات أداء أعلى عبر مختلف القطاعات في كندا. كما أن القادة الذين يتبنون الأساليب التحويلية والتشاركية غالباً ما يعززون الابتكار، وإشراك الموظفين، والثقافة التنظيمية الإيجابية، وكلها تساهم في تعزيز الإنتاجية والميزة التنافسية.

دراسة (Bashir et al, 2023) بعنوان: Impact of managerial skills and ties on business model innovation: the role of exploitative and explorative learning. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المهارات والعلاقات الإدارية على ابتكار نماذج الأعمال، كما يسعى إلى استكشاف التأثير الوسيط للتعلم الاستكشافي والاستغلالي. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الكمي في إعداد الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وجمعت البيانات من (200) مشارك من أكبر الشركات متعددة الجنسيات في الهند. تكشف النتائج عن علاقات إيجابية كبيرة بين ابتكار نماذج الأعمال والمهارات الإدارية ومهارات تنظيم المشاريع والعلاقات الإدارية، وقد وجد أن هذه العلاقات يتم التوسط فيها من خلال التعلم الاستغلالي والاستكشافي.

دراسة (Guzmán et al, 2023) بعنوان: Managerial Skills and Organizational Performance: Competitive Advantage. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير المهارات الإدارية على الأداء التنظيمي والمساهمة في الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الكمي في إعداد الدراسة، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (273) شركة صغيرة ومتوسطة في كاكوتيا في كولومبيا. ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن المهارات الإدارية والأداء التنظيمي هي المتغيرات التي تؤثر على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة كاكوتيا.

دراسة (Gilbert, 2021) بعنوان: The Impact of Managerial Skills on Individual Readiness for Change: Closing the Gap on Organisational Commitment. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التأثير الإيجابي والفوائد المرتبطة بتعزيز الاهتمام بالمهارات الإدارية في المنظمات من أجل زيادة تأثير الاستعداد الفردي للتغيير وسد الفجوة بين الالتزامات التنظيمية. وباستخدام المنهجية الكمية تم إجراء الدراسة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتم جمع البيانات من 160 مديرًا في المنظمات النيجيرية. وكشفت نتائج الدراسة عن أن الاستعداد الفردي للتغيير يعتمد على بعد المهارات الإدارية. كما تبين أن أعضاء التنظيم الذين صنفوا منظماتهم على مستوى عالٍ بالنسبة لأبعاد البناء الإداري أفادوا بأداء أفضل بكثير من أولئك الذين صنفوا منظماتهم على أنها منخفضة.

دراسة (Mui et al, 2018) بعنوان: The Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance of Small Medium Enterprises (SME) in Malaysia. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا. تم إجراء البحث في موار، جوهور بماليزيا. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي والوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام تقنية العينات الملائمة، ويتكون حجم العينة من 100 مشارك من أعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي والمديرين وكبار المسؤولين التنفيذيين في 10 شركات صغيرة ومتوسطة في موار. وأظهرت النتائج أن الرؤية القيادية والتوجه الاستراتيجي والكفاءات الأساسية لها تأثير إيجابي ضئيل على الأداء التنظيمي وأن تطوير الأفراد ليس له تأثير سلبي كبير على الأداء التنظيمي. ومع ذلك، وجدت الدراسة أن القدرة على الابتكار فقط لها تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي. ولذلك فإن القدرة الابتكارية للقيادة الإستراتيجية مثل المنتجات الجديدة والإبداع وأنشطة الابتكار وخلق القيمة والأفكار الجديدة ذات التغييرات الجذرية تعتبر من أهم المحددات في التأثير على الأداء التنظيمي.

دراسة (Rahman et al, 2018) بعنوان: Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي والتوجه الاستراتيجي والاستراتيجية التشغيلية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج المسحي والمنهج الكمي، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (48) من كبار المسؤولين التنفيذيين والرؤساء التنفيذيين وأعضاء المجموعة التنفيذية العليا في شركة بروتون في ماليزيا. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين التميز التشغيلي للقيادة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي وأداء الأعمال. وبالتالي، يتمتع المديرون التنفيذيون وقادة الأعمال في بروتون بممارسات قيادية استراتيجية جيدة تعادل التوجه الاستراتيجي للشركة والتميز التشغيلي.

3.3. التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

أظهرت الدراسات السابقة أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تطوير المهارات الإدارية من خلال توفير الرؤية الواضحة والموارد اللازمة لتمكين الأفراد من تعزيز قدراتهم، مما يساهم في تحسين الأداء الإداري ودعم القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات. ومع ذلك، فإن أغلب هذه الدراسات ركزت على بيئات عمل مستقرة أو في دول ذات ظروف اقتصادية محددة.

تتضح الفجوة البحثية في قلة الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية في المؤسسات المانحة بالقطاع غير الربحي، خاصة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، والتي تتميز بتركيبة ثقافية واجتماعية خاصة. ويبرز هنا نقص الأبحاث التطبيقية التي تستكشف العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتنمية المهارات الإدارية في هذا السياق الحيوي. وعليه، هناك حاجة ملحة لإجراء دراسات معمقة تبحث دور القيادة الاستراتيجية في تطوير المهارات الإدارية في المؤسسات المانحة، خصوصاً في ظل التحديات المرتبطة بالموارد المحدودة والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، بما يعزز من فهم هذا الدور ويساهم في تطوير الإدارة بالقطاع غير الربحي ودعم مسيرة التنمية المستدامة.

4. منهجية الدراسة:

1.4. منهج الدراسة:

وفي ضوء طبيعة الدراسة والتساؤلات المطروحة والفرضيات والأهداف المسطرة التي تسعى الدراسة لتحقيقها، والتي تتركز على دراسة دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين كما هي في الواقع ومحاولة وصفها وصفاً دقيقاً، اعتمدنا في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يرتبط بدراسة الموضوعات المتعلقة بالمجالات الإنسانية. وهو أحد أشكال البحوث الشائعة التي يعتمد عليها العديد من الباحثين حيث يسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وتوضيح خصائصها، والتحقق منها باستعمال أساليب التحليل المناسبة من أجل الوصول إلى الاستنتاجات التي تحقق أهداف الدراسة وتساهم في فهم الواقع وتطويره.

2.4. مجتمع وعينة الدراسة:

لقد بلغ مجتمع الدراسة (15) مؤسسة أهلية مانحة وتعمل جميعها في المنطقة الشرقية، وقد راعى الباحث التوزيع الجغرافي لهذه المؤسسات لضمان تمثيل كامل لمجتمع الدراسة. ولذا لجأ الباحث إلى استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لحصر عينة الدراسة والتي بلغ عددها (50) مبحوثاً، لتمثل هذه المجموعة كامل مجتمع الدراسة. وقد تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، حيث تم استرداد (27) استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (0) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (27) استبانة، وهو ما يمثل نسبة (54%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة.

3.4. أساليب المعالجة الإحصائية:

لقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 27 لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة المختلفة:

- المتوسطات الحسابية والوزن النسبي، والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لأبعاد وفقرات محاور الدراسة.

- معامل (Cronbach Alpha): للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
 - معامل ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق فقرات الأداة وأبعادها.
 - اختبار الانحدار الخطي البسيط. لبيان مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- وقد تم تحديد الأهمية النسبية طبقاً للمقياس التالي:

لقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي والمتضمن درجات الموافقة الآتية {موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)}، ويوضح الجدول التالي مقياس الدراسة المعتمد لإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث يظهر الجدول قيم المؤشرات الإحصائية ومعناها عند تفسير نتائج الدراسة.

جدول رقم (1): مقياس الدراسة المعتمد

الاستجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الوزن النسبي
غير موافق بشدة	1	من 1.0-1.79	منخفضة جداً	من 20 إلى 35.8%
غير موافق	2	من 1.80-2.59	منخفضة	من 36 إلى 51.8%
محايد	3	من 2.60-3.39	متوسطة	من 52 إلى 67.8%
موافق	4	من 3.40-4.19	مرتفعة	من 68 إلى 83.8%
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5.0	مرتفعة جداً	من 84 إلى 100%

4.4. أدوات الدراسة:

تعتبر أدوات البحث العلمي عنصراً أساسياً في عملية جمع وتحليل البيانات في الدراسات البحثية، وتتميز هذه الأدوات بتنوع أشكالها وتطبيقاتها المتعددة، حيث تشمل مجموعة شاملة من الأساليب المنهجية، مثل المقابلات البحثية المنظمة، والملاحظة الميدانية بكلا نوعيها المباشر وغير المباشر، فضلاً عن الاستبيانات.

1- المقابلات الشخصية: يعتمد هذا الأسلوب أن يحصل الباحث على إجابات شفوية أو لفظية من عينة الدراسة، وقد قام الباحث بعمل عدة جولات ميدانية على مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، للتعرف على أنشطتها وطبيعتها عملائها، أيضاً حصر مجموعة المستهدفين بالاستبانة لحصر مجتمع الدراسة. ولتحفيز عينة الدراسة وتشجيعهم وإشعارهم بأهمية الأمر، قام الباحث بإجراء مجموعة من الزيارات الميدانية إلى المؤسسات الأهلية (المانحة) في المنطقة الشرقية محل الدراسة بهدف مقابلة عينة الدراسة وشرح أهمية الدراسة وتلبية كافة استفساراتهم.

2- الملاحظة: إن الملاحظة تصبح من الأدوات العلمية لجمع البيانات عندما يسخرها الباحث لأغراض بحثية، ويقوم بجمعها وتسجيلها بأسلوب منهجي، ووفق ضوابط معينة للحفاظ على موثوقيتها وصحتها، وعليه قام الباحث خلال زيارته الميدانية للمؤسسات الأهلية (المانحة) في المنطقة الشرقية محل الدراسة بتسجيل الملاحظات ومتابعة المتغيرات ومقارنتها بالزيارات السابقة في محاولة لفهم واستخلاص النتائج.

3- الاستبانة: تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تطوير استبيان يستهدف استكشاف دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز المهارات الإدارية لدى موظفي المؤسسات الأهلية (المانحة) في المنطقة الشرقية. وتشمل الأسئلة المطروحة في الاستبانة على الأقسام التالية:

أ. القسم الأول (البيانات الأولية)؛ وبلغ عدد الأسئلة 6 حول الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وعمر المؤسسة، وعدد سنوات الخبرة.

ب. القسم الثاني (محاوِر الدراسة)؛ والذي تضمن محورين رئيسيين، وهما:

- المحور الأول: القيادة الاستراتيجية؛ والذي تضمن 5 أبعاد فرعية وهي تحديد التوجه الاستراتيجي، واستغلال واستثمار القدرات والمواهب، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الممارسات الأخلاقية، والتمكين، وبلغ عدد فقراته 27 فقرة.

- المحور الثاني: المهارات الإدارية، والذي تضمن بعد واحد، وبلغ عدد فقراته 19 فقرة.

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لإجابات الفقرات كما يلي:

5.4. صدق أداة الدراسة:

(أ) صدق الاتساق الداخلي:

يُعد تحليل الاتساق الداخلي عنصراً أساسياً حيث يعنى بتقييم مدى التجانس والترابط بين مكونات المقياس، وذلك لضمان تمثيلها الدقيق للسمة أو الخاصية النفسية المستهدفة. وفي إطار الدراسة الحالية، تم اعتماد معامل ارتباط بيرسون كأداة إحصائية لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين كل فقرة والبعد أو المحور المنتمي إليه.

جدول رقم (2): قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (القيادة الاستراتيجية)

البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي		البعد الثاني: استغلال واستثمار القدرات والمواهب		البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.767**	1	.829**	1	.871**
2	.855**	2	.812**	2	.915**
3	.788**	3	.778**	3	.808**
4	.931**	4	.803**	4	.875**
5	.683**	5	.833**	5	.720**
		6	.751**	6	.648**
البعد الرابع: تعزيز الممارسات الأخلاقية		البعد الخامس: التمكين			
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط		
1	.544**	1	.850**		
2	.660**	2	.836**		

.866**	3	.786**	3
.879**	4	.669**	4
		.790**	5
		.720**	6

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01

تشير نتائج الجدول رقم 2 إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور الدراسة الأول (القيادة الاستراتيجية) كانت مرتفعة ومناسبة؛ إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط لفقرات البُعد الأول (تحديد التوجه الاستراتيجي) مع الدرجة الكلية للبُعد ما بين 0.683 إلى 0.931 وبدلالة إحصائية 0.000. كما تراوحت قيم معاملات الارتباط لفقرات البُعد الثاني (استغلال واستثمار القدرات والمواهب) مع الدرجة الكلية للبُعد ما بين 0.751 إلى 0.833 وبدلالة إحصائية 0.000.

كذلك؛ فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط لفقرات البُعد الثالث (تطوير رأس المال البشري) مع الدرجة الكلية للبُعد ما بين 0.648 إلى 0.915 وبدلالة إحصائية 0.000. وبالمثل؛ تراوحت قيم معاملات الارتباط لفقرات البُعد الرابع (تعزيز الممارسات الأخلاقية) مع الدرجة الكلية للبُعد ما بين 0.544 إلى 0.790 وبدلالة إحصائية 0.000.

وأخيراً؛ فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط لفقرات البُعد الخامس (التمكين) مع الدرجة الكلية للبُعد ما بين 0.836 إلى 0.879 وبدلالة إحصائية 0.000. توضح هذه النتائج ملائمة فقرات هذا المحور لدراسة القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الأهلية (المانحة) بالمنطقة الشرقية في الدراسة الحالية.

جدول رقم (3): قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (المهارات الإدارية)

المهارات الإدارية					
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.819**	8	.817**	15	.833**
2	.630**	9	.657**	16	.884**
3	.693**	10	.675**	17	.833**
4	.768**	11	.848**	18	.869**
5	.768**	12	.827**	19	.858**
6	.825**	13	.897**		
7	.675**	14	.787**		

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01

تشير نتائج الجدول رقم 3 إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور الدراسة الثاني (المهارات الإدارية) مع الدرجة الكلية للمحور قد تراوحت ما بين 0.630 إلى 0.897 وبدلالة إحصائية 0.000، مما يوضح ملائمة فقرات هذا المحور لاستقصاء المهارات الإدارية لدى العاملين بالمؤسسات الأهلية (المانحة) بالمنطقة الشرقية في الدراسة الحالية.

(ب) الصدق البنائي للاستبيان:

يُعتبر صدق البناء مكوناً رئيسياً في تطوير أدوات القياس المستخدمة في الأبحاث النفسية والاجتماعية، حيث يعكس دقة الأداة في قياس المفهوم أو السمة المستهدفة. يتم تحقيق هذا الصدق عندما تعكس فقرات الأداة بشكل دقيق وشامل الإطار النظري للمفهوم المعني. وفي الدراسة الحالية، تم التحقق من صدق البناء للمقياس المستخدم بواسطة حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الأداة ودرجة الأداء الكلية. يهدف هذا الإجراء إلى تقييم مدى انسجام وتكامل المحاور مع المفهوم المستهدف.

جدول رقم (4): قيم معاملات الصدق البنائي لمحاور الدراسة المختلفة

المحاور والأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: القيادة الاستراتيجية:		
البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي	.597**	0.000
البعد الثاني: استغلال واستثمار القدرات والمواهب	.938**	0.000
البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري	.946**	0.000
البعد الرابع: تعزيز الممارسات الأخلاقية	.856**	0.000
البعد الخامس: التمكين	.899**	0.000
المحور الثاني: المهارات الإدارية	.827**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01

تشير نتائج الجدول رقم 4 إلى أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الدراسة المختلفة مع الدرجة الكلية للدراسة كانت مرتفعة. فقد بلغت قيم معاملات الارتباط لأبعاد المحور الأول (القيادة الاستراتيجية) مع الدرجة الكلية للمحور ما بين 0.597 إلى 0.946، وبدلالة إحصائية 0.000. كما بلغت قيمة معامل الارتباط للمحور الثاني (المهارات الإدارية) مع الدرجة الكلية للمحور 0.827 وبدلالة إحصائية 0.000. تؤكد هذه النتائج اتساق محاور الدراسة وأبعادها المتنوعة مع الأداة الكلية للدراسة، مما يُظهر تحقيق الصدق البنائي في عينة الدراسة الحالية.

6.4. ثبات أداة الدراسة:

يشكل ثبات أداة القياس سمة إحصائية أساسية تعكس قدرتها على تحقيق نتائج متسقة وقابلة للتكرار في ظل ظروف تطبيق متطابقة. وفي إطار هذه الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

جدول رقم (5): نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على أبعاد محاور الدراسة المختلفة

المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي	5	0.847
البعد الثاني: استغلال واستثمار القدرات والمواهب	6	0.882
البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري	6	0.881

0.767	6	البعد الرابع: تعزيز الممارسات الأخلاقية
0.876	4	البعد الخامس: التمكين
0.953	27	الدرجة الكلية للمحور الأول: القيادة الاستراتيجية:
0.963	19	المحور الثاني: المهارات الإدارية
9720.	46	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من نتائج الجدول رقم 5 أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة على جميع أبعاد ومحاور الدراسة المختلفة، إذ تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول (القيادة الاستراتيجية) ما بين 0.767 إلى 0.882، وبلغت الدرجة الكلية للمحور 0.953. كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني (المهارات الإدارية) 0.963. علاوة على ذلك، بلغت قيمة معامل ألفا للثبات الكلي للاستبانة 0.972، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

5. تحليل البيانات ومناقشة النتائج:

1.5. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول رقم (6): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	2	7.4%
	ذكر	25	92.6%
العمر	أقل من 30 سنة	11	40.7%
	من 30 - أقل من 40 سنة	8	29.6%
	من 40 - أقل من 50 سنة	6	22.2%
	50 سنة فأكثر	2	7.4%
	ثانوي	2	7.4%
المؤهل العلمي	دبلوم	2	7.4%
	بكالوريوس	17	63.0%
	دراسات عليا	6	22.2%
	مدير تنفيذي	4	14.8%
المستوى الوظيفي	مدير قسم	9	33.3%
	موظف	14	51.9%
	أقل من 3 سنوات	8	29.6%
عمر المؤسسة	من 5 - أقل من 10 سنوات	5	18.5%
	10 سنوات فأكثر	14	51.9%

عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	11	40.7%
	من 5 - أقل من 10 سنوات	8	29.6%
	من 10 - أقل من 15 سنة	3	11.1%
	15 سنة فأكثر	5	18.5%
الإجمالي		27	%100

أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة 92.6% مقابل 7.4% للإناث، مما يعكس هيمنة الذكور على القوى العاملة في المؤسسات الأهلية (المانحة) بالمنطقة الشرقية. كما تبين أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي أقل من 30 سنة بنسبة 40.7%، تليها فئة 30-39 سنة بنسبة 29.6%، مما يشير إلى غلبة الكوادر الشابة في هذا القطاع، في حين كانت نسبة من هم فوق 50 سنة الأقل (7.4%). أما من حيث المؤهل العلمي، فقد شكّل حملة البكالوريوس النسبة الأكبر (63.0%)، تلتهم فئة الدراسات العليا (22.2%)، مما يعكس اعتماد القطاع على الكفاءات المؤهلة علمياً. وعلى المستوى الوظيفي، كانت النسبة الأعلى من الموظفين غير المديرين (51.9%)، يليهم مدراء الأقسام (33.3%). كما أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين يعملون في مؤسسات يزيد عمرها عن عشر سنوات (51.9%)، وأن أكبر نسبة من العينة هي من ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات (40.7%)، وهو ما يعكس الطابع الشبابي وحدائث التجربة العملية للعاملين في هذا القطاع.

2.5. تحليل استجابات العينة على المحور الأول (القيادة الاستراتيجية):

جدول رقم (7): نتائج الاستجابة لأبعاد المحور الأول (القيادة الاستراتيجية)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	ترتيب الأبعاد
1	تحديد التوجه الاستراتيجي	4.41	0.688	88.3%	مرتفعة جداً	1
2	استغلال واستثمار القدرات والمواهب	3.94	0.837	78.8%	مرتفعة	4
3	تطوير رأس المال البشري	3.93	0.881	78.5%	مرتفعة	5
4	تعزيز الممارسات الأخلاقية	4.12	0.693	82.3%	مرتفعة	2
5	التمكين	4.04	0.911	80.7%	مرتفعة	3
	الدرجة الإجمالية للمحور	4.09	0.692	81.7%	مرتفعة	

يعرض الجدول رقم 7 نتائج استجابة المشاركين لأبعاد المحور الأول من الدراسة، وهو "القيادة الاستراتيجية". تكشف النتائج عن مستوى استجابة مرتفع بشكل عام للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات الأهلية (المانحة) بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر العاملين. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (4.09) بوزن نسبي (81.7%)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن القيادة الاستراتيجية حاضرة بدرجة مرتفعة في مؤسساتهم. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد الفرعية بين (3.93) و (4.41)، وجميعها تقع ضمن فئة الاستجابة "المرتفعة" إلى "المرتفعة جداً". وبشكل عام، تعكس نتائج هذا المحور اتجاهاً إيجابياً نحو تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الأهلية (المانحة) بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر العاملين.

وفيما يلي يتم التطرق لتحليل استجابات العينة على فقرات كل بعد من أبعاد المحور الأول (القيادة الاستراتيجية)، وذلك كما يلي:

البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي:

جدول رقم (8): نتائج الاستجابة لفقرات البعد الأول (تحديد التوجه الاستراتيجي) في محور الدراسة الأول

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	ترتيب الفقرات
1	تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة.	4.63	0.565	92.6%	مرتفعة جداً	1
2	توجد أهداف استراتيجية واضحة.	4.63	0.742	92.6%	مرتفعة جداً	1
3	تضع المؤسسة بدائل استراتيجية للتعامل مع الأحداث المتغيرة.	4.00	1.177	80.0%	مرتفعة	5
4	تعمل المؤسسة على وضع خطة تشغيلية تتناسب مع استراتيجيتها.	4.33	1.000	86.7%	مرتفعة جداً	4
5	تسهم السياسات التي تضعها المؤسسة في تحسين أدائها	4.48	0.753	89.6%	مرتفعة جداً	3
	الدرجة الإجمالية للبعد	4.41	0.688	88.3%	مرتفعة جداً	

يعرض الجدول رقم 8 نتائج استجابة المشاركين المتعلقة بفقرات البعد الأول (تحديد التوجه الاستراتيجي) في محور الدراسة الأول (القيادة الاستراتيجية). تعكس النتائج تقييماً إيجابياً جداً لمستوى وضوح التوجه الاستراتيجي في المؤسسات الأهلية (المانحة) بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر العاملين. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (4.00) و(4.63)، مما يشير إلى أن المشاركين يرون أن المؤسسات تولي اهتماماً بالغاً بتحديد توجه استراتيجي واضح ومحدد.

وبشكل عام، تشير الدرجة الإجمالية للبعد تحديد التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي مرتفع جداً (4.41) ووزن نسبي (88.3%) إلى أن المشاركين يقيمون هذا البعد بشكل إيجابي جداً في المؤسسات الأهلية (المانحة) بالمنطقة الشرقية.

البعد الثاني: استغلال واستثمار القدرات والمواهب

جدول رقم (9): نتائج الاستجابة لفقرات البعد الثاني (استغلال واستثمار القدرات والمواهب) في محور الدراسة الأول

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	ترتيب الفقرات
1	تولي المؤسسة أهمية بالغة للتنمية المهنية للكادر الوظيفي.	4.11	0.934	82.2%	مرتفعة	3
2	تستخدم المؤسسة الحوافز لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم.	3.19	1.272	63.7%	محايدة	6
3	تستغل المؤسسة الخبرات العلمية المتوفرة لدى العاملين.	4.19	0.962	83.7%	مرتفعة جداً	2
4	تبني المؤسسة الصف الثاني من العاملين.	3.81	1.241	76.3%	مرتفعة	5
5	تهتم المؤسسة بالحلول الإبداعية لدى العاملين.	4.07	0.917	81.5%	مرتفعة	4

6	تشترك المؤسسة العاملين في وضع الأهداف التنظيمية	4.26	0.944	85.2%	مرتفعة جداً	1
	الدرجة الإجمالية للبُعد	3.94	0.837	78.8%	مرتفعة	

يعرض الجدول رقم 9 نتائج استجابة المشاركين المتعلقة بفقرات البُعد الثاني (استغلال واستثمار القدرات والمواهب) في محور الدراسة الأول (القيادة الاستراتيجية). توضح النتائج تقييماً إيجابياً بشكل عام لممارسات استغلال واستثمار القدرات والمواهب في المؤسسات الأهلية (المانحة) بالمنطقة الشرقية، وإن كان بدرجة أقل قليلاً من بعد "تحديد التوجه الاستراتيجي". وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (3.19) و(4.26)، مما يشير إلى أن المشاركين يرون أن المؤسسات تولي اهتماماً باستغلال واستثمار قدرات ومواهب العاملين، مع تفاوت في درجة هذا الاهتمام بين الجوانب المختلفة. وبشكل عام، تشير الدرجة الإجمالية لبُعد استغلال واستثمار القدرات والمواهب بمتوسط حسابي "مرتفع" (3.94) ووزن نسبي (78.8%) إلى أن المشاركين يقيمون هذا البعد بشكل إيجابي في المؤسسات الأهلية (المانحة) بالمنطقة الشرقية.

البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري

جدول رقم (10): نتائج الاستجابة لفقرات البُعد الثالث (تطوير رأس المال البشري) في محور الدراسة الأول

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	ترتيب الفقرات
1	تهتم المؤسسة بعقد دورات وبرامج تدريبية مستمرة لتطوير الكادر البشري.	3.81	1.075	76.3%	مرتفعة	4
2	تعمل المؤسسة على توفير وسائل الدعم والمساندة اللازمين لتدريب العاملين.	3.78	1.188	75.6%	مرتفعة	5
3	تشجع المؤسسة العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل.	4.22	0.934	84.4%	مرتفعة جداً	2
4	تهتم المؤسسة بتهيئة وإعداد قادة المستقبل.	4.07	0.997	81.5%	مرتفعة	3
5	تعمل المؤسسة على منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم.	4.33	1.000	86.7%	مرتفعة جداً	1
6	تكافئ المؤسسة العاملين المتميزين في تقييم الأداء السنوي.	3.33	1.414	66.7%	محايدة	6
	الدرجة الإجمالية للبُعد	3.93	0.881	78.5%	مرتفعة	

يعرض الجدول رقم 10 نتائج استجابة المشاركين المتعلقة بفقرات البُعد الثالث (تطوير رأس المال البشري) في محور الدراسة الأول (القيادة الاستراتيجية). توضح النتائج تقييماً إيجابياً بشكل عام لممارسات تطوير رأس المال البشري في المؤسسات الأهلية (المانحة) بالمنطقة الشرقية، حيث يرى المشاركون أن المؤسسات تولي اهتماماً بهذا الجانب، وإن تفاوتت درجة التقييم بين الفقرات المختلفة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (3.33) و(4.33)، مما يشير إلى أن الاستجابات تراوحت بين "محايدة" و "مرتفعة جداً". وبشكل عام، تشير الدرجة الإجمالية لبُعد تطوير رأس المال البشري بمتوسط حسابي "مرتفع" (3.93) ووزن نسبي (78.5%) إلى أن المشاركين يقيمون هذا البعد بشكل إيجابي في المؤسسات الأهلية (المانحة) بالمنطقة الشرقية.

البعد الرابع: تعزيز الممارسات الأخلاقية

جدول رقم (11): نتائج الاستجابة لفقرات البعد الرابع (تعزيز الممارسات الأخلاقية) في محور الدراسة الأول

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	ترتيب الفقرات
1	تكرس المؤسسة الأخلاق الحميدة والقيم المجتمعية لدى العاملين.	4.74	0.526	94.8%	مرتفعة جداً	1
2	تحرص المؤسسة على إيجاد بيئة عمل تمكن العاملين من التعامل مع الجميع باحترام.	4.56	0.847	91.1%	مرتفعة جداً	2
3	تتبع المؤسسة العدالة في التعامل مع العاملين.	4.26	0.813	85.2%	مرتفعة جداً	4
4	تمثل قيادة المؤسسة قدوة للمرؤسين من خلال ممارساتها الأخلاقية.	4.41	0.888	88.1%	مرتفعة جداً	3
5	تعتمد المؤسسة نظام مكافأة مبني على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.	3.19	1.388	63.7%	محايدة	6
6	تنتشر المؤسسة الأدلة التي توضح معايير السلوك الأخلاقي التي تلتزم بها	3.56	1.368	71.1%	مرتفعة	5
الدرجة الإجمالية للبعد		4.12	0.693	82.3%	مرتفعة	

يعرض الجدول رقم 11 نتائج استجابة المشاركين المتعلقة بفقرات البعد الرابع (تعزيز الممارسات الأخلاقية) في محور الدراسة الأول (القيادة الاستراتيجية). توضح النتائج تقييماً إيجابياً لممارسات تعزيز الأخلاقيات في المؤسسات الأهلية (المانحة) بالمنطقة الشرقية، حيث يرى المشاركون أن المؤسسات تولي أهمية كبيرة للجوانب الأخلاقية والقيمية في بيئة العمل. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (3.19) و(4.74)، مما يشير إلى أن الاستجابات تراوحت بين "محايدة" و "مرتفعة جداً"، مع غلبة واضحة للاستجابات المرتفعة جداً.

وبشكل عام، تشير الدرجة الإجمالية للبعد تعزيز الممارسات الأخلاقية بمتوسط حسابي "مرتفع" (4.12) ووزن نسبي (82.3%) إلى أن المشاركين يقيمون هذا البعد بشكل إيجابي جداً في المؤسسات الأهلية (المانحة) بالمنطقة الشرقية.

البعد الخامس: التمكين

جدول رقم (12): نتائج الاستجابة لفقرات البعد الخامس (التمكين) في محور الدراسة الأول

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	ترتيب الفقرات
1	توظف المؤسسة المنافسة البناءة بين الإدارات لزيادة الإنتاجية.	3.48	1.156	69.6%	مرتفعة	4
2	توفر المؤسسة بيئة عمل تشجع على التصرف بحرية واستقلالية.	4.26	0.984	85.2%	مرتفعة جداً	2

3	تتقبل المؤسسة أفكار الآخرين ومقترحاتهم.	4.41	0.931	88.1%	مرتفعة جداً	1
4	تعمل المؤسسة على تنمية قدرات العاملين لتولي مناصب قيادية	4.00	1.177	80.0%	مرتفعة	3
الدرجة الإجمالية للبُعد		4.04	0.911	80.7%	مرتفعة	

يعرض الجدول رقم 12 نتائج استجابة المشاركين المتعلقة بفقرات البُعد الخامس (التمكن) في محور الدراسة الأول (القيادة الاستراتيجية). توضح النتائج تقييماً إيجابياً لممارسات التمكن في المؤسسات الأهلية (المانحة) بالمنطقة الشرقية، حيث يرى المشاركون أن المؤسسات تسعى لتوفير بيئة عمل تمكن العاملين وتعزز استقلاليتهم. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (3.48) و (4.41)، مما يشير إلى أن الاستجابات تراوحت بين "مرتفعة" و "مرتفعة جداً". وبشكل عام، تشير الدرجة الإجمالية للبُعد التمكن بمتوسط حسابي "مرتفع" (4.04) ووزن نسبي (80.7%) إلى أن المشاركين يقيمون هذا البعد بشكل إيجابي في المؤسسات الأهلية (المانحة) بالمنطقة الشرقية.

3.5. تحليل استجابات العينة على المحور الثاني (المهارات الإدارية):

جدول رقم (13): نتائج الاستجابة لفقرات المحور الثاني (المهارات الإدارية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	ترتيب الفقرات
1	أمتلك إمكانيات جيدة في كيفية إنجاز عملي.	4.70	0.669	94.1%	مرتفعة جداً	1
2	أتحكم جيداً في وقت إنجاز عملي.	4.26	0.903	85.2%	مرتفعة جداً	17
3	أستطيع التأثير في مضمون مهام عملي.	4.33	0.877	86.7%	مرتفعة جداً	11
4	أمتلك مهارات استخدام الحاسب الآلي في العمليات الإدارية.	4.59	0.747	91.9%	مرتفعة جداً	2
5	أمتلك المقدرة على تحديد واختيار البدائل في عملية التخطيط.	4.37	0.839	87.4%	مرتفعة جداً	10
6	أتعامل بطريقة جيدة مع التهديدات والمواقف المعقدة.	4.15	0.770	83.0%	مرتفعة	18
7	أستطيع التعامل بشكل مرضٍ مع الضغط الناجم عن العمل.	4.33	0.832	86.7%	مرتفعة جداً	11
8	أفهم جيداً مجالات العمل المختلفة.	4.48	0.700	89.6%	مرتفعة جداً	4
9	أمتلك التعليم الكافي للقيام بمهام عملي.	4.30	0.823	85.9%	مرتفعة جداً	15
10	أشعر أن هناك استفادة من كفاءتي في مكان عملي.	4.11	1.188	82.2%	مرتفعة	19
11	أشعر بأن عملي مهم ومثمر.	4.48	0.849	89.6%	مرتفعة جداً	4
12	أستطيع توظيف الأفكار في تطوير العمل.	4.44	0.934	88.9%	مرتفعة جداً	6
13	أتمتع بمهارة كتابة التقارير بأسلوبٍ الخاص.	4.33	0.832	86.7%	مرتفعة جداً	11
14	أشارك في إعداد الخطة السنوية للقسم الذي أعمل به.	4.37	0.967	87.4%	مرتفعة جداً	7
15	أستطيع التعامل بالطريقة المناسبة مع المواقف المفاجئة والجديدة.	4.37	0.792	87.4%	مرتفعة جداً	7

16	أشعر بأن اقتراحاتي غالبًا ما تكون موضع نقاش.	4.30	0.823	85.9%	مرتفعة جداً	15
17	لدي روح المبادرة في تنفيذ الأعمال بشكل جيد.	4.52	0.753	90.4%	مرتفعة جداً	3
18	أأخذ القرارات المناسبة للعمل.	4.33	0.784	86.7%	مرتفعة جداً	11
19	أمتلك أفكارًا إبداعية في مجال عملي.	4.37	0.884	87.4%	مرتفعة جداً	7
الدرجة الإجمالية للمحور		4.38	0.658	87.5%	مرتفعة جداً	

يعرض الجدول رقم 13 نتائج استجابة المشاركين المتعلقة بفقرات المحور الثاني (المهارات الإدارية) بعد تصحيح ترتيب الفقرات. تؤكد النتائج على التقييم الإيجابي جدًا لمستوى المهارات الإدارية الذاتية للعاملين في المؤسسات الأهلية (المانحة) بالمنطقة الشرقية. كما يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات لا تزال ضمن نطاق "مرتفعة" إلى "مرتفعة جدًا"، مما يعزز الاستنتاج العام حول الكفاءة الذاتية العالية للعاملين في هذه المؤسسات. وقد بلغ المتوسط العام للمحور درجة مرتفعة جدًا (4.38) بوزن نسبي (87.5%). وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج على وجود مستوى "مرتفع جدًا" من المهارات الإدارية الذاتية لدى العاملين في المؤسسات الأهلية (المانحة) بالمنطقة الشرقية.

4.5. العلاقة بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمؤسسات المانحة:

لمعرفة العلاقة والأثر بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الإستراتيجي - تطوير رأس المال البشري - الممارسات الأخلاقية - اكتشاف المواهب والمحافظة عليها - التمكين) وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمؤسسات المانحة، تم عمل اختبار الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجداول من 14 إلى 19.

جدول رقم (14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على تنمية المهارات

الإدارية

معامل التأثير Coefficients			جدول تحديد التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary			المتغير المستقل
مستوى الدلالة	t	B	مستوى الدلالة	f	Adjusted R ²	R ²	R	
.000**	5.894	0.725	.000**	34.74	0.565	0.582	.763	القيادة الاستراتيجية
المتغير التابع: تنمية المهارات الإدارية. ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01								

يبين الجدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث أظهرت القيادة الاستراتيجية تأثيرًا إيجابيًا قويًا على تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمؤسسات الأهلية في المنطقة الشرقية. فقد بلغ معامل الارتباط (0.763) ومعامل التحديد (0.582)، مما يعني أن 58.2% من التغير في المهارات الإدارية يُفسر بالقيادة الاستراتيجية. كما أوضحت النتائج أن التأثير معنوي إحصائيًا، إذ إن زيادة وحدة واحدة في القيادة الاستراتيجية تسهم في رفع المهارات الإدارية بنسبة 72.5%.

وبناء على هذه النتيجة؛ يُمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الإستراتيجي - تطوير رأس المال البشري - الممارسات الأخلاقية - اكتشاف المواهب والمحافظة عليها - التمكين) وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمؤسسات المانحة.

جدول رقم (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير تحديد التوجه الإستراتيجي على تنمية المهارات الإدارية

معامل التأثير Coefficients			جدول تحديد التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary			المتغير المستقل
مستوى الدلالة	t	B	مستوى الدلالة	f	Adjusted R ²	R ²	R	
0.026*	2.360	0.408	.026*	5.572	0.150	0.182	.427	تحديد التوجه الإستراتيجي
المتغير التابع: تنمية المهارات الإدارية. * دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05								

يبين الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث تبين وجود علاقة إيجابية متوسطة بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمؤسسات الأهلية في المنطقة الشرقية. فقد بلغ معامل الارتباط (0.427) ومعامل التحديد (0.182)، أي أن 18.2% من التغير في المهارات الإدارية يُفسر من خلال تحديد التوجه الاستراتيجي. كما أظهرت النتائج أن التأثير معنوي إحصائياً، إذ إن زيادة وحدة واحدة في تحديد التوجه الاستراتيجي تسهم في رفع المهارات الإدارية بنسبة 40.8%.

وبناء على هذه النتيجة؛ يُمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد التوجه الاستراتيجي وبين تنمية المهارات الإدارية.

جدول رقم (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير تطوير رأس المال البشري على تنمية المهارات الإدارية

معامل التأثير Coefficients			جدول تحديد التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary			المتغير المستقل
مستوى الدلالة	t	B	مستوى الدلالة	f	Adjusted R ²	R ²	R	
0.000**	4.695	0.511	.000**	22.04	0.447	0.469	.684	تطوير رأس المال البشري
المتغير التابع: تنمية المهارات الإدارية. ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01								

يبين الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير رأس المال البشري على تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمؤسسات الأهلية في المنطقة الشرقية. وقد أظهر النموذج وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.684) ومعامل التحديد (0.469)، أي أن 46.9% من التغير في المهارات الإدارية يُعزى إلى تطوير رأس المال البشري. كما بينت النتائج أن التأثير معنوي إحصائياً، إذ إن زيادة وحدة واحدة في تطوير رأس المال البشري تسهم في رفع مستوى المهارات الإدارية بنسبة 51.1%.

وبناء على هذه النتيجة؛ يُمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطوير رأس المال البشري وبين تنمية المهارات الإدارية.

جدول رقم (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير تعزيز الممارسات الأخلاقية على تنمية المهارات الإدارية

معامل التأثير Coefficients			جدول تحديد التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary			المتغير المستقل
مستوى الدلالة	t	B	مستوى الدلالة	f	Adjusted ² R	² R	R	
0.000**	4.187	0.610	.000**	17.53	0.389	0.412	.642	تعزيز الممارسات الأخلاقية
المتغير التابع: تنمية المهارات الإدارية. ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01								

يبين الجدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تعزيز الممارسات الأخلاقية على تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمؤسسات الأهلية في المنطقة الشرقية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية واضحة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.642) ومعامل التحديد (0.412)، أي أن 41.2% من التغير في مستوى المهارات الإدارية يُعزى إلى تعزيز الممارسات الأخلاقية. كما أكدت النتائج الدلالة الإحصائية للنموذج، إذ إن تعزيز الممارسات الأخلاقية بمقدار وحدة واحدة يسهم في رفع المهارات الإدارية بنسبة 61.0%.

وبناء على هذه النتيجة؛ يُمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تعزيز الممارسات الأخلاقية وبين تنمية المهارات الإدارية.

جدول 18. تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير اكتشاف المواهب والمحافظة عليها على تنمية المهارات الإدارية

معامل التأثير Coefficients			جدول تحديد التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary			المتغير المستقل
مستوى الدلالة	t	B	مستوى الدلالة	f	Adjusted ² R	² R	R	
0.000**	6.335	0.617	.000**	40.13	0.601	0.616	.785	اكتشاف المواهب والمحافظة عليها
المتغير التابع: تنمية المهارات الإدارية. ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01								

يبين الجدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر اكتشاف المواهب والمحافظة عليها على تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.785) ومعامل التحديد (0.616)، مما يعني أن 61.6% من التغير في مستوى المهارات الإدارية يُعزى إلى اكتشاف المواهب والمحافظة عليها. كما أوضحت النتائج أن زيادة هذا البعد بوحدة واحدة تسهم في تنمية المهارات الإدارية بنسبة 61.7%، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية مرتفع.

وبناء على هذه النتيجة؛ يُمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اكتشاف المواهب والمحافظة عليها وبين تنمية المهارات الإدارية.

جدول 19. تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير التمكين على تنمية المهارات الإدارية

معامل التأثير Coefficients			جدول تحديد التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary			المتغير المستقل
مستوى الدلالة	t	B	مستوى الدلالة	f	Adjusted R ²	R ²	R	
0.000**	4.944	0.508	.000**	24.44	0.474	0.494	.703	التمكين
المتغير التابع: تنمية المهارات الإدارية. ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01								

يبين الجدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التمكين على تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمؤسسات الأهلية بالمنطقة الشرقية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.703) ومعامل التحديد (0.494)، بما يعني أن 49.4% من التغير في مستوى المهارات الإدارية يُفسر بالتمكين. كما أوضحت النتائج أن زيادة التمكين بوحدة واحدة تسهم في رفع مستوى المهارات الإدارية بنسبة 50.8%، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية مرتفع.

وبناء على هذه النتيجة؛ يُمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين وبين تنمية المهارات الإدارية.

6. ملخص النتائج والاستنتاجات:

- أشارت النتائج إلى أن مستوى الاستجابة لبُعد تحديد التوجه الاستراتيجي في محور القيادة الاستراتيجية كان مرتفعاً جداً (المتوسط الحسابي = 4.41، الوزن النسبي = 88.3%)، مما يعكس وعي العاملين بوضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الأهلية (المانحة) بالمنطقة الشرقية.
- أشارت النتائج إلى أن مستوى الاستجابة لبُعد تعزيز الممارسات الأخلاقية في محور القيادة الاستراتيجية كان مرتفعاً (المتوسط الحسابي = 4.12، الوزن النسبي = 82.3%)، مما يدل على اهتمام المؤسسات بترسيخ القيم الأخلاقية.
- أشارت النتائج إلى أن مستوى الاستجابة لبُعد التمكين في محور القيادة الاستراتيجية كان مرتفعاً (المتوسط الحسابي = 4.04، الوزن النسبي = 80.7%)، مما يشير إلى جهود المؤسسات نحو تفويض السلطات وتشجيع استقلالية العاملين.
- أشارت النتائج إلى أن مستوى الاستجابة لبُعد استغلال واستثمار القدرات والمواهب كان مرتفعاً (المتوسط الحسابي = 3.94، الوزن النسبي = 78.8%)، مما يعكس توجه المؤسسات نحو الاستفادة من خبرات العاملين وتنمية مهاراتهم.
- أشارت النتائج إلى أن مستوى الاستجابة لبُعد تطوير رأس المال البشري في محور القيادة الاستراتيجية كان مرتفعاً (المتوسط الحسابي = 3.93، الوزن النسبي = 78.5%)، مما يدل على اهتمام المؤسسات بتوفير فرص التدريب والتطوير للعاملين.
- أشارت النتائج إلى أن الدرجة الإجمالية لمحوّر القيادة الاستراتيجية كانت مرتفعة (المتوسط الحسابي = 4.09، الوزن النسبي = 81.7%)، مما يؤكد على وجود ممارسات قيادية استراتيجية إيجابية في المؤسسات الأهلية (المانحة) بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر العاملين.

7. أشارت النتائج إلى أن الدرجة الإجمالية لمحوّر المهارات الإدارية لدى العاملين في المؤسسات الأهلية (المانحة) بالمنطقة الشرقية كانت مرتفعة جدًا (المتوسط الحسابي = 4.38، الوزن النسبي = 87.5%)، مما يعكس امتلاك العاملين لمستوى عالٍ من الكفاءة الذاتية في المهارات الإدارية المختلفة.
8. أظهرت النتائج أثرًا إيجابيًا للقيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية، حيث أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات قيادية استراتيجية في أبعادها المختلفة تشهد مستويات مرتفعة من المهارات الإدارية الذاتية لدى العاملين لديها.

7. التوصيات والمقترحات:

1. تعزيز برامج تطوير رأس المال البشري بزيادة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير الموجهة للعاملين. يجب أن تتضمن هذه البرامج تنمية المهارات الإدارية والفنية والسلوكية، وأن تكون متنوعة وشاملة لتلبية احتياجات مختلف الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية.
2. تصميم وتطبيق نظام متكامل وشفاف للمكافآت والحوافز. يجب أن يربط هذا النظام بين الأداء المتميز والالتزام بالقيم الأخلاقية من جهة، والمكافآت المادية والمعنوية المتنوعة من جهة أخرى، لتعزيز التحفيز والتقدير.
3. تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية، وذلك من خلال تطوير آليات لرصد المتغيرات وتحليلها، ووضع خطط طوارئ وسيناريوهات بديلة، وتشجيع ثقافة الابتكار والمرونة في التفكير والتخطيط الاستراتيجي.
4. زيادة وضوح معايير السلوك الأخلاقي المعتمدة في المؤسسات وتعميمها بشكل فعال مع تطوير أدلة مكتوبة ومواد مرئية ومسموعة توضح هذه المعايير، وتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز الوعي والالتزام بها لدى جميع العاملين.
5. تنظيم فعاليات ومسابقات دورية بين الإدارات والأقسام، وتكريم الفرق المتميزة، مع التأكيد على أن الهدف هو التعاون والتطوير الشامل وليس مجرد التنافس السلبي.
6. تضمين برامج التدريب والتطوير مهارات متخصصة في التعامل مع المشكلات المعقدة وإدارة الأزمات واتخاذ القرارات في الظروف الصعبة.
7. تفعيل آليات رسمية لتلقي ومناقشة اقتراحات العاملين من خلال إنشاء صناديق للاقتراحات، أو منصات إلكترونية، أو تخصيص اجتماعات دورية لمناقشة الأفكار الجديدة، وتطبيق نظام لتقييم الاقتراحات وتكريم المبادرات المتميزة.
8. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية المعمقة حول دور القيادة الاستراتيجية في القطاع الأهلي (المانح)، مع التركيز على دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية المختلفة وتأثيرها على أنواع محددة من المهارات الإدارية، واستخدام مناهج بحثية متنوعة (كمية وكيفية) للحصول على فهم أشمل وأعمق لهذا الموضوع.

8. قائمة المراجع:

1.8. المراجع العربية:

- أبو الفتوح، صالح (2006). نظم المعلومات الإدارية والتقنيات الحديثة لدعم الإدارة في عصر العولمة. مصر: منشورات جامعة المنصورة.
- البقور، أكثم فوزان أحمد؛ والشعار، قاسم إبراهيم عبد الكريم. (2022م). قدرات القيادة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المنظمي: الدور الوسيط للابتكار المنظمي في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (40)، 96-112.

- الحديثي، سنان مزهر يونس. (2022). أثر المهارات الإدارية على الأداء المالي في الشركات التعدينية الأردنية: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- الشمرى، سرمد؛ والبرزنجي، أحمد؛ والحياتي، بشري. (2017م). المهارات الإدارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات: دراسة حالة في الشركة للصناعات الإنشائية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 12(38)، 142-157.
- الصبري، محمد (2006). مبادئ التنظيم والإدارة (ط.1). الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- العامري، صالح؛ والغالي، طاهر (2008). الإدارة والأعمال (ط.2). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العبادي، هاشم فوزي دباس؛ والعميدي، ضرغام علي مسلم. (2020م). مقدرات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية: دراسة تحليلية في شركة أسيايل للاتصالات. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12(28)، 379-398.
- القنوع، أسامة حسن سالم. (2016م). دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني. (رسالة ماجستير)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- القطامين، أحمد (2017). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية (ط.3). الأردن: دار المجدلاني للنشر والتوزيع.
- القيسي، محمد قاسم عطا. (2015م). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. (رسالة ماجستير)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- النجار، عبد العزيز (2008). الإدارة الذكية (ط.1). مصر: المكتبة العربية الحديثة.
- أوسو، خيرى علي، وآل مرك، نجلة يونس محمد، وقادر، رائد محمد حسن (2017). القيادة الإستراتيجية والذكاء التسويقي ودورها في تبني سلوكيات التسويق الريدي: دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في عينة من المصارف الأهلية في إقليم كردستان. المجلة الأكاديمية لجامعة نورو، 6 (1-331).
- بور، جيمس (2009). فن اقناع الآخرين. السعودية: مكتبة جرير.
- ترغيني، صبرينة. (2015). واقع ممارسة التفكير الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة - الجزائر. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 8(8)، 173-195.
- جاد الرب، سيد محمد. (2012م). القيادة الاستراتيجية. القاهرة: دار الفكر العربي، مصر.
- خليل، عبدالمعز علي الشيخ. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التابعة لوزارة الحكم المحلي: دراسة حالة - بلدية غزة. مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، 9(9)، 213-242.
- دهش، زياد كاظم جبر (2017). ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز رأس المال الاجتماعي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية الشباب والرياضة في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، 3(3)، 14-1153.
- رحيمة، سلمى حتيّة. (2012م). دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(9)، 245-2.

- زابي، صالح؛ وبعيطيش، شعبان. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 6(1)، 144-164.
- سمر الدين؛ رشا رشاد؛ والقرشي، سوزان محمد. (2020م). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(7)، 1-25.
- صوبص، محمد إبراهيم كامل؛ والقبح، إيهاب سمير زهدي. (2021م). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. المجلة العربية للإدارة، 41(4)، 87-106.
- عبدالحسين، مقدم جاسم؛ وهاشم، عقيل قاسم. (2022). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من ضباط مديرية قسم تحقيق الأدلة الجنائية / بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 14(4)، 140-162.
- عبدالرحيم، عبدالرحيم محمد. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة. المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 145-164.
- عبدالرزاق، ماجدة مصطفى؛ والشهري، فوزية عبدالله؛ والموبهي، بسماء سودان. (2021م). متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(29)، 144-163.
- عبد المولى، هدى علي صالح. (2020م). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين المناخ التنظيمي بالمدارس الابتدائية. مجلة أفاق جديدة في تعليم الكبار، 27(27)، 129-149.
- عبود، مد الله بشير. (2020م). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 40(1)، 193-210.
- عطا، خالدية مصطفى. (2018م). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن. مجلة الدنانير، 14(14).
- عيد، أيمن عادل عبدالفتاح؛ والنمر، ملكة عبدالعزيز. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 9(1)، 425-464.
- غازي، محمد علي علي؛ ونافع، وجيه عبدالستار محمد. (2022). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(13)، 175-205.
- موفق، سهام. (2013م). مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 14(14)، 293-315.
- نجم، عبود نجم. (2019). "الروحية في الأعمال"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

2.8. المراجع الأجنبية:

- Bashir, M. Naqshbandi, M.M. Yousaf, A. (2023). Impact of managerial skills and ties on business model innovation: the role of exploitative and explorative learning. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(4).
- Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design* (8th ed.). Ohio: Thomson Learning.
- Gilbert, L.L. (2021). The Impact of Managerial Skills on Individual Readiness for Change: Closing the Gap on Organisational Commitment. *European Journal of Research Development and Sustainability (EJRDS)*, 2(2), 116-127.
- Guzmán, F.P. Castorena, O.H. Solarte, M.G. (2023). Managerial Skills and Organizational Performance: Competitive Advantage. *Mercados y Negocios*, 24(48), 75-93.
- Hill, Charles W. L. & Jones, Gareth R. (2008). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach* (10th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Hitt, M.A. Ireland, R.D. Hoskisson, R.E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Edition: 10th, Publisher: Cengage Southwestern Publishing Co.
- Logan, J. (2024). Impact of Strategic Leadership Styles on Organizational Performance in Canada. *International Journal of Strategic Management*, 3(4), 26-37.
- Mui, H.K.Y. Basit, A. Hassan, Z. (2018). The Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance of Small Medium Enterprises (SME) in Malaysia. *Journal of Leadership and Management*, 13, 154-166.
- Rahman, N.R.A. Othmanb, M.Z.F. Yajid, M.S.A. et al. (2018). Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy. *Management Science Letters*, 8, 1387–1398.

جميع الحقوق محفوظة IJRSP © (2025) (الدكتور/ غازي أحمد العتيبي، الدكتور/ محمد حفيظ بن زكريا، الدكتور/ محمد أنس شمسي). تُنشر هذه الدراسة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي (CC BY-NC 4.0).

This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v6.72.13