

## ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على تعزيز الأداء المؤسسي

– المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE غرداية –

### Strategic leadership practices and their impact on enhancing organizational performance - ALFA PIPE Ghardaia

مصباح مسعود\*، مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية، جامعة غرداية (الجزائر)،

messaoud.mosbah@univ-ghardaia.dz

علمواوي أحمد، مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية، جامعة غرداية (الجزائر)،

almaoui.ahmed@univ-ghardaia.dz

تاريخ النشر: 2025/03/30

تاريخ القبول: 2025/01/25

تاريخ الاستلام: 2024/09/25

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية، ومدى قدرة المنظمات على الارتقاء بالأداء المؤسسي، والتعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، وتم إعداد أداة الدراسة، وتوزيعها على العينة المكونة من (40) عاملا في المؤسسة ALFA PIPE بولاية غرداية كما تم الاعتماد على برنامج (4 SMART PLS)، خلصت هذه الدراسة إلى نتائج أفضت إلى وجود تباين في تأثير مختلف ممارسات القيادة الاستراتيجية على تعزيز مستوى الأداء المؤسسي، على الرغم من أن بعض الممارسات لم تظهر تأثيراً دالاً إحصائياً، فإن القدرات والمواهب أظهرت تأثيراً دالاً إحصائياً واضحاً، حيث دلت قيمة التأثير ما يدل على وجود تأثير متوسط إلى قوي بين المتغيرات المدروسة وقيمة اختبار (ت) تعكس مدى أهمية الفروق بين المجموعات أو المتغيرات. وتشير إلى أن النتائج ليست عشوائية، بل تعكس علاقة حقيقية بين المتغيرات مع مستوى دلالة يدل على أن النتائج ذات دلالة إحصائية قوية.

كلمات مفتاحية: قيادة استراتيجية، أداء مؤسسي، ممارسات، تنمية، تطوير.

\* المؤلف المرسل.

تصنيفات JEL: O10، O15، L25، M10

### Abstract:

The study explored the impact of strategic leadership practices on institutional performance at the ALFA PIPE institution in Ghardaia, using a survey of 40 employees and analyzing the data with SMART PLS 4 software. Results indicated that different leadership practices had varying impacts, with capabilities and talents significantly enhancing performance. The analysis showed a moderate to strong influence between the variables, and the t-test confirmed that these differences were statistically significant, suggesting a real relationship between strategic leadership practices and institutional performance.

**Keywords:** Strategic leadership, corporate performance practices, development, promotion..

**Jel Classification Codes:** M10 ، L25، O15، O10

### مقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة عمل المنظمات وارتفاع شدة المنافسة بينها في الأداء، التكنولوجيا واتساع استخدام التقنيات الحديثة، سعت المنظمات للبحث عن وسائل تساعد على التأقلم والاستجابة السريعة لمتغيرات تلك البيئة من أجل تحقيق الأداء المتوقع، لذا فإن وجود قيادة استراتيجية أمر مهم لنجاح المنظمات، وهذا يشمل رسم رؤية واضحة واستراتيجية للمنظمة، إضافة لتحديد الأهداف والتوجهات الرئيسية التي تؤدي لتحقيق النجاح المستدام.

يرتبط مفهوم القيادة الاستراتيجية بالأداء المؤسسي من خلال توجيه الرؤية والاستراتيجية لتحقيق الأهداف والنتائج المتوخاة بما يسمح بتحقيق التميز التنافسي، وتعزيز الأداء وتحديد الأولويات واستخدام الموارد المتاحة بشكل فعال، ومن خلال كل ما سبق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتعزيز مستوى الأداء المؤسسي في

المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب بولاية غرداية؟

وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على تعزيز مستوى الأداء المؤسسي في

المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب بولاية غرداية؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تعزيز مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسة

الجزائرية لصناعة الانابيب بولاية غرداية؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على تعزيز مستوى الأداء المؤسسي في

المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب بولاية غرداية؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية على تعزيز مستوى الأداء المؤسسي في

المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب بولاية غرداية؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على تعزيز مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسة

الجزائرية لصناعة الانابيب بولاية غرداية؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات والمواهب على تعزيز مستوى الأداء المؤسسي في

المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب بولاية غرداية؟

#### فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين تعزيز مستوى الأداء المؤسسي في

المؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب الحلزونية بولاية غرداية

#### وينتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على تعزيز مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسة

الجزائرية لصناعة الانابيب بولاية غرداية

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تعزيز مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسة الجزائرية

لصناعة الانابيب بولاية غرداية

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على تعزيز مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب بولاية غرداية
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية على تعزيز مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب بولاية غرداية
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على تعزيز مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب بولاية غرداية
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات والمواهب على تعزيز مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب بولاية غرداية
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى ما يلي:
- ✓ بناء إطار معرفي لمتغيرات الدراسة وهي القيادة الاستراتيجية بكل ممارساتها والأداء المؤسسي وتشخيص مستوى إدراك القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة،
- ✓ رصد الدور الواقعي لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة ووضع مجموعة من التوصيات لتعزيز دور القيادة الاستراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي.
- الدراسات السابقة: من خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة العربية ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة الحالية سنقوم باستعراض البعض منها والتي يمكن أن تثري الدراسة:
- ✓ هدفت دراسة (محمد إبراهيم صويص 2021) إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية، وكذا مدى القدرة على تحقيق الأداء المؤسسي لدى البنوك التجارية في الضفة الغربية من نتائجها حصول واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية على ما نسبته (73.2%)، وحصل مجال تحقيق الأداء المؤسسي على ما نسبته (76.5%).
- ✓ كما تمحورت دراسة (محمد حسن حسن 2023) حول دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي في قطاع العقاري المصري باستخدام الأسلوب الوصفي اشتملت الدراسة على (427) مفردة

ومعالجة مخرجاتها عن طريق (SPSS) وبرنامج (Amos) وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي.

