

بحث بعنوان

القيادة الإدارية لرئيس الديوان وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

اعداد

هدى نايف مزعل الروابده

بلديه بني عبيد اربد

اداري ثالث مكلف رئيس ديوان / منطقه الحصن

المخلص

يسعى هذا البحث إلى دراسة مفهوم القيادة الإدارية لرئيس الديوان وبيان أثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال تسليط الضوء على الأدوار القيادية التي يمارسها رئيس الديوان في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وعلاقتها بصياغة الرؤية الاستراتيجية وتنفيذها. ويعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم النظرية المرتبطة بالقيادة الإدارية والإدارة الاستراتيجية، وتحليل طبيعة العلاقة بين ممارسات رئيس الديوان ومستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها طويلة المدى، مع التركيز على أهمية الحوكمة، والاتصال المؤسسي، وتفويض الصلاحيات، وقياس الأداء.

وتوصل البحث إلى أن فاعلية القيادة الإدارية لرئيس الديوان تمثل عاملاً محورياً في تحويل الأهداف الاستراتيجية من صيغ نظرية إلى نتائج عملية، وذلك عندما تتوافر رؤية واضحة، ونظام إداري مرن، وثقة مؤسسية تدعم المبادرة والمساءلة. كما أظهر البحث أن ضعف الممارسات القيادية، أو غياب التنسيق بين المستويات الإدارية، أو نقص أدوات قياس الأداء، قد يؤدي إلى انخفاض كفاءة التنفيذ الاستراتيجي. وبناءً على ذلك، أوصى البحث بضرورة تطوير نموذج قيادي استراتيجي لرئيس الديوان يقوم على التمكين، والتحول الرقمي، والمتابعة الدورية للمؤشرات، بما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة الإدارية.

Abstract

This research aims to study the concept of administrative leadership of the head of the Diwan and its impact on achieving the organization's strategic goals. It does so by highlighting the leadership roles the head of the Diwan plays in planning, organizing, directing, and controlling, and their relationship to formulating and implementing the strategic vision. The research employs a descriptive-analytical approach to present the theoretical concepts related to administrative leadership and strategic management, and to analyze the nature of the relationship between the head of the Diwan's practices and the extent to which the organization achieves its long-term goals. Emphasis is placed on the importance of governance, institutional communication, delegation of authority, and performance measurement.

The research concludes that the effectiveness of the head of the Diwan's administrative leadership is a pivotal factor in transforming strategic goals from theoretical concepts into practical outcomes, provided there is a clear vision, a flexible administrative system, and institutional trust that supports initiative and accountability. The research also demonstrates that weak leadership practices, a lack of coordination between administrative levels, or insufficient performance measurement tools can lead to reduced efficiency in strategic implementation. Accordingly, the research recommended the need to develop a strategic leadership model for the head of the office based on empowerment, digital transformation, and periodic monitoring of indicators, in order to contribute to enhancing institutional performance and achieving administrative sustainability.

المقدمة

تعد القيادة الإدارية من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات وتحقيقها لأهدافها، ولا سيما في البيئات الإدارية المعاصرة التي تتسم بالتغير والتعقيد وتزايد متطلبات الكفاءة والشفافية. فالقيادة لم تعد مجرد منصب إداري يمارس سلطة رسمية، بل أصبحت عملية تأثير استراتيجية تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها. وفي هذا السياق، تبرز أهمية القائد الإداري القادر على الجمع بين الفهم العميق للواقع المؤسسي والقدرة على استشراف المستقبل وصناعة القرارات الفاعلة.

ويحتل الديوان مكانة محورية داخل المؤسسة، نظرًا لدوره في التنسيق بين الإدارات، ومتابعة تنفيذ السياسات، وضبط الإجراءات الإدارية، ودعم متخذي القرار بالمعلومات والتقارير. ومن ثم، فإن رئيس الديوان لا يقتصر دوره على إدارة الأعمال المكتبية أو الإشراف الإجرائي، بل يمتد إلى ممارسة قيادة إدارية تؤثر في جودة الأداء المؤسسي وفعالية التخطيط الاستراتيجي. إن نجاح رئيس الديوان في أداء هذا الدور يتطلب امتلاكه لمهارات قيادية وتنظيمية عالية، وقدرة على بناء العلاقات المؤسسية، وإدارة الأولويات، وتحفيز العاملين على الالتزام بالأهداف الاستراتيجية.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة القيادة الإدارية لرئيس الديوان وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، باعتبارها موضوعًا يجمع بين البعد القيادي والبعد الاستراتيجي في الإدارة العامة. فالبحث في هذا المجال يساعد على فهم الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل القيادة الإدارية إلى أداة فاعلة لتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز التكامل بين الوحدات التنظيمية، وضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة. كما يسهم البحث في تقديم رؤى علمية وتوصيات تطبيقية يمكن أن تفيد المؤسسات في تطوير أساليