

## تأثير القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء (دراسة ميدانية في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللاذقية)

طالب الدكتوراه: عمار إبراهيم إبراهيم  
قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية  
اشراف الدكتوراة حنان تركمان + الدكتوراة عتاب حسون

### □ ملخص □

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء ضمن شركة الهرم للحوالات والصرافة في اللاذقية. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 20 ، من خلال مقابلات واستبيانات صُممت خصيصاً لهذا الغرض.

أظهرت النتائج ضعفاً واضحاً في تطبيق مفاهيم القيادة الاستراتيجية، تمثل في غياب التوجه والتوافق الاستراتيجي، وانعدام آليات التنفيذ والرقابة. كما بينت الدراسة تدنياً في مستوى الأداء، انعكس في قصور كل من الكفاءة والفاعلية، نتيجة ضعف في التخطيط المالي، وسوء إدارة الموارد، وضعف تطوير الكفاءات الإدارية، إلى جانب غياب إطار مؤسسي منظم لتحسين الأداء.

وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة متخصصة بالقيادة والتخطيط الاستراتيجي بقيادة كفاءات مؤهلة، مع ضرورة صياغة رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة لتحقيق التوافق الداخلي والخارجي

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، التوجه الاستراتيجي، التوافق الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي، تحسين الأداء.

## **The Impact Of Strategic Leadership On Improving Performance**

### **(A Field Study At Al-Ahram Money Transfer And Exchange Company In Lattakia)**

**Dr. Hanan Turkman\***

**Dr. Etaab Hassoun\*\***

**Ammar Ibrahim\*\*\***

#### **□ ABSTRACT □**

This Study Aimed To Investigate The Impact Of Strategic Leadership On Improving Performance Within Al-Haram Money Transfer And Exchange Company In Lattakia. It Relied On A Descriptive Analytical Approach To Analyze Data Using SPSS 20, Using Interviews And Questionnaires Specifically Designed For This Purpose.

The Results Revealed A Clear Weakness In The Application Of Strategic Leadership Concepts, Represented By A Lack Of Strategic Direction And Alignment, And A Lack Of Implementation And Oversight Mechanisms. The Study Also Revealed A Decline In

Performance, Reflected In Deficiencies In Both Efficiency And Effectiveness, Resulting From Weak Financial Planning, Poor Resource Management, And A Lack Of Administrative Capacity Development, Along With The Absence Of An Organized Institutional Framework For Improving Performance.

The Study Recommended The Establishment Of A Specialized Unit For Leadership And Strategic Planning, Led By Qualified Personnel, With The Need To Formulate A Clear Strategic Vision, Mission, And Objectives To Achieve Internal And External Alignment.

**Keywords:** Strategic Leadership, Strategic Direction, Strategic Alignment, Strategic Control, Strategic Implementation, Performance Improvement.

## 1-مقدمة (Introduction):

يُعد تحسين الأداء في المؤسسات أحد العوامل الأساسية لضمان البقاء والتنافسية في عصر يتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المعقدة. يمثل الأداء الجيد للجهاز الإداري والعَمَال معاً تجسيدا للفاعلية والكفاءة التي تسعى إليها المنظمات، مما يُساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتلبية احتياجات عملائها. إن تحقيق الأداء المتميز يعتمد على مجموعة من العوامل، من بينها وجود بيئة عمل محفزة وأساليب إدارة فعالة.

تُعد القيادة الاستراتيجية من العناصر الجوهرية التي تُسهم في تعزيز الأداء المؤسسي. فهي تتعلق بالقدرة على بلورة الرؤية المستقبلية للمؤسسة ووضع خطة عمل متكاملة تضمن تنفيذ هذه الرؤية بفعالية. (Yas et al, 2023, P:344) القادة الاستراتيجيون يمتلكون مهارات التفكير النقدي والابتكار، (ملهمباني، 2021، ص6) مما يُمكنهم من تحديد الفرص

والتحديات في بيئة العمل، وابتكار أساليب جديدة لتحقيق الأهداف. كما أن القيادة الفعالة تشجع على تطوير قدرات العاملين وتحفيزهم للاستثمار في مهاراتهم، مما يسهم في رفع مستوى الأداء العام.

إن الربط بين القيادة الاستراتيجية وتحسين الأداء يُظهر كيف يمكن أن تلعب الأساليب القيادية المدروسة دوراً هاماً في تحفيز الفاعلية والكفاءة داخل المنظمات. من خلال دراسة الحالة في شركة الهرم للحالات والصرفاء باللائقية، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة الدقيقة بين القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء، لفهم كيف تساهم القيادة الفعالة في تعزيز الابتكار وتحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي تحقيق الاستدامة والنجاح في السوق.

## 2- الدراسات السابقة (Previous Studies):

### 1/2- دراسة (سليطين وآخرون، 2011)

توافر القيادات الإدارية كمتطلب لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية"

هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم القيادة الاستراتيجية الفعالة وخصائصها وذلك باعتبارها مطلباً استراتيجياً لكي تتحقق فعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية وإلى معرفة مدى توفر خصائص القيادة الاستراتيجية الفعالة لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال الصناعية في محافظة اللاذقية (الخاصة والعامة). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى عدم توفر المستوى المطلوب من مهارات القيادة الاستراتيجية الفعالة اللازمة لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى قيادات الشركات المدروسة وعدم توفر الاستعداد المطلوب للالتزام بها علماً أن هذه الخصائص من أهم الخصائص المفروض توافرها لدى القيادات الإدارية من أجل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

### 2/2-دراسة (حسن، 2023)

دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع العقارات المصري

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي داخل قطاع العقارات المصري. استخدمت الدراسة المسح الوصفي. وقد أسفرت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي، استكشاف واستغلال القدرات الأساسية للمنظمة، إدارة الأصول البشرية والاجتماعية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية)

### 3/2- دراسة (الذماري والسنباني، 2024)

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

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

استخدمت الدراسة منهجاً إحصائياً يعتمد على جمع البيانات من جميع الموظفين بالمناصب الوظيفية المحددة، وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتطبيق أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

وقد أسفرت النتائج عن وجود ارتباط عالي بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، مما يدل على أن زيادة الممارسات القيادة الاستراتيجية تعزز من أداء المؤسسة. كما أظهرت نتائج الدراسة تأثيراً إيجابياً ملحوظاً، حيث كان تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة الأكثر تأثيراً، بينما كانت الممارسات الأخلاقية الأقل تأثيراً.

### 4/2- دراسة (yas et al, 2023)

**The Impact Of Strategic Leadership Practices And Knowledge Sharing On Employee's Performance**

أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية ومشاركة المعرفة على أداء الموظفين

هدف الدراسة هو دراسة تأثير أنماط القيادة الاستراتيجية (التحويلية، والتفاعلية، والكاريزمية) على أداء الموظفين، مع التركيز على كيفية تأثير تبادل المعرفة على هذا الأداء في بلديات دبي وأبو ظبي وعجمان.

استخدمت الدراسة منهجاً كمياً، حيث تم تصميم استبيان، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart-PLS، حيث تم إجراء تحليل المسار ونمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الافتراضات.

نتائج الدراسة أظهرت أن أنماط القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين من خلال تبادل المعلومات. وأثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية كانت الأفضل في تحسين أداء الموظفين، كما أوصت بجمع أنماط القيادة المختلفة لتحقيق نتائج أفضل. وتدعو إلى مزيد من الدراسات لاستكشاف عوامل تأثير أداء موظفي البلديات.