✓ هدفت (حلي حمود 2018) لدراسة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء وزارة التعليم العالي السورية حيث تكونت عينة الدراسة على (86) مفردة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) هذا وقد توصلت إلى نتائج بوجود أثر للممارسات التي تتبعها القيادة من خلال وجود ثقافة تنظيمية واضحة تتبعها الوزارة كبنية تنظيمية عبر إداراتها العليا، وجود أثر لأهمية التصور الاستراتيجي والعمل على تطبيقه كونه قادر على مواكبة جميع التغيرات البيئية.

**منهجية الدراسة:** لمعالجة الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال التطرق للتأصيل النظري للدراسة وإلى أهم المفاهيم والتعاريف المتعلقة بهذا الجانب كما تم تحديد أداة الدراسة ( SMART PLS4) وكيفية بنائها والأساليب الإحصائية المستعملة في تحليلها، وفي الأخير تحليل ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

## 2. المفاهيم المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية:

### 1.2 مفهوم القيادة الاستراتيجية: وتعددت وجهات النظر حول مفهومها على النحو التالي:

✓ أشار (عوض، 2014، صفحة 50) إلى أنها القدرة على توجيه المنظمة نحو تنفيذ الخطة الاستراتيجية، من خلال الاستجابة السريعة و المستمرة ذات الكفاءة والفاعلية تجاه المتغيرات والتطورات التي تطرأ في البيئة و مواكبة رغبات كل أصحاب المصلحة؛

✓ أشار أيضا Michael Hitt و Duane Ireland للقيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على الاستباق و التنبؤ، الرؤية، المرونة، التفكير الاستراتيجي، مشاركة الآخرين في أحداث التغيرات التي تسمح بخلق مستقبل جيد للمنظمة (محمد و ايهاب، 2021، صفحة 88).

✓ وأشارت أيضا (كنزة و سميرة، 2021، صفحة 1091) تتميز القيادة الاستراتيجية بوضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة وتعزيز الفاعلية والكفاءة في عمليات وانشطة المنظمة، و التكامل والتناغم مع البيئة المحيطة من خلال استغلال الابتكارات والقدرات الإبداعية لتحقيق الأهداف.

وعليه يرى الباحثان مما سبق أن القيادة الاستراتيجية بمثابة أداة تساهم في الرفع من قدرات التأقلم؛ والقدرة الفائقة على التعامل مع مختلف المتغيرات والظروف البيئية كما تمثل تلك الأفعال والقرارات التي تتعلق برسم رؤية مستقبلية متكاملة وواضحة تمكن كل الفاعلين من إحداث التغيير الاستراتيجي متى أفضت الضرورة ذلك للارتقاء بأداء المنظمة ودعم بقائها واستمرارها.

2.2 خصائص القيادة الاستراتيجية: أشار (طارق ، 2014، صفحة 59) في دراسته إلى أن هنالك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها القائد عن غيره من أبرزها:

✓ القدرة على امتلاك الموارد النادرة: إضافة إلى الموارد المالية والتي من شأنها منح القادة قدرات تأثيرية كبيرة يجب امتلاك عناصر المعرفة والخبرة وتطوير امكانيات الحصول على المعلومات.

✓ المركز الوظيفي: يتناسب هذا الموقع مع القرارات الاستراتيجية التي تضع القادة في مجال القيادة الاستراتيجية والتفرد بالسلطة.

✓ الخريطة العقلية المعرفية: تفسر إدراك متخذ القرار في الإدارة العليا وشعوره بأهمية البدائل في عملية صناعة القرار.

### 3.2 ممارسات القيادة الاستراتيجية:

أشارت (سهير و ساجدة، 2021، صفحة 120)، إلى أن هذه الممارسات تتضمن صياغة توجهات بعيدة المدى من خلال وضع صورة و رؤية مستقبلية و جعل الاطراف ذات الصلة في صلبها و تجسيدها من خلال الوعي اللازم لفهمها وتنفيذها ، يتضمن ذلك تبني توجه استراتيجي واضح، صياغة ممارسات اخلاقية ، تنمية و تطوير المورد البشري ، تبني ثقافة تنظيمية فاعلة ، الاهتمام بالقدرات و المواهب الجوهرية و نظم رقابية تنظيمية فاعله (العابدى، محمد ، و جليل ، 2012، صفحة 600)

،حيث قدم (Hitt) وزملاؤه ستة ممارسات للقيادة الاستراتيجية واطلق عليها مسمى المهام (محمد ق.، 2015، صفحة 29)، وهي:

- ✓ **التوجه الاستراتيجي:** يعني تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد للهدف الاستراتيجي.
- ✓ **القدرات الجوهرية (القدرات والمواهب):** تشير القدرة الجوهرية أو القدرة المميزة لموارد المنظمة والحفاظة عليها، والتي تعد مصدرا لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها.
- ✓ **تطوير رأس المال البشري:** يشير إلى الأفراد الذين يحوزون على كم من المهارات، المعارف والكفاءات التي تساهم في زيادة قيمة المنظمات.
- ✓ **الثقافة التنظيمية:** هي وسيلة لتحقيق الانسجام بين الأفكار والتصرفات، ويعرف بالنسيج الثقافي.
- ✓ **الممارسات الأخلاقية:** المبادئ التي تحكم التفاعل بين الأفراد العاملين، والمنظمة والجهات الخارجية.
- ✓ **الرقابة التنظيمية:** تشمل كل الإجراءات التي تهدف للمحافظة على الأنشطة التنظيمية، أو تغيير أنماطها، للمساهمة في تحقيق التأقلم مع التغيرات البيئية، (كنزة و سميرة، 2021، صفحة 1093)

### 3. المفاهيم المتعلقة بالأداء المؤسسي

**1.3 مفهوم الأداء المؤسسي:** تعددت وجهات النظر حول تحديد مفهوم واضح للأداء المؤسسي لذلك سندكر منها:

- ✓ يعرف الأداء المؤسسي بأنه القيام بإنجاز الأنشطة بتنسيق منظم يقوم على أسس، مبادئ، أركان و قيم (منى، 2020، صفحة 54)
- ✓ الأداء المؤسسي يعكس قدرة المؤسسة على استغلال الموارد المالي، التنظيمية، البشرية والتكنولوجية ، و تحقيق التفاعل بين هذه الموارد والبيئة التي تعمل فيها بما يحقق أهدافها (محمد و ايهاب، 2021، صفحة 90).

يرى الباحثان من خلال ما سبق أن الأداء المؤسسي يربط بين الجهد المبذول والنتيجة المتوخاة لأنه ينطوي على تحقيق مستوى محدد من الأهداف التي تتطلب توافر توليفة من الموارد الضرورية لضمان تحقيق النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة.

### 2.3 أهمية الاداء المؤسسي: نقلا عن (عبد الرحمان و مها ، صفحة 74) نذكر ما يلي:

- ✓ مدى ملائمة خطة المنظمة للمتغيرات البيئية، ملائمة اجراءات الاستراتيجية لأهدافها ومواردها.
- ✓ التأكد من أن المعنيين بتنفيذ الخطط هم على اطلاع جيد بها.
- ✓ معرفة وضع المشاركين في تنفيذ الاستراتيجية لملاحظة الدوافع والاتجاهات لدى الأشخاص.
- ✓ هو المؤشر الأكثر شمولية لفاعلية المؤسسة والذي يقيس اهدافها المتمثلة بالبقاء والتأقلم والنمو.

### 3.3 اهداف الاداء المؤسسي:

أشارت دراسات كثيرة على غرار (عبد الرحمان و مها ، صفحة 77) إلى أن المؤسسات تسعى الى تحقيق اهداف عديدة من خلاله ومنها:

- ✓ إتاحة الفرصة للإدارة العليا للحصول على صورة واضحة بهدف اجراء مراجعة تقويمية كاملة.
- ✓ تحقيق أقصى العوائد وبأقل التكاليف بنوعية جيدة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.
- ✓ تحديد أماكن القصور والضعف في نشاط المؤسسة والعمل على إزالتها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد بحث أسبابها.

4. الجانب التطبيقي: يتكون مجتمع الدراسة من عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية بولاية غرداية، وقد تم توزيع استبانة على عينة قوامها 40 موظفا، كما تم الاعتماد على برنامج ( SMART 4 PLS) في اختبار وتحليل الفرضيات.

من الخصائص التي تتميز بها الأبحاث الميدانية اختبار الفرضيات الإحصائية من أجل استخراج خصائص المجتمع ، في هذه الدراسة استخدمنا نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares) ، والمعروفة بما يسمى بنمذجة المسار (PLS) والتي تهدف لتأكيد أو رفض فرضيات البحث، كما تُستعمل لتطوير النظريات في البحوث الوصفية، من خلال التركيز على تقديم تفسير للتغيرات في المتغيرات التابعة أثناء فحص النموذج (جوزيف، توماس، كريستيان ، و ماركو ، 2020، الصفحات 23-24).

اعتمدنا في هذه الدراسة طريقة (Bootstrapping)، تمثل الطريقة اختبار إعادة المعاينة، تتميز بعدم الاعتماد على فرضية التوزيع الطبيعي، مما يسمح بأن تكون مناسبة للعينات الصغيرة وفي تفوق واضح على طريقة (Sobel) في تحديد تأثير الوساطة بشكل أكيد، يتم حساب متوسط جميع تقديرات (Bootstrap) من خلال التقدير النقطي لتأثير الوساطة غير المباشر (ab)، وتظهر أهمية هذه الطريقة في استنتاج تأثير الوساطة غير المباشر (ab) من خلال مجال الثقة الناتج عن توزيع (Bootstrap)، وذلك إذا لم يتضمن مجال الثقة صفراً (القاسم، حمد، و عبد الحميد، تحليل الوساطة في أبحاث التسويق: تأثير الجودة المدركة على ولاء زبائن شركة موبيليس لاتصالات الهاتف النقال، 2019، صفحة 241).

## 1- اختبار نموذج الدراسة:

✓ تقييم الصدق التقاربي بالإضافة إلى موثوقية النموذج وكذا التحقق من عدم تواجد مشكلة التعدد الخطي:

جدول 01: الصدق التقاربي وموثوقية النموذج

| المتغيرات         | العبارات   | معامل التحميل | ألفا كرونباخ | معامل الارتباط | الموثوقية المركبة | متوسط التباين المستخرج | التعدد الخطي |
|-------------------|------------|---------------|--------------|----------------|-------------------|------------------------|--------------|
| الوجه الاستراتيجي | العبارة 1  | 0.785         | 0.858        | 0.861          | 0.894             | 0.584                  | 2.749        |
|                   | العبارة 2  | 0.759         |              |                |                   |                        | 2.420        |
|                   | العبارة 3  | 0.776         |              |                |                   |                        | 2.025        |
|                   | العبارة 4  | 0.778         |              |                |                   |                        | 2.076        |
|                   | العبارة 5  | 0.735         |              |                |                   |                        | 1.729        |
|                   | العبارة 6  | 0.749         |              |                |                   |                        | 1.869        |
| القرارات والمواهب | العبارة 7  | 0.785         | 0.624        | 0.667          | 0.760             | 0.363                  | 2.202        |
|                   | العبارة 8  | 0.582         |              |                |                   |                        | 1.412        |
|                   | العبارة 9  | 0.675         |              |                |                   |                        | 1.771        |
|                   | العبارة 10 | 0.792         |              |                |                   |                        | 2.638        |
|                   | العبارة 11 | 0.670         |              |                |                   |                        | 2.142        |
|                   | العبارة 12 | 0.709         |              |                |                   |                        | 1.492        |
| الشخص             | العبارة 13 | 0.797         | 0.744        | 0.755          | 0.826             | 0.487                  | 3.101        |
|                   | العبارة 14 | 0.739         |              |                |                   |                        | 2.812        |

|       |       |       |       |       |       |            |                     |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|---------------------|
| 2.403 |       |       |       |       | 0.753 | العبارة 15 |                     |
| 1.925 |       |       |       |       | 0.559 | العبارة 16 |                     |
| 1.511 |       |       |       |       | 0.732 | العبارة 17 |                     |
| 1.908 |       |       |       |       | 0.559 | العبارة 18 |                     |
| 1.169 |       |       |       |       | 0.588 | العبارة 19 |                     |
| 1.071 |       |       |       |       | 0.248 | العبارة 20 |                     |
| 1.146 |       |       |       |       | 0.555 | العبارة 21 |                     |
| 1.597 | 0.498 | 0.855 | 0.825 | 0.801 | 0.734 | العبارة 22 | الثقافة التنظيمية   |
| 1.741 |       |       |       |       | 0.749 | العبارة 23 |                     |
| 1.270 |       |       |       |       | 0.605 | العبارة 24 |                     |
| 1.484 |       |       |       |       | 0.756 | العبارة 25 |                     |
| 1.702 |       |       |       |       | 0.773 | العبارة 26 |                     |
| 1.693 | 0.484 | 0.820 | 0.740 | 0.722 | 0.774 | العبارة 27 | الممارسات الأخلاقية |
| 1.123 |       |       |       |       | 0.484 | العبارة 28 |                     |
| 1.307 |       |       |       |       | 0.647 | العبارة 29 |                     |
| 1.289 |       |       |       |       | 0.672 | العبارة 30 |                     |
| 1.261 |       |       |       |       | 0.730 | العبارة 31 |                     |
| 1.584 | 0.485 | 0.847 | 0.800 | 0.782 | 0.667 | العبارة 32 | المراقبة التنظيمية  |
| 1.863 |       |       |       |       | 0.726 | العبارة 33 |                     |
| 1.508 |       |       |       |       | 0.691 | العبارة 34 |                     |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

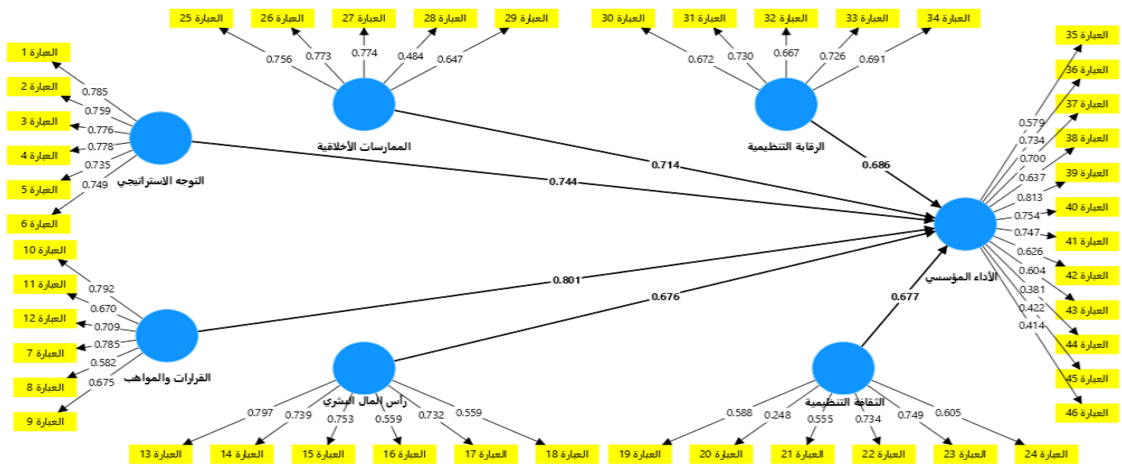
جدول 02: الصدق التقاربي وموثوقية النموذج

| المتغير | العبارات   | معامل التحميل | ألفا كرونباخ | معامل الارتباط | الموثوقية المركبة | متوسط التباين المستخرج | التعدد الخطي |
|---------|------------|---------------|--------------|----------------|-------------------|------------------------|--------------|
|         | العبارة 35 | 0.579         |              |                |                   |                        | 1.458        |
|         | العبارة 36 | 0.734         |              |                |                   |                        | 3.261        |
|         | العبارة 37 | 0.700         |              |                |                   |                        | 6.258        |
|         | العبارة 38 | 0.637         | 0.855        | 0.871          | 0.884             | 0.401                  | 3.057        |
|         | العبارة 39 | 0.813         |              |                |                   |                        | 2.943        |
|         | العبارة 40 | 0.754         |              |                |                   |                        | 3.070        |
|         | العبارة 41 | 0.747         |              |                |                   |                        | 4.257        |

|       |  |  |  |  |       |            |  |
|-------|--|--|--|--|-------|------------|--|
| 4.125 |  |  |  |  | 0.626 | العبارة 42 |  |
| 3.146 |  |  |  |  | 0.604 | العبارة 43 |  |
| 1.959 |  |  |  |  | 0.381 | العبارة 44 |  |
| 1.959 |  |  |  |  | 0.422 | العبارة 45 |  |
| 2.783 |  |  |  |  | 0.414 | العبارة 46 |  |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

### الشكل 1: الصدق التقاربي وموثوقية النموذج



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

مما سبق من الواضح أن أغلب معاملات التحميل لجميع العوامل تجاوزت قيمة (0.70) أما تلك العبارات التي هي أقل من 0.70 فيجب علينا حذفها وإعادة التحقق من جميع الشروط من جديد. إعادة تقييم الصدق التقاربي بالإضافة إلى موثوقية النموذج وكذا التحقق من عدم تواجد مشكلة التعدد الخطي بعد حذف العبارات التي لم تستوفي الشروط:

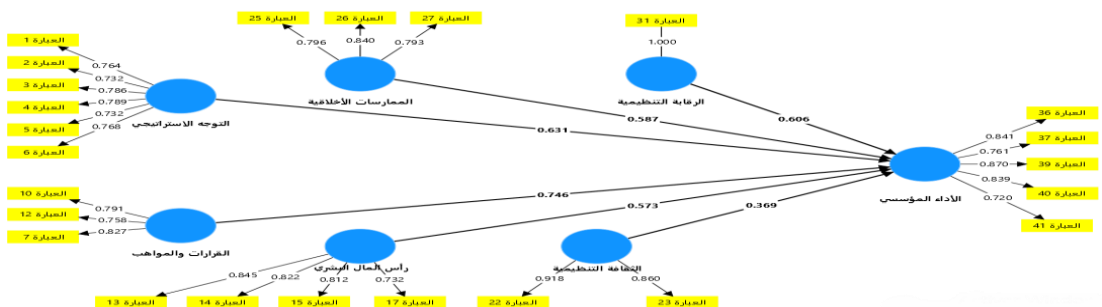
### جدول 3: الصدق التقاربي و موثوقية النموذج

| المتغيرات          | العبارات  | معامل التحميل | ألفا كرونباخ | معامل الارتباط | الموثوقية المركبة | متوسط التباين | التعدد الخطي |
|--------------------|-----------|---------------|--------------|----------------|-------------------|---------------|--------------|
| التوجه الاستراتيجي | العبارة 1 | 0.764         | 0.858        | 0.871          | 0.893             | 0.581         | 2.749        |
|                    | العبارة 2 | 0.732         |              |                |                   |               | 2.420        |
|                    | العبارة 3 | 0.786         |              |                |                   |               | 2.025        |
|                    | العبارة 4 | 0.789         |              |                |                   |               | 2.076        |

|       |       |       |       |       |       |            |           |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|-----------|
| 1.729 |       |       |       |       | 0.732 | العبارة 5  |           |
| 1.869 |       |       |       |       | 0.768 | العبارة 6  |           |
| 1.616 |       |       |       |       | 0.827 | العبارة 7  | القرارات  |
| 1.444 | 0.628 | 0.835 | 0.701 | 0.703 | 0.791 | العبارة 10 | والمواهب  |
| 1.267 |       |       |       |       | 0.758 | العبارة 12 |           |
| 2.401 |       |       |       |       | 0.845 | العبارة 13 | رأس المال |
| 2.752 | 0.646 | 0.879 | 0.826 | 0.818 | 0.822 | العبارة 14 | البشري    |
| 1.954 |       |       |       |       | 0.812 | العبارة 15 |           |
| 1.357 |       |       |       |       | 0.732 | العبارة 17 |           |
| 1.524 |       |       |       |       | 0.918 | العبارة 22 | الثقافة   |
| 1.524 | 0.791 | 0.883 | 0.771 | 0.739 | 0.860 | العبارة 23 | التنظيمية |
| 1.312 |       |       |       |       | 0.796 | العبارة 25 | الممارسات |
| 1.684 | 0.656 | 0.851 | 0.744 | 0.739 | 0.840 | العبارة 26 | الاخلاقية |
| 1.599 |       |       |       |       | 0.793 | العبارة 27 |           |
| 1.000 | /     | /     | /     | /     | 1.000 | العبارة 31 | الرقابة   |
|       |       |       |       |       |       |            | التنظيمية |
| 2.402 |       |       |       |       | 0.841 | العبارة 36 | الأداء    |
| 2.193 |       |       |       |       | 0.761 | العبارة 37 | المؤسسي   |
| 2.417 | 0.653 | 0.904 | 0.874 | 0.866 | 0.870 | العبارة 39 |           |
| 2.273 |       |       |       |       | 0.839 | العبارة 40 |           |
| 1.573 |       |       |       |       | 0.720 | العبارة 41 |           |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

الشكل 2: الصديق التقاربي وموثوقية النموذج بعد حذف العبارات



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

من خلال ما سبق يتضح أن جميع معاملات التحميل لجميع العوامل بعد حذف العبارات تجاوزت قيمة (0.70) وتحسنت ما عدا العبارة رقم 33 التي انخفضت قيمتها لتصبح (0.644) فقمنا بحذفها، فتحسنت قيم جميع العبارات الأخرى كما يظهر في الشكل أعلاه.

إضافة إلى أن معاملات ألفا كرو نباخ والموثوقية المركبة وقيم معاملات الارتباط تجاوزت جميعها الحد الأدنى المقبول (0.7). كما أن متوسط التباين المستخرج لجميع المتغيرات كان معنوياً ومقبولاً إحصائياً، حيث تجاوزت جميع المتغيرات متوسط التباين المستخرج (0.50). هذا يشير إلى أن كل متغير كامن يفسر أكثر من نصف تباينات عوامله. كما أن النموذج لا يعاني من مشكلة التعدد الخطي، حيث أن جميع قيم التعدد الخطي أقل من الحد المسموح به. وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن شروط الصدق التقاربي وموثوقية النموذج وعدم وجود مشكلة التعدد الخطي تتوافر في النموذج وفقاً لمعايير.

#### ✓ الصدق التمييزي:

في هذا السياق، يجب قياس اختلاف المتغيرات، وهذا يتطلب أن تكون قيمة الارتباط بين المتغير ونفسه أعلى من قيمة الارتباط مع متغير آخر، لكي نصل لنتيجة مفادها أن المتغيرات مستقلة وفقاً لمعايير Fornell-Larcker (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 148).

جدول 4: الصدق التمييزي

| المتغيرات           | الأداء المؤسسي | التوجه الاستراتيجي | الثقافة التنظيمية | الرقابة التنظيمية | القرارات والمواهب | الممارسات الأخلاقية | رأس المال البشري |
|---------------------|----------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|------------------|
| الأداء المؤسسي      | 0.808          |                    |                   |                   |                   |                     |                  |
| التوجه الاستراتيجي  | 0.631          | 0.762              |                   |                   |                   |                     |                  |
| الثقافة التنظيمية   | 0.369          | 0.341              | 0.889             |                   |                   |                     |                  |
| الرقابة التنظيمية   | 0.606          | 0.563              | 0.351             | 1.000             |                   |                     |                  |
| القرارات والمواهب   | 0.746          | 0.754              | 0.521             | 0.564             | 0.792             |                     |                  |
| الممارسات الأخلاقية | 0.587          | 0.618              | 0.494             | 0.502             | 0.667             | 0.810               |                  |
| رأس المال البشري    | 0.573          | 0.573              | 0.531             | 0.430             | 0.611             | 0.663               | 0.804            |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

من خلال الجدول أعلاه، يظهر وبشكل جلي أن جميع المتغيرات الكامنة لها علاقة أقوى مع نفسها بالمقارنة مع أي متغير كامن آخر وبناءً على هذه النتائج، يمكننا قبول الصدق التمييزي للنموذج بكل ثقة.

### ✓ معامل التحديد (R Square):

يعتبر معامل التحديد الأكثر استخداماً في تقييم النموذج الهيكلي، كونه يعبر عن القوة التنبؤية للنموذج. يتم حسابه بمربع الارتباط بين القيم الفعلية للمتغير الناتج وقيمة المتغير المتنبئ به. يبين هذا المعامل مجموع التأثيرات للمتغيرات الكامنة الخارجية على المتغير الكامن الداخلي أي أنه يعكس مقدار التباين في المتغير الناتج الذي يمكن تفسيره بواسطة جميع المتغيرات الكامنة المرتبطة به. وفيما يلي قيمة معامل التحديد التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة.

جدول 5: معامل التحديد

| المتغير التابع | معامل التحديد | معامل التحديد المعدل | حجم التفسير (الأثر) |
|----------------|---------------|----------------------|---------------------|
| الأداء المؤسسي | 0.629         | 0.561                | متوسط               |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

من الجدول المعروض أعلاه، نستنتج أن قيمة معامل التحديد ذات دلالة إحصائية ومقبولة. حيث تشير النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة تفسر نسبة 62.9% من الأداء المؤسسي، وهو ما يعتبر تفسيراً متوسطاً، كما أن معامل التحديد المعدل كان قريباً من قيمة معامل التحديد الأصلي، مما يدل على جودة النموذج ودقته بشكل ملحوظ وواضح.

### ✓ حجم الأثر (F-Square):

إضافة إلى تقييم قيم معامل التحديد لجميع المتغيرات الكامنة، يمكن استخدام تغيير قيمة معامل التحديد عند حذف متغير كامن خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان للمتغير الخارجي المحذوف تأثير جوهري على المتغيرات الكامنة الداخلية. يُشار إلى هذا المقياس باسم "حجم الأثر"، القاعدة عامة لتقييم حجم الأثر، تُعتبر القيمة أقل من (0.02) تأثيراً ضعيفاً للمتغير الكامن الخارجي، بينما تشير القيمة من (0.15) إلى (0.34) إلى تأثير متوسط، وتُعتبر القيمة التي تزيد عن (0.35) تأثيراً قوياً للمتغير

الكامن الخارجي. أما قيمة حجم التأثير التي تكون أقل من (0.02) فتشير إلى عدم وجود أي تأثير للمتغير الكامن الخارجي. (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 267)

جدول 6: معامل حجم الأثر (F-Square)

| المتغيرات                              | حجم الأثر | الوصف          |
|----------------------------------------|-----------|----------------|
| التوجه الاستراتيجي - < الأداء المؤسسي  | 0.000     | عدم وجود تأثير |
| الثقافة التنظيمية - < الأداء المؤسسي   | 0.018     | تأثير ضعيف     |
| الرقابة التنظيمية - < الأداء المؤسسي   | 0.102     | تأثير ضعيف     |
| القرارات والمواهب - < الأداء المؤسسي   | 0.228     | تأثير متوسط    |
| الممارسات الأخلاقية - < الأداء المؤسسي | 0.003     | تأثير ضعيف     |
| رأس المال البشري - < الأداء المؤسسي    | 0.034     | تأثير ضعيف     |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

من خلال الجدول السابق، يُلاحظ أن قيمة حجم الأثر تراوحت بين (0.000-0.228). وللتأكد من مؤشرات جودة النموذج واعتماده مستقبلاً، قمنا بحساب جودة المطابقة كما يلي:

تعتمد جودة المطابقة على تحديد ما إذا كان نموذج الدراسة صالحاً أم لا، حيث يُعرف بأنه أقل من 0.1 = غير مناسب، من 0.1 إلى 0.25 = مطابقة صغيرة، من 0.25 إلى 0.36 = مطابقة متوسطة، وأعلى من 0.36 = مطابقة كبيرة. يُحسب هذا المعيار بالقانون التالي (Wetzels, Odekerken-Schröder, & van Oppen, 2009)

$$GOF = \sqrt{(R^2 \times AVE)}$$

وفي هذه الدراسة، بلغت قيمة جودة المطابقة (0.67)، ومن ذلك نستنتج أن نموذج الدراسة يتمتع بمطابقة كبيرة.

2- اختبار فرضيات الدراسة:

✓ اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين تعزيز مستوى الأداء المؤسسي.

جدول 7: نتيجة الفرضية الرئيسية

| المتغيرات                                          | قيمة التأثير | متوسط العينة | الانحراف المعياري | قيمة إختبار (ت) | مستوى الدلالة |
|----------------------------------------------------|--------------|--------------|-------------------|-----------------|---------------|
| ممارسات القيادة الاستراتيجية -<br>< الأداء المؤسسي | 0.757        | 0.787        | 0.074             | 10.176          | 0.000         |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

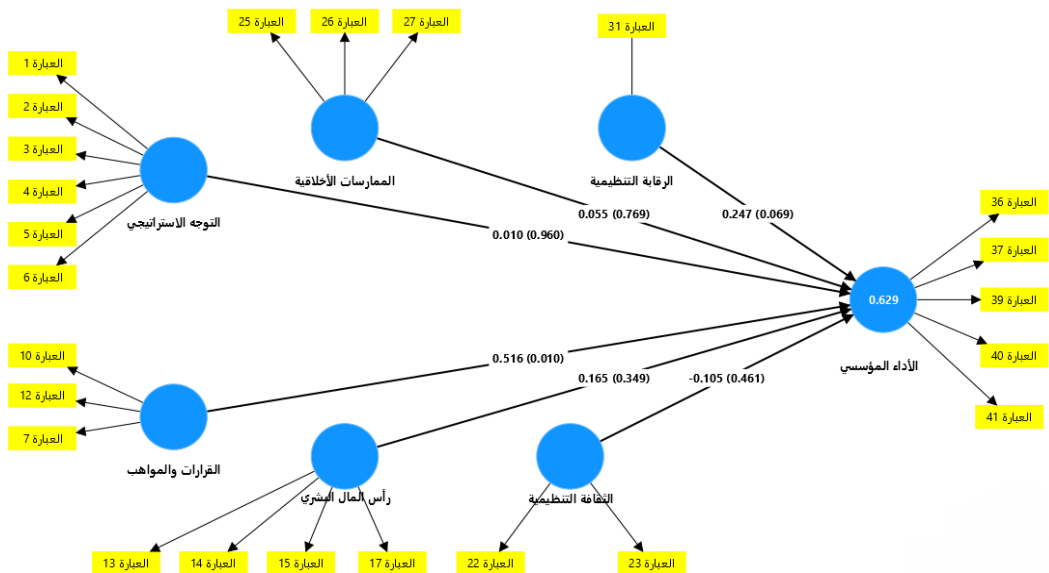
تظهر النتائج التي تم الحصول عليها من اختبار الفرضية الرئيسية أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية عالية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتعزيز مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت قيمة التأثير 0.757، مما يشير إلى وجود علاقة قوية ومؤثرة بين المتغيرين. كما بلغ متوسط العينة 0.787 والانحراف المعياري 0.074، مما يعزز من استقرار وثبات النتائج. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة اختبار (ت) 10.176 مع مستوى دلالة قدره 0.000، مما يعني أن النتائج ذات دلالة إحصائية عالية جداً، وتدعم الفرضية القائلة بأن ممارسات القيادة الاستراتيجية لها تأثير كبير على الأداء المؤسسي. هذه النتائج تعكس أهمية تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي، وتشير إلى ضرورة اهتمام المؤسسات الصناعية بتطبيق هذه الممارسات لتحقيق تحسينات ملموسة في أدائها المؤسسي.

✓ اختبار الفرضيات الفرعية:

## جدول 8: نتائج الفرضيات الفرعية

| المتغيرات                              | قيمة التأثير | متوسط العينة | الانحراف المعياري | قيمة اختبار (ت) | مستوى الدلالة |
|----------------------------------------|--------------|--------------|-------------------|-----------------|---------------|
| التوجه الاستراتيجي - < الأداء المؤسسي  | 0.010        | 0.048        | 0.196             | 0.050           | 0.960         |
| الثقافة التنظيمية - < الأداء المؤسسي   | -0.105       | -0.100       | 0.142             | 0.737           | 0.461         |
| الرقابة التنظيمية - < الأداء المؤسسي   | 0.247        | 0.214        | 0.136             | 1.816           | 0.069         |
| القرارات والمواهب - < الأداء المؤسسي   | 0.516        | 0.480        | 0.200             | 2.574           | 0.010         |
| الممارسات الأخلاقية - < الأداء المؤسسي | 0.055        | 0.087        | 0.188             | 0.294           | 0.769         |
| رأس المال البشري - < الأداء المؤسسي    | 0.165        | 0.177        | 0.176             | 0.937           | 0.349         |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

### خاتمة:

من خلال إشكالية الدراسة والتي تمحورت حول ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على تعزيز الأداء المؤسسي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية بولاية غرداية ومناقشتها من خلال محورين

وبالاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى جملة من النتائج التي بينت تباين واضح في تأثير مختلف ممارسات القيادة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

### نتائج الدراسة:

تعكس نتائج اختبار الفرضيات الفرعية تبايناً في تأثير مختلف أبعاد القيادة الاستراتيجية على تعزيز مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب الحلزونية بولاية غرداية. على الرغم من أن بعض الأبعاد مثل التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية لم تظهر تأثيراً دالاً إحصائياً، فإن بُعد القدرات والمواهب أظهر تأثيراً دالاً إحصائياً واضحاً، حيث بلغت قيمة التأثير 0.516 وقيمة اختبار (ت) 2.574 مع مستوى دلالة 0.010. هذا يشير إلى أن تحسين القدرات والمواهب يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي من جهة أخرى، لم تظهر الأبعاد الأخرى مثل الرقابة التنظيمية والممارسات الأخلاقية ورأس المال البشري تأثيرات دالة إحصائية حيث كانت مستويات الدلالة أعلى من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود تأثير كبير لهذه الأبعاد على الأداء المؤسسي.

هذه النتائج تعزز الفهم بضرورة التركيز على تنمية القدرات والمواهب كعامل مؤثر رئيسي في تعزيز الأداء المؤسسي، في حين قد يكون من المفيد إعادة النظر في استراتيجيات التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية لتحقيق تحسينات ملموسة في الأداء المؤسسي.

**الاقتراحات والتوصيات:** تعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب لولاية غرداية من خلال المزيد من الاهتمام لتطبيق ممارساتها مع التأكيد على ما يلي:

✓ بخصوص تحديد التوجه الاستراتيجي يتوجب تنمية قدرات القيادات لتكون لديهم القدرة على رسم تصورات ملائمة لاستغلال كل الفرص والتغلب على التهديدات إضافة لدعم القدرة والارادة لاتخاذ القرار انطلاقاً من تلك التصورات بما ينعكس على الأداء بالإيجاب.

✓ دعم تطبيق رقابة تنظيمية متوازنة من خلال الاعتماد على الرقابة الذاتية للعاملين والتي تمنحهم المرونة في التعامل بكل فعالية مع ظروف العمل وتحسين الأداء

- ✓ فيتوجب تشجيع اتباع القيادة القائمة على النتائج أكثر من القيادة القائمة على الضبط وبالتالي الموازنة بين الاهتمام بالرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل،
- ✓ الاهتمام بالقدرات والمواهب يظهر من خلال النتائج لذلك على القيادة استثمار العناصر المميزة الموجودة في المؤسسة وبالتالي إفساح المجال للموارد البشرية المتميزة الموجودة أن تبدع وتبتكر ويستثمر ذلك في إيجاد الخطط والاستراتيجيات الكفيلة بتحسين الأداء.
- ✓ التركيز أكثر على تعزيز الممارسات الأخلاقية لما لها من دور مهم في بناء شخصية العامل وتعزيز الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة مما يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية وزيادة أداائهم.

### قائمة المراجع

- ✓ ابراهيم صويص محمد، و سمير القبح ايهاب. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة، الصفحات 87-106.
- ✓ بودرهم كنزة، و صالحى سميرة. (2021). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي. مجلّة الواحات للبحوث و الدراسات، الصفحات 1086-1109.
- ✓ حميدي القاسم، بداوي حمد، و نعيمات عبد الحميد. (2019). تحليل الوساطة في أبحاث التسويق: تأثير الجودة المدركة على ولاء زبائن شركة موبيليس لاتصالات الهاتف النقال. 39.
- ✓ حميدي القاسم، بداوي حمد، و نعيمات عبد الحميد. (2019). تحليل الوساطة في أبحاث التسويق: تأثير الجودة المدركة على ولاء زبائن شركة موبيليس لاتصالات الهاتف النقال. 39.
- ✓ رجعة مبروك عوض. (2014). متطلبات بناء القيادة الاستراتيجية وأثرها على درجة الثقة التنظيمية. الإسماعيلية، كلية التجارة، مصر: ، جامعة قناة السويس.
- ✓ سليمان الذبياني منى. (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، الصفحات 33-84.
- ✓ عادل حامد الجادر سهير ، و عبد الرضا ثابت السعيدى ساجدة. (2021). القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الصفحات

- ✓ قاسم القيسي محمد . (2015). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة الفلسطينية. أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين: جامعة الاقصى.
- ✓ مصطفى الملا عبد الرحمان، و طالب نوح الياسري مها . (بلا تاريخ). دور تطبيق الحوكمة الالكترونية في الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 24، الصفحات 69-91.
- ✓ مفلح جمعة أبو حجير طارق . (2014). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والازمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية". أطروحة دكتوراه. كلية التجارة - الدراسات العليا، مصر: جامعة قمّة السويس.
- ✓ هاشم فوزي العابدي، حسين العارضي محمد ، و كاظم جليل . (2012). الادارة الاستراتيجية المستدامة، مدخل لادارة المنظمات في الالفية الثالثة . الوراق للتشر و التوزيع.
- ✓ هابر جوزيف، هالت توماس، غينكل كريستيان ، و زارستد ماركو . (2020). الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية. (زكرياء بلخماسة، المترجمون) عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

- ✓ Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & van Oppen, C. (2009, Jan 1 ). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *Mis Quarterly*, pp. 177-195.
- ✓ Aprimer on partial least squares structural equation modeling(PLS-SEM). (2017). USA.
- ✓ Hair, J. F., Hult, G. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *Theoretical Economics Letters*, 8(9).