## 5/2-دراسة (Ashkevari and Ghasemi , 2023)

### The Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance with Regard to The Role of Organizational Innovation

تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي فيما يتعلق بدور الابتكار التنظيمي هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، مع التركيز على الدور الوسيط للابتكار التنظيمي، وذلك في شركة إيران خودرو. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تطبيقي باستخدام أسلوب المسح الميداني. أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على كل من الابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي، كما أن الابتكار التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً يعزز هذا التأثير الإيجابي.

## 6/2-دراسة (Atoum, 2025)

### The impact of strategic leadership on strategic performance in higher education institutions: The mediating role of change management

## تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي: الدور الوسيط لإدارة التغيير

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، مع التركيز على دور إدارة التغيير كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً. أظهرت نتائج التحليل أن القيادة الاستراتيجية تسهم بشكل فعال في تحسين الأداء الاستراتيجي، كما تبين أن إدارة التغيير تلعب دوراً وسيطاً يعزز هذا التأثير، مما يشير إلى أن فعالية القيادة في توجيه الأداء ترتبط بقدرتها على إدارة التغيير داخل المؤسسة. وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الرسمية وتطوير قدرات القادة الحاليين والمستقبليين لمواكبة التغيرات وتحقيق أداء استراتيجي أفضل.

### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

**تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة** في تركيزها على دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء، وفي اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي. كما تتفق جميع الدراسات في إثبات التأثير الإيجابي للقيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي أو المؤسسي.

**أما من حيث الاختلاف**، فتتميز الدراسة الحالية بتناولها المتكامل لأبعاد القيادة الاستراتيجية الأربعة: (التوجه الاستراتيجي، التوافق الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، والتنفيذ الاستراتيجي) وهي جوانب لم تُدرس مجتمعة في أي من الدراسات السابقة وذلك على حد علم الباحث، بل تم التركيز على بعضها بشكل فردي أو ضمن أبعاد مختلفة. كما تختلف الدراسة الحالية في مجال التطبيق، إذ أجريت في قطاع الصرافة في محافظة اللاذقية، بينما تناولت الدراسات الأخرى قطاعات كالصناعة، التعليم العالي، العقارات، والكهرباء، باستخدام أدوات وأساليب تحليلية متنوعة.

**3- مشكلة البحث (Research Problem):** تُعد عملية تحسين الأداء التنظيمي من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، خصوصاً في ظل بيئات الأعمال

الديناميكية التي تتسم بسرعة التغيير وشدة المنافسة. إذا لم يعد الاداء المرتفع خياراً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان البقاء وتحقيق التفوق في السوق. وتواجه العديد من الشركات، بما فيها شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية، صعوبات في تحقيق مستويات الأداء المثلى، مما ينعكس سلباً على كفاءتها التشغيلية، ويحد من فاعليتها، ويُضعف قدرتها على التجديد والاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة.

تتجلى هذه المشكلات من خلال ضعف رضا العملاء، ارتفاع معدل دوران الموظفين، وتراجع الإيرادات، مما يؤثر سلباً على قدرة الشركة على التكيف مع التطورات السوقية. وعليه، تبرز حاجة ملحة لاستقصاء جوانب الأداء في الشركة، وتحديد أسباب القصور، من أجل تحسين النتائج وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

من خلال ما سبق تبلورت إشكالية الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: هل هناك تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية، وتنبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية؟

- 1- هل هناك تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية؟
- 2- هل هناك تأثير معنوي للتوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية؟
- 3- هل هناك تأثير معنوي للتنفيذ الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية؟
- 4- هل هناك تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية؟

#### 4- فرضيات البحث (Research Hypotheses):

تمت صياغة الفرضية الرئيسية الآتية: يوجد تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللادقية؟ وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللادقية؟
- 2- يوجد تأثير معنوي للتوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللادقية؟
- 3- يوجد تأثير معنوي للتنفيذ الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللادقية؟
- 4- يوجد تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللادقية؟

#### 5- أهمية البحث (Research Importance):

1/5- الأهمية النظرية (Theoretical Importance): من الناحية النظرية، يساهم البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية من خلال تقديم دراسات حالة واقعية تسلط الضوء على تأثيرات محددة للقيادة في سياق الشركات المحلية. يستند البحث إلى نماذج نظرية معروفة في القيادة والاستراتيجية، مما يتيح فهماً أعمق للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء. كما يعزز البحث من تطوير نماذج جديدة أو تحسين النماذج الحالية، ما يساهم في فتح آفاق جديدة للبحث الأكاديمي في مجالات القيادة وإدارة الأعمال. وبذلك، يُساهم البحث في تأسيس قاعدة معرفية قوية تدعم الدراسات المستقبلية وتساعد في فهم أعمق للديناميات القيادية في السياقات الاقتصادية المختلفة.

2/5- الأهمية العملية (Practical Importance): يحمل هذا البحث أهمية عملية كبيرة في سياق التطبيق العملي للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات المالية، لا سيما في

شركة الهرم للحالات والصرفاء. من خلال تقديم تحليل مفصل لتأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء، يوفر هذا البحث رؤى قيمة لقادة المؤسسة وصناع القرار. إذ يمكن استخدام النتائج المستخلصة لتطوير استراتيجيات قيادية فعالة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز رضا العملاء، وزيادة الكفاءة التشغيلية. كما يساعد في تحديد المهارات والسمات القيادية الضرورية التي ينبغي تعزيزها في قادة المستقبل، مما يساهم في إعداد قادة قادرين على مواكبة التحديات والمتغيرات في بيئة الأعمال.

#### 6- أهداف البحث (Research Objectives): يسعى البحث لتحقيق الهدف الرئيس

الآتي: تحديد إن كان هناك من تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرفاء باللائقية. وينبثق عن الهدف مجموعة من الأهداف وهي:

1- تحديد إن كان هناك من تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرفاء باللائقية.

2- تحديد إن كان هناك من تأثير معنوي للتوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرفاء باللائقية.

3- تحديد إن كان هناك من تأثير معنوي للتنفيذ الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرفاء باللائقية.

4- تحديد إن كان هناك من تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرفاء باللائقية.

#### 7- منهجية البحث (Research Methodology): استندت هذه الدراسة إلى المنهج

الوصفي التحليلي لاستعراض الأدبيات ذات الصلة، مستخدمة مراجع عربية وأجنبية. تم تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS 20. لجمع المعلومات، تم إجراء مقابلات شخصية مع عينة من المشاركين، بالإضافة إلى توزيع استبيان تم تصميمه خصيصاً لهذا الغرض.

استند إعداد الاستبيان إلى دراسات سابقة موثوقة، وتم عرضه على أكاديميين في كلية الاقتصاد لتقييم ملاءمته. بناءً على تعليقاتهم، تم إجراء التعديلات اللازمة لتعزيز جودة وموثوقية الاستبيان.

**8- مجتمع البحث (Research Community):** تمثل مجتمع البحث في شركة الهرم للحوالات والصرافة في اللاذقية.

**9- عينة البحث (Research Sample):** تكونت عينة البحث من مدراء الإدارة العليا والوسطى، حيث تم اختيارهم على النحو الآتي:  
مدراء الإدارة العليا: عددهم (1) مدير  
مدراء الإدارة الوسطى: عددهم (40) مدير

**10- الحدود المكانية (Spatial Boundaries):** تشمل فروع شركة الهرم للحوالات والصرافة في اللاذقية (( ريف جبلة /سيانو/ ، جبلة /الرئيسي، الفوار/ ، القرداحة، الحفة، اللاذقية /شارع الجمهورية، شارع بغداد، الرمل الجنوبي، الرمل الشمالي، شارع بغداد، ميسلون، دوار هارون، اوتوستراد الثورة، سوق الهال، الكاملية، الزراعة، بوقا، الريجي، صناعة، سقوبين/)).

**11- الحدود الزمنية (Time Limits):** تم تنفيذ البحث خلال الفترة الممتدة من بداية شهر كانون الأول إلى نهاية شهر أيار لعام 2025.

## 2- الإطار النظري (Theoretical Framework)

### 1/2- القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership)

#### 1/1/2- مفهوم القيادة الاستراتيجية

تُعد القيادة عنصراً أساسياً في توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها من خلال رسم رؤية مستقبلية ملهمة وتحفيز الأفراد على تجاوز التحديات وتعزيز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. (Sistiyan et al, 2019, P:109) وفي هذا الإطار، يندرج مفهوم القيادة الاستراتيجية بوصفه امتداداً متقدماً للقيادة الفاعلة،

حيث يُركّز على صياغة رؤية تنظيمية واضحة وتوصيلها بفعالية، مع توجيه الجهود نحو تحقيق الميزة التنافسية، لاسيما في البيئات المعقدة متعدد المستويات الإدارية وأصحاب المصلحة. (Fakhri et al, 2020, P:13) وتُعد القيادة الاستراتيجية جوهر العملية الإدارية ومورداً نادراً في بيئة الأعمال الحديثة، إذ تتطلب إعداداً نوعياً واستثماراً كبيراً في الوقت والموارد لتكوين قادة قادرين على تطبيق أنماط قيادية مثل التحويلية والكاريزمية والتفاعلية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية. (Yas et al, 2023, P:344-345)

بحسب (سليطين، 2011، ص169) كتب الكثير في موضوع القيادة الاستراتيجية وكما هو الحال في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة لم يتم التوصل إلى تعريف موحد للقيادة الاستراتيجية، وفيما يلي بعض هذه التعاريف: هي مجموعة من (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التشغيلية) لديها قدرة على تقدير وتصور المستقبل وإحداث التغيير الاستراتيجي الضروري من خلال دعم الآخرين وباستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة.

تُعرّف القيادة الاستراتيجية بأنها مجموعة من الخصائص والمهارات التي يتمتع بها قائد المنظمة في أعلى المستويات الإدارية، وتمتد لتشمل مختلف مستويات التنظيم، بهدف توظيف الكفاءة الكاملة لرأس المال البشري واستثمار الموارد المتاحة، وعلى وجه الخصوص التكنولوجيا، بما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. (Rothaermel, 2017, P:40)

عرّفها (Calabro et al, 2020, P:6) بأنها قدرة القادة على صياغة رؤية استراتيجية شاملة لمنظمة بأكملها أو لأي من أجزائها، مع العمل على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تبني هذه الرؤية وتحقيقها، بما يضمن انسجام الجهود الفردية مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة.

بينما بحسب (Yas et al., 2023, P:344) هي عملية توجيه وتنسيق الجهود التنظيمية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال تطوير رؤية واضحة وصياغة استراتيجيات فعالة. تشمل أيضاً تحليل البيئات الداخلية والخارجية، واتخاذ قرارات مبنية على المعلومات، وتمكين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة. تعزز القيادة الاستراتيجية ثقافة التعاون وتحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية، وتعتبر ضرورية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خاصة في السياقات المعقدة.

مما سبق توصل الباحث إلى تعريف القيادة الاستراتيجية هي القدرة على صياغة رؤية مستقبلية واضحة وتوجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأهداف طويلة الأمد، من خلال توظيف الموارد بكفاءة، وتمكين الأفراد، واتخاذ قرارات مبنية على التحليل والتخطيط في بيئات ديناميكية ومعقدة.

## 2/1/2- أهمية القيادة الاستراتيجية

تتمثل أهمية القيادة الاستراتيجية في دورها المحوري بتوجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى في ظل بيئة تتسم بالتنافسية الشديدة والتغير المستمر. فهي تركز على قدرات ذهنية ومهارية عالية لدى القائد تمكنه من استثمار الفرص، واتخاذ قرارات استراتيجية تدعم الابتكار وتسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة. كما تشكل القيادة الاستراتيجية مصدراً أساسياً للتغيير التنظيمي من خلال رؤيتها المستقبلية وقدرتها على التأثير في بنية المنظمة وثقافتها وأداء أفرادها. وتبرز أهميتها كذلك في قدرتها على توظيف أدوات إدارية حديثة، مثل بطاقة الأداء المتوازن، وتحقيق التوازن بين الأدوار القيادية المختلفة، والتعامل الاستباقي مع التحديات لضمان استمرارية النجاح والتطوير المؤسسي. (Brinkmann, 2015, P:116) (خضير و اسماعيل، 2021، ص 324) (كاظم و عليوي، 2022، ص 2574)

مما سبق توصل الباحث أن القيادة الاستراتيجية تُعد عاملاً حاسماً في توجيه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية، من خلال اتخاذ قرارات مدروسة تعزز الابتكار وتضمن

الاستجابة الفاعلة للمتغيرات. وتكمن أهميتها في قدرتها على مواءمة الموارد مع الأهداف الاستراتيجية لضمان الاستدامة والتفوق التنافسي.

### 3/1/2- أبعاد القيادة الاستراتيجية

1/3/1/2- التوجه الاستراتيجي: بحسب (حسن، 2023، ص 746) هو عملية صياغة رؤية طويلة الأمد تعكس القصد الاستراتيجي الذي أنشئت من أجله المنظمة، ويجسد منظور القائد الاستراتيجي في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المستقبلية. كما يتضمن توفير مسار واضح لأصحاب المصلحة، والاستجابة لاحتياجات السوق والمنافسة، بما يضمن تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق التنافسي.

بينما عرف أشار (Abualoush et al, 2018, P:15) إلى تحديد أهداف ورؤية طويلة الأمد تعكس وجهة نظر القائد الاستراتيجي الملهم، حيث يُعد وضوح هذه الرؤية وتشاركها مع الموظفين أساساً لحشد الدعم والتأييد لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات. ومن خلال قدرة القائد على توضيح رؤيته الشخصية ودمج العاملين فيها، تصبح الأهداف الاستراتيجية أكثر وضوحاً وفهماً لدى جميع أفراد المنظمة.

توصل الباحث إلى تعريف التوجه الاستراتيجي هو الإطار الذي يحدد الموقع المستقبلي الذي تطمح المنظمة إلى بلوغه على المدى الطويل، من خلال صياغة رسالة واضحة، ورؤية مستقبلية طموحة، وأهداف استراتيجية محددة، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية والتنافسية، والالتزام بحدود الموارد المتاحة لضمان تحقيق تلك التطلعات بكفاءة وفعالية.

2/3/1/2- التوافق الاستراتيجي: بحسب (Vargas et al, 2012, P: 1) يُعد التوافق الاستراتيجي عملية ديناميكية مستمرة تُحقق الانسجام والتكامل بين استراتيجيات الأعمال ونظم وتقنيات المعلومات، بما يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

بينما عرفه (3: P, Hazeline Ayoup et al, 2016) بأنه المواءمة والانسجام بين الغايات الاستراتيجية والأهداف والإجراءات عبر مختلف المستويات التنظيمية ، بما يدعم الأداء ويحافظ على المكانة التنافسية للمنظمة".

يرى (مندور، 2023، ص 189) أن التوافق الاستراتيجي هو عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق التجانس بين عناصر البيئة الداخلية للمنظمة واستراتيجياتها، بما في ذلك العمل والتكنولوجيا والبنية التحتية، بمشاركة فاعلة من جميع المستويات التنظيمية، لضمان التكيف الفعال مع التغيرات البيئية.

مما سبق يرى الباحث بأن التوافق الاستراتيجي هو عملية ديناميكية تهدف إلى إحداث مواءمة متكاملة بين استراتيجيات العمل، والتكنولوجيا، والبنية التنظيمية عبر المستويات كافة، بما يضمن التكيف مع التغيرات البيئية. ويُعد من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3/3/1/2- التنفيذ الاستراتيجي: بحسب (سليطين، 2015، ص 70) مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات المختارة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي: وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي - أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للاستراتيجية، أن تكون السياسات جيدة وداعمة للاستراتيجية، أن تتوافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية، توفر التقنيات والنظم الإدارية المساندة لتطبيق الاستراتيجية.

بينما عرف (إبراهيم، 2023، ص 60) التنفيذ الاستراتيجي بأنه وضع الاستراتيجية موضع التطبيق من خلال تأمين المستلزمات اللازمة.

يرى (صقور، 2021، ص 137) أن التنفيذ الاستراتيجي عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة التي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها لتحويل الاستراتيجية المختارة لتحويلها من مفهومها النظري إلى واقع عملي، تشمل هذه الأنشطة

الهيكل التنظيمي والسياسات التنظيمية، ونظام المعلومات والأفراد والقيادة، ونظام المكافآت والتعويضات، ونظام الاتصالات، ونظام التخطيط ونظام التقويم والرقابة

ما سبق يرى الباحث بأن التنفيذ الاستراتيجي هو عملية تحويل الاستراتيجيات المخططة إلى تطبيقات عملية من خلال تنسيق الأنشطة المختلفة داخل المنظمة، وضمان توفر البيئة التنظيمية والتقنية الداعمة. يعتمد نجاحه على التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى المهارات القيادية والموارد المتاحة.

4/3/1/2- الرقابة الاستراتيجية: الرقابة الاستراتيجية بحسب (سليطين، 2015، ص 71) عملية مستمرة تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه، والتقويم الجاري واللاحق لعملية تنفيذ الاستراتيجية.

بينما عرف (ابراهيم، 2023، ص64) الرقابة الاستراتيجية بأنها العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المنظمة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفاعلية والكفاءة.

أما بالنسبة للرقابة الاستراتيجية، فقد عُرِفَت بواسطة Procter بأنها عملية مستمرة تهدف إلى اكتشاف وقياس الانحراف عن النتائج المرغوب فيها واتخاذ الإجراءات التصحيحية. تتسم عملية الرقابة بالاستمرارية حيث يراقب المديرون أنشطة المنظمة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء في حال كان يفتقر إلى الفاعلية والكفاءة. (صقور، 2021، ص 156)

ما سبق يرى الباحث بأن الرقابة الاستراتيجية هي عملية مستمرة لمراقبة تنفيذ الاستراتيجية وتقييم الأداء التنظيمي بشكل دوري. تهدف إلى اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

يرى الباحث أن أبعاد القيادة الاستراتيجية تمثل ركائز أساسية لضمان نجاح المنظمة في بيئة ديناميكية ومعقدة. فالتوجه الاستراتيجي يحدد المسار والرؤية، بينما يعزز التوافق الاستراتيجي الاتساق الداخلي والتكامل. أما التنفيذ والرقابة الاستراتيجية، فهما الأداتان اللتان تترجمان الخطط إلى واقع ملموس وتضمنان التحسين المستمر للأداء.

## 2/2- تحسين الأداء Improve Performance

### 1/2/2- مفهوم الأداء وتحسين الأداء ( The Concept Of Performance And Performance Improvement )

يُعد الأداء من المفاهيم المحورية في علم الإدارة، إذ يعكس مستوى النجاح الذي تحققه المنظمة أو الأفراد في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المحددة. وقد تطوّر هذا المفهوم عبر الزمن، حيث كانت بداياته مرتبطة بمراقبة سلوك الأفراد، ثم اتسع ليشمل الكفاءة المؤسسية، وتحقيق النتائج، والقدرة على تنفيذ الأعمال بفعالية ضمن سياقات تنظيمية متنوعة. (الغزاوي، 2021، ص 41)

وتعددت تعريفات الأداء في الأدبيات الإدارية، وقد تناولته من زوايا مختلفة. فقد عرفه (الحسيني و الدوري، 2003، ص 222) بأنه "مستوى الكفاءة والفعالية التي يبديها الفرد في تنفيذ مهامه الوظيفية وفقاً لمعايير كمية ونوعية معينة، وفي إطار زمني محدد"، مما يبرز البعد الفردي في الأداء، ويركّز على مدى التزام الموظف بتنفيذ مهامه وفق معايير واضحة.

في المقابل يقدم (الغزاوي، 2021، ص 41) أكثر شمولاً، حيث يرى أن الأداء يمثل النتائج المتحققة من العمليات، ويُعد وسيلة لتقييم العمل ومقارنته بنتائج سابقة، كما يُستخدم

كمقياس لكفاءة الموظفين. وهذا التعريف يُبرز البعد التقييمي والتحليلي للأداء، ويركّز على النتائج كمؤشر للحكم على الكفاءة.

ويعرّف (Ashkevari and Ghasemi , 2023, P:44) هذا الاتجاه، من خلال تعريفه للأداء باعتباره مدى تحقق أهداف المنظمة عبر نتائج الأنشطة وسلوكيات الأفراد، ويُقاس من خلال التفاعل بين الموارد والأنشطة، وفقاً لطبيعة العمل وأولويات المنظمة.

أما (الميدمة و القطيبي، 2024، ص593) فيضيفان بُعداً استراتيجياً وتنموياً لتعريف الأداء، إذ يصفانه بأنه انعكاس لمدى نجاح المؤسسة في استثمار مواردها، وتحقيق مخرجات عالية الجودة من خلال عمليات فعّالة، والاهتمام بالتنمية المستدامة للموارد البشرية وتحسين النظم والعلاقات الداخلية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء لا يقتصر على تنفيذ المهام بكفاءة، بل يمتد ليشمل تحقيق نتائج ملموسة، وإضافة قيمة، وضمان استمرارية وتطور العمل المؤسسي في بيئة ديناميكية.

تحسين الأداء هو امتداد طبيعي لمفهوم الأداء، ويُعد عملية منهجية تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية الأنشطة داخل المنظمة لتحقيق نتائج أفضل. ويعرفه (Sharafi and Souad, 2009, P:5) بأنه "استخدام جميع الموارد المتاحة لتعزيز المخرجات وزيادة إنتاجية العمليات، من خلال التكامل بين التكنولوجيا ورأس المال"، مما يعزز العلاقة الوثيقة بين تحسين الأداء والتحول التقني والإداري.

ويقوم تحسين الأداء على تحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والمستهدف، وتحديد أسباب الانحراف، ثم تصميم وتنفيذ برامج تطويرية لمعالجة هذه الفجوة. (Tawfiq, 2024, P:46) وهذا يؤكد الطابع المنهجي والتحليلي للعملية.

كما يُعد تحسين الأداء نشاطاً مستمراً لتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والنمو، عبر رفع كفاءة وفعالية عملياتها وتفعيل آليات الاستجابة للمتغيرات البيئية. ويتم وفق معايير

محددة تتناسب مع طبيعة النشاط، و أهداف المؤسسة الاستراتيجية طويلة الأمد.  
(Ashkevari and Ghasemi , 2023, P:51)

وبذلك، فإن تحسين الأداء يُعد ركيزة لضمان التميز المؤسسي، إذ يعتمد على التقييم الدوري والمراجعة الاستراتيجية للموارد، وتطوير الكفاءات البشرية والأنظمة لتحقيق نتائج مستدامة. ومن خلال هذا الربط، يتضح أن تحسين الأداء ليس عملية وقتية بل استراتيجية دائمة تعزز النجاح المؤسسي. (Atoum, 2025, P:320)

مما سبق توصل الباحث إلى أن تحسين الأداء هو عملية منهجية تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية الأنشطة داخل المؤسسة من خلال تحليل الفجوات وتطوير استراتيجيات لمعالجة أوجه القصور. ويُعد وسيلة لتحقيق التميز المؤسسي عبر الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

تحسين الأداء المؤسسي، كما يوضحه (الذماري و السنباتي، 2024، ص 47) يرتكز على بعدين أساسيين: الكفاءة والفعالية، وهما يُكملان بعضهما البعض، فالكفاءة تعني بحسن استخدام الموارد، بينما تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف.

**أولاً: الكفاءة (Efficiency):** تشير الكفاءة إلى مدى قدرة المنظمة على استخدام مواردها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بأعلى درجة من الرشd والاقتصاد، بما يضمن تقليل الهدر وتحقيق أقصى قدر ممكن من الإنتاجية. وهذا ما أكد عليه (الذماري والسنباتي، 2024، ص48)، حيث بيّن أن الكفاءة تعكس العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وتقاس غالباً بنسبة ما يتم تحقيقه من مخرجات مقارنة بما تم استخدامه من موارد. ويتقاطع هذا المفهوم مع ما ذكره (Massoudi and Hamdi, 2019, P: 20-26) (2019, P: 138) (Masoudi and Fattah, 138) حيث اعتبر الكفاءة قدرة المؤسسة على الوصول لأهدافها بأقل تكلفة ووقت وجهd عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.

كما أضاف (Tawfiq, 2024, P: 52) بعداً نوعياً لتعريف الكفاءة، حين أشار إلى أنها تعني القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أفضل نتيجة اعتماداً على الإمكانيات المتوفرة، أي تحقيق الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المنظمة، وتحقيق أعلى ربح مقابل تكلفة مغطاة.

ويُعد رضا العاملين أيضاً أحد مؤشرات الكفاءة، إذ يسهم في رفع معنوياتهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

بناءً على ذلك، يتضح أن الكفاءة تهتم بكمية ونوعية الموارد المستخدمة لبلوغ الأهداف المحددة، وتُقاس غالباً من خلال المؤشرات الكمية مثل عدد ساعات عمل الأفراد، أو كفاءة تشغيل الآلات.

ويمكن التعبير عنها بالعلاقة: (الكفاءة = قيمة المخرجات / القيمة)

ثانياً: **الفعالية (Effectiveness)**: تُعد الفعالية أحد الأبعاد الأساسية في تقييم الأداء المؤسسي، وهي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي حددتها مسبقاً، ضمن الإطار الاستراتيجي العام، وبما يتوافق مع بيئتها الداخلية والخارجية. وتُركز الفعالية على نتائج الأنشطة ومدى اتساقها مع الغايات المستهدفة، بصرف النظر عن الموارد المستخدمة.

وقد تناول الباحثون الفعالية من زوايا متعددة. حيث يرى (Massoudi and Hamdi, 2019, P: 20-26) أن الفعالية تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أفضل النتائج والخدمات، بما يضمن بلوغ أهدافها والمحافظة على استمرارياتها. وهذا ما أكدّه أيضاً (Masoudi and Fattah, 2021, P: 139) مشيرين إلى أن الفعالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على تحقيق النمو المستدام في ظل التغيرات البيئية.

وفي السياق ذاته، يؤكد (الذماري والسنباتي، 2024، ص48) أن الفعالية هي مقياس لمدى تحقيق الأهداف المنشودة، وهي لا ترتبط بحجم الموارد المستخدمة، بل بما إذا كانت

النتائج المحققة تُعبّر عن الأهداف الموضوعية مسبقاً، ما يجعلها مؤشراً أساسياً لنجاح السياسات والخطط المعتمدة.

أما (Tawfiq, 2024, P:49) فيضيف أن الفعالية تعني القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة، بغض النظر عن حجم الموارد أو الوسائل المستخدمة، وهو ما يبرز الطابع الاستراتيجي للفعالية كمفهوم لا يكفي بقياس الإنجاز الكمي، بل يقارن بين المخططات المسبقة والنتائج الفعلية.

وعليه، فإن الفعالية لا تقتصر على مجرد إنجاز المهام، بل تشمل مدى توافق تلك الإنجازات مع الغايات الكلية للمؤسسة، ودرجة انسجامها مع التوجهات الاستراتيجية، وقدرتها على التكيف، والاستجابة للتحديات، وتحقيق التنمية المستدامة.

ويمكن التعبير عن الفعالية بالعلاقة التالية : (الفعالية = الأهداف المحققة/ الأهداف)

مما سبق يتضح للباحث أن الكفاءة والفعالية يمثلان بُعدين متكاملين في تقييم الأداء المؤسسي، حيث تعكس الكفاءة مدى الاستخدام الأمثل للموارد، بينما تركز الفعالية على تحقيق الأهداف بغض النظر عن حجم تلك الموارد. ويتطلب الأداء المتميز تحقيق توازن دينامي بين الكفاءة التشغيلية والفعالية الاستراتيجية. ومن ثم، فإن استدامة التميز المؤسسي تعتمد على التفاعل المنهجي بين هذين المفهومين.

2/2/2- متطلبات تحسين الأداء (Performance Improvement Requirements)

بحسب (الذبياني، 2020، ص 55) (Sharafi and Souad, 2009, P:5) يتطلب تحسين الأداء المؤسسي، في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة، تلبية مجموعة من المتطلبات المتكاملة، تتمثل في:

1- **البنية التكنولوجية والبحثية:** إنشاء بنية تقنية متطورة ومرنة قادرة على استيعاب وتوظيف أحدث الابتكارات التكنولوجية، إلى جانب الاستثمار المستمر في البحث والتطوير عبر شراكات فعالة مع مؤسسات العلم والتكنولوجيا لتعزيز النمو والابتكار.

2- **تنمية رأس المال البشري وبناء فرق العمل:** تطوير القدرات الإبداعية والفكرية للموارد البشرية، وتحفيز الابتكار، وتشكيل فرق عمل قائمة على الإنجاز والمساءلة ضمن بيئة تنظيمية تعزز التعاون وتدعم الأداء الفعلي.

3- **التحليل والتقييم المنهجي للأداء:** تحديد مستويات الأداء المستهدفة، وقياس الأداء الفعلي بالمقارنة مع الأهداف المحددة، وتشخيص الفجوات وتحليل أسباب القصور، تمهيداً لتصميم وتنفيذ برامج تطويرية تضمن التحسين المستمر.

4- **التسويق المؤسسي والمشاركة المجتمعية:** تطوير استراتيجيات تسويقية متوائمة مع توقعات أصحاب المصلحة لتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، مع تعزيز الدور المجتمعي من خلال المساهمة الفاعلة في تحسين البيئة المحيطة وتنمية المجتمع.

توصل الباحث من خلال ما سبق إلى أن هذه المتطلبات تشكل ركيزة استراتيجية لتحسين الأداء، إذ إن الدمج المنهجي بين التكنولوجيا، وتنمية الموارد البشرية، والتحليل المؤسسي، والتفاعل المجتمعي، يُعد مفتاحاً لتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز المؤسسي المستدام.

### 3/2- تأثير القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء (The Effect Of Strategic Leadership In Improving Performance)

تُعد القيادة الاستراتيجية أحد العوامل الحاسمة في تحسين الأداء المؤسسي، إذ تسهم في توجيه الموارد وتحديد الأولويات وصياغة الرؤى المستقبلية بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وقد أظهرت الدراسة الميدانية في شركة الهرم للحوالات والصرافة في اللاذقية أن ممارسات القيادة الاستراتيجية، كتحفيز الموظفين، وتمكين فرق العمل، واتخاذ القرارات

المبنية على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، لها تأثير ملموس في رفع مستوى الأداء، من خلال تحسين جودة الخدمات، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة في السوق المالي.

### 3- النتائج والمناقشة (Results and discussion)

1/3- أداة جمع البيانات: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لجمع البيانات والذي يتكون من خمسة نقاط لتقييم آراء المشاركين على الشكل الآتي:

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

2/3- اختبار صدق وثبات المقياس: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقييم ثبات المقياس، حيث تم حساب قيمة معامل الثبات لجميع عبارات الاستبانة بشكل مجمع، كما هو موضح بالجدول رقم (1).

#### عدد العبارات الداخلة في القيادة الاستراتيجية Case Processing Summary

الجدول (1) وتحسين الأداء

	N	%
Valid	41	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2) إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية بلغت 983. ، مما يدل على مستوى عالٍ من الثبات. نظراً لأن هذه القيمة تتجاوز 0.7 ، فإنها تشير إلى أن جميع العبارات المدرجة في الاستبانة تتمتع بموثوقية قوية، مما يستدعي عدم استبعاد أي عبارة من الاستبانة. (إبراهيم، 2023، ص 98)

### الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.983	26

20 اصدار SPSS المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

باستخدام برنامج

3/3- معامل ثبات متغيرات الدراسة كل على حدة: قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة بشكل منفصل، حيث أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (3) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع العبارات المستخدمة في قياس كل متغير كانت أعلى من 0.7 ، تشير هذه النتائج إلى وجود ثبات قوي للبيانات وصلاحياتها، مما يستدعي عدم حذف أي عبارة من العبارات المستخدمة في الاستبانة.

### الجدول (3) معامل ألف كرونباخ لكل متغير على حدة

المتغير المستقل	Cronbach's Alpha	N of Items	المتغير التابع	Cronbach's Alpha	N of Items
القيادة الاستراتيجية	.985	16	تحسين الأداء	.973	10

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20

### 4/3- المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود استبانة البحث:

أولاً: فيما يتعلق ببنود استبانة محور القيادة الاستراتيجية

جدول (4) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود محور القيادة الاستراتيجية

المحور	السؤال	Mean	Sig
القيادة الاستراتيجية	1- تمتلك القيادة العليا في الشركة رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة.	1.85	.000

2- تتبنى الشركة رسالة واضحة تعبر عن غاياتها الأساسية.	1.75	.000
3- تعمل الشركة وفق أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس.	2.00	.000
4- "تشارك مختلف المستويات الإدارية في صياغة الرؤية والرسالة بما يعزز الالتزام والوضوح الاستراتيجي.	1.97	.000
5- تمتلك الشركة خطة استراتيجية معتمدة تبرز موقعها التنافسي.	1.92	.000
6- تسعى الشركة إلى التوسع الجغرافي لزيادة قاعدة عملائها؟	1.90	.000
7- تواكب الشركة التغيرات في بيئة العمل وتتكيف مع متطلبات العملاء المتزايدة.	1.85	.000
8- تتماشى أهداف الشركة الاستراتيجية مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والمنافسة.	1.95	.000
9- تُشرك القيادة العاملين في تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة.	1.82	.000
10- تتوفر لدى الشركة المهارات الإدارية الكافية لتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح.	1.92	.000
11- تعمل القيادة على إزالة معوقات التنفيذ وتفويض الصلاحيات عند الحاجة.	1.90	.000
12- توفر الشركة الموارد اللازمة (البشرية والمادية) لتنفيذ الاستراتيجية بكفاءة.	1.97	.000

### تأثير القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء

(دراسة ميدانية في شركة الهرم للحالات والصرفاء بالاندقية)

الرقابة الاستراتيجية	13- تُمارس القيادة دوراً فعالاً في متابعة تنفيذ الاستراتيجيات.	1.92	.000
	14- يُطبّق نظام حوافز يعزز تحقيق الأهداف في أوقاتها المحددة.	2.00	.000
	15- تتبنى الشركة إجراءات مرنة للتعامل مع الأحداث الطارئة التي قد تؤثر على تنفيذ الاستراتيجيات.	1.95	.000
	16- تقوم الشركة بمراجعة دورية للاستراتيجيات لضمان توافقها مع الأداء الفعلي.	2.00	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20

يتضح من الجدول السابق أنه على المنظمات محل البحث العمل على إحداث توافق مع جميع البنود الواردة فيه، حيث تبين أن هذه المنظمات لا تطبق البنود المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية، وقد أظهرت نتائج اختبار كل بند أن القيمة المحسوبة لـ  $t$  كانت أقل من مستوى المعنوية المستخدم، ومتوسط درجات كل بند منخفض عن معيار المتوسط المستخدم (3).

ثانياً: فيما يتعلق ببنود استبانة محور تحسين الأداء

جدول (5) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود محور تحسين الأداء

Sig	Mean	السؤال
.000	2.56	1- تعتمد الشركة خطة واضحة لتحسين أدائها المالي بشكل مستمر.
.000	2.39	2- تعمل الشركة على تقليل الفجوة بين الأداء الفعلي والمستهدف لتحقيق كفاءة أفضل.

3-	تسهم معايير تقييم الأداء في تعزيز ثقة العاملين وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.	2.36	.000
4-	تطبق الشركة أساليب علمية في إدارة الوظائف الإدارية لتحسين الكفاءة.	2.31	.000
5-	تسعى الإدارة إلى رفع الكفاءة المهنية للمديرين بهدف تحسين الأداء العام.	2.36	.000
6-	تنجح الشركة في تنفيذ مهامها التشغيلية وفق المخرجات المخططة.	2.34	.000
7-	تعتمد الشركة في تخطيط مخرجاتها على نتائج فعلية مدروسة.	2.39	.000
8-	تحرص الشركة على تعزيز رضا العملاء كأحد مؤشرات تحسين الأداء الفعال.	3.19	.003
9-	يظهر الموظفون سلوكاً احترافياً في التعامل مع العملاء بما يعزز فعالية الأداء الخدمي.	3.14	.012
10-	تضمن الشركة الحفاظ على سرية معلومات العملاء مما يدعم ثقة العملاء وفعالية الخدمة.	3.17	.007

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20  
يتضح من الجدول السابق أن المنظمات محل البحث تطبق البنود الآتية المتعلقة بتحسين الأداء (8, 9, 10) وأن قيمة احتمال المعنوية أصغر من (0.05) والمتوسط الحسابي التي حصلت عليه الشركة أكبر من متوسط المقياس المستخدم (3).  
بينما يتضح من نتيجة اختبار باقي البنود أنه على المنظمات محل البحث العمل على إحداث توافق مع البنود الواردة (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7)، حيث تبين أن هذه المنظمات لا تطبق باقي البنود المتعلقة بتحسين الأداء، وقد أظهرت نتائج اختبار كل بند أن القيمة

## تأثير القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء

(دراسة ميدانية في شركة الهرم للحالات والصرفاء باللائقية)

المحسوبة لـ t كانت أقل من مستوى المعنوية المستخدم، ومتوسط درجات كل بند منخفض عن معيار المتوسط المستخدم (3).

### 5/3- اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار الفرضيات قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون

1/5/3- اختبار الفرضية الرئيسة: يوجد تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرفاء باللائقية والجدول رقم (6) يوضح نتائج اختبارها.

جدول (6) معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الاستراتيجية وتحسين الأداء

تحسين الأداء	القيادة الاستراتيجية	
.708**	1	Pearson Correlation
.000		Sig. (2-Tailed)
41	42	N
1	.708**	Pearson Correlation
	.000	Sig. (2-Tailed)
41	41	N

\*\* . Correlation Is Significant At The 0.01 Level (2-Tailed).

### جدول (7) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	.708 <sup>a</sup>	.501	.489	.37935

A. Predictors: (Constant), القيادة الاستراتيجية

## مصدر البيانات في الجدولين (6) و (7): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

يتضح من الجدول (6) أن هناك تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء. حيث أن

1- معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.708 ، وهو يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، وهذا الارتباط طردي.

2- إن مستوى المعنوية (Sig) المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما يوضح الجدول (7) أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.501 (مما يعني أن 50.1% من التغيرات في تحسين الأداء يتبع لتغيرات في القيادة الاستراتيجية)

بناءً على ما سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء، مما يعني وجود تأثير كبير للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية.

2/5/3- اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية: ف 1- يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية والجدول رقم (8) يوضح نتائج اختبارها.

جدول (8) معامل الارتباط بيرسون بين التوجه الاستراتيجي وتحسين الأداء

تحسين الأداء	التوجه الاستراتيجي	
Pearson Correlation	1	.736**
Sig. (2-Tailed)		.000
N	41	41
Pearson Correlation	.736**	1
Sig. (2-Tailed)	.000	

## تأثير القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء

(دراسة ميدانية في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية)

N	41	41
---	----	----

\*\*. Correlation Is Significant At The 0.01 Level (2-Tailed).

جدول (9) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	.736 <sup>a</sup>	.541	.530	.36383

A. Predictors: (Constant), التوجه الاستراتيجي

مصدر البيانات في الجدولين (8) و (9): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

يتضح من الجدول (8) أن هناك تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء،

حيث أن

1- معامل الارتباط بيرسون  $0.736$ ، وهو يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، وأن هذا الارتباط طردي.

2- إن مستوى المعنوية (Sig) المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المعتمد ( $0.05$ )، كما يوضح الجدول (9) أن قيمة معامل التحديد بلغت  $0.541$  (مما يعني أن  $54.1\%$  من التغيرات في تحسين الأداء يتبع لتغيرات في التوجه الاستراتيجي)

بناءً على ما سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء، مما يعني وجود تأثير كبير للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية.

3/5/3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية: ف 2- يوجد تأثير معنوي للتوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية والجدول (10) يوضح نتائج اختبار.

جدول (10) معامل الارتباط بيرسون بين التوافق الاستراتيجي وتحسين الأداء

تحسين الأداء	التوافق الاستراتيجي	
Pearson Correlation	1	.682**
Sig. (2-Tailed)		.000
N	41	41
Pearson Correlation	.682**	1
Sig. (2-Tailed)	.000	
N	41	41

\*\* . Correlation Is Significant At The 0.01 Level (2-Tailed).

جدول (11) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Mode I	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	.682 <sup>a</sup>	.465	.451	.39300

A. Predictors: (Constant), التوافق الاستراتيجي

مصدر البيانات في الجدولين (10) و (11): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج  
SPSS إصدار 20

يتضح من الجدول (10) أن هناك تأثير معنوي للتوافق الاستراتيجي في تحسين  
الأداء، حيث أن

1- معامل الارتباط بيرسون 0.682 ، وهو ما يدل على وجود ارتباط متوسط إلى قوي  
بين المتغيرين، كما أن هذا الارتباط طردي.

2- إن مستوى المعنوية (Sig) المحسوب كان أصغر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما يوضح الجدول (11) أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.465 (مما يعني أن 46.5% من التغيرات في تحسين الأداء تتبع لتغيرات التوافق الاستراتيجي) بناءً على سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للتوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء، مما يعني وجود تأثير كبير للتوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللاذقية.

3/5/3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة: ف 3- يوجد تأثير معنوي للتنفيذ الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحوالات والصرافة باللاذقية والجدول (12) يوضح نتائج اختبار.

جدول (12) معامل الارتباط بيرسون بين التنفيذ الاستراتيجي وتحسين الأداء

	التنفيذ الاستراتيجي	تحسين الأداء
Pearson Correlation	1	.696**
Sig. (2-Tailed)		.000
N	41	41
Pearson Correlation	.696**	1
Sig. (2-Tailed)	.000	
N	41	41

\*\* . Correlation Is Significant At The 0.01 Level (2-Tailed).

جدول (13) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	.696 <sup>a</sup>	.485	.472	.38552

A. Predictors: (Constant), التنفيذ الاستراتيجي

مصدر البيانات في الجدولين (12) و (13): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

يتضح من الجدول (12) أن هناك تأثير معنوي للتنفيذ الاستراتيجي في تحسين الأداء، حيث أن

1- معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.696 وهو ما يدل على وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين المتغيرين، كما أن هذا الارتباط طردي.

2- إن مستوى المعنوية (Sig) المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما يوضح الجدول (13) أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.485 (مما يعني أن 48.5% من التغيرات في تحسين الأداء يتبع لتغيرات التنفيذ الاستراتيجي)

بناءً على سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للتنفيذ الاستراتيجي في تحسين الأداء، مما يعني وجود تأثير كبير للتنفيذ الاستراتيجي في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية.

4/5/3- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة: ف4- يوجد تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية والجدول (12) يوضح نتائج اختباره.

جدول (14) معامل الارتباط بيرسون بين الرقابة الاستراتيجية وتحسين الأداء

	الرقابة الاستراتيجية	تحسين الأداء
Pearson Correlation	1	.602**
Sig. (2-Tailed)		.000
N	41	41
Pearson Correlation	.602**	1
Sig. (2-Tailed)	.000	
N	41	41

\*\*. Correlation Is Significant At The 0.01 Level (2-Tailed).

جدول (15) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	.602 <sup>a</sup>	.362	.346	.42902

A. Predictors: (Constant), الرقابة الاستراتيجية

مصدر البيانات في الجدولين (14) و (15): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

SPSS إصدار 20

يتضح من الجدول (14) أن هناك تأثير معنوي بين الرقابة الاستراتيجية وتحسين

الأداء، حيث أن

1- معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.602 وهو ما يدل على وجود ارتباط متوسط إلى قوي

بين المتغيرين، كما أن هذا الارتباط طردي.

2- إن مستوى المعنوية (Sig) المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما يوضح الجدول (15) أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.362 (مما يعني أن 36.2% من التغيرات في تحسين الأداء يتبع لتغيرات في الرقابة الاستراتيجية) بناءً على ما سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء، مما يعني وجود تأثير كبير للرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء في شركة الهرم للحالات والصرافة باللاذقية.

#### 4- النتائج والمقترحات (Results and suggestions)

الاستنتاجات (Conclusions): من خلال الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- 1- وجود غياب واضح في ممارسة القيادة الاستراتيجية، يتجلى في غياب التوجه، وعدم التوافق، وغياب آليات التنفيذ والرقابة.
- 2- فيما يخص التوجه الاستراتيجي: أظهرت البيانات غياباً تاماً للرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، ما يعكس غياب البوصلة التي توجه أنشطة المنظمة.
- 3- فيما يخص التوافق الاستراتيجي: انعدام المواءمة خطط الشركة مع البيئة الداخلية والخارجية، مما يُضعف قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات والمنافسة.
- 4- فيما يخص التنفيذ الاستراتيجي: لا توجد مؤشرات على وجود آليات فعالة لتنفيذ الاستراتيجيات، مما يدل على قصور في تفعيل الاستراتيجية وتحويلها إلى واقع عملي.
- 5- فيما يخص الرقابة الاستراتيجية: تبين أن القيادة لا تمارس أي شكل منتظم من المتابعة أو التقييم الاستراتيجي، مما يعزز الفجوة بين التخطيط والتنفيذ.

6- فيما يخص تحسين الأداء: قصور ملحوظ في كل من الكفاءة والفاعلية، تمثل في ضعف التخطيط المالي، وتدني إدارة الموارد، وضعف تطوير الكفاءات الإدارية، إلى جانب غياب إطار مؤسسي ممنهج لتحسين الأداء.

### وقد توصلت الدراسة بناء على النتائج إلى التوصيات الآتية:

1- تبني قيادة استراتيجية مؤسسية في شركة الهرم: إنشاء وحدة للقيادة والتخطيط الاستراتيجي ضمن الإدارة العامة، بقيادة مدير يمتلك خبرة في قطاع التحويلات المالية، لصياغة رؤية ورسالة وأهداف خاصة بالشركة تعزز موقعها التنافسي.

2- إعداد خطة استراتيجية خاصة بسوق الحوالات والصرافة: وضع خطة استراتيجية مبنية على تحليل بيئي دقيق يشمل التغيرات في السوق المحلية، المتطلبات التنظيمية، والتحول الرقمي في الخدمات المالية.

3- تفعيل تنفيذ الاستراتيجية داخل فروع الشركة: تحسين آليات التنفيذ من خلال تفويض واضح للمهام لمديري الفروع، إشراك الموظفين في تطوير الإجراءات التشغيلية، وتوفير الموارد البشرية والتقنية المطلوبة.

4- إنشاء نظام رقابي ملائم لطبيعة عمل الشركة: اعتماد مؤشرات أداء تشمل سرعة تنفيذ العمليات، دقة التحويلات، ورضا العملاء، مع مراجعات دورية ونظم تصحيحية لتقليل الأخطاء التشغيلية.

5- تحسين الأداء من خلال تطوير الكوادر والأدوات: رفع كفاءة المديرين والعاملين عبر التدريب المستمر، وتطبيق أدوات إدارية حديثة تعتمد على تحليل البيانات التشغيلية لتحسين جودة الخدمة.

6- تعزيز الثقافة التنظيمية لدى موظفي الهرم: الاستفادة من التفاعل الإيجابي للموظفين مع العملاء لبناء ثقافة مؤسسية تركز على الجودة، الموثوقية، والتميز في تقديم خدمات الحوالات.

## المراجع (References)

### العربية (Arabic)

- 1- ابراهيم، عمار. (2023)، تأثير الإدارة الاستراتيجية في تطبيق استراتيجية الابتكار المقتصد "دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الهندسية في دمشق وريفها". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- 2- حسن، محمد حسن. (2023)، دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع العقارات المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد (14)، العدد (4)، ص 771-739.
- 3- الحسيني، فلاح حسن عداي. الدوري، مؤيد عبد الرحمن عبد الله. (2003)، إدارة البنوك: كمدخل كمي واستراتيجي معاصر. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.
- 4- خضير، ليث تركي. اسماعيل، فراس محمد. (2021)، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاستراتيجيات التفاوضية "دراسة ميدانية لعينة من القيادات الإدارية في وزارة الموارد المائية العراقية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، تكريت، العراق، المجلد (6)، العدد (32)، ص 73-36.
- 5- الذبياني، منى سليمان. (2020)، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح). مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (110).
- 6- الزماري، محمد محمد أحمد. السنباني، توفيق مصلح صالح. (2024)، أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء الأمانة). مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد (3)، العدد (7)، ص 66-32.



1. Abualoush, Shadi. Masa'deh, Ra'ed. Bataineh, Khaled. Ala'aldin, Alrowwad. (2018). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, Vol: (13), P: 279-209.
2. Ashkevari, Siavash Borilan. Ghasemi, Behrouz. (2023), The Impact Of Strategic Leadership On Organizational Performance With Regard To The Role Of Organizational Innovation. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi Journal Of Organizational Behavior Research*, Vol: (8), No: (8), P: 40-53.
3. Atoum, Yumna Ahmad. (2025), The impact of strategic leadership on strategic performance in higher education institutions: The mediating role of change management. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, Vol: (12), No: (2), P: 315-330.
4. Brinkmann, Daniel. (2015). Strategic capability through business intelligence applications (Doctoral dissertation, University of Gloucestershire).
5. Fakhri, Mahendra. Pradana, Maher. Syarifuddin, Sharifuddin. Suhendra, Yosi. (2020). Leadership Style and its Impact on Employee Performance at Indonesian National Electricity Company. *The Open Psychology Journal*, Vol: (13), No: (1).
6. Hazeline Ayoup, Normah Hj Omar, Ibrahim Kamal Abdul Rahman and Faridah Maarof (2016), "Balanced Scorecard (BSC) Strategy Alignment: Case Study of a Malaysian Company", *International Conference of Strategy Organization*, At: Institute of Management Technology, Ghaziabad, India.
7. Masoudi, Aram Hanna. Fattah, Sahar Jalal. (2021), *Electronic Human Resource Management Practices and Their Role in Improving Organizational Performance*. Cihan University

- Journal, Erbil, Humanities and Social Sciences, Kurdistan, Iraq, Vol. (5), No. (2), pp. 135-154.
8. Massoudi, Aram H. Hamdi, Sameer S. (2019). Reciprocal Leadership Influence on Organizational Change. Cihan University- Erbil Journal of Humanity and Social Science, Vol: (3), No: (1), P: 20-26.
  9. Sharafi, Masouda. Souad, Douli. (2009), Improving performance through the organizational introduction of learning. International Scientific Forum: Organizational Performance and Effectiveness in the Light of Sustainable Development, University of M'sila. pp. 1-12.
  10. Sistiyan, Mila Purani. Palikhatun, Palikhatun. Payamta, Payamta . (2019). The Effect of Budgetary Participation, Organizational Commitment, and Leadership Styles on the Employees' Performance. SEISENSE Journal of Management, Vol: (2), No: (1), 107-117.
  11. Tawfiq, loved. (2024), The role of information technology in the sense of the performance of institutions from the destination of Al -Amilin, a case study of public health institutions: "The State of the Children of Jalal". PhD thesis, University of Ghardaia, Algeria.
  12. Vargas, Alix. Boza, Andrés. Cuenca, Llanos. Ortiz Bas, Angel. (2012), The importance of strategic alignment in enterprise collaboration. 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XVI Congreso de Ingeniería de Organización. Universitat Politècnica ,Vigo., P: 1-18.
  13. Yas, Harith. Streimikiene, Dalia. Albaloushi, Nuha. (2023), The Impact Of Strategic Leadership Practices And Knowledge Sharing On Employee's Performance. Polish Journal Of Management Studies, Vol: (27), No: (1), P: 343-362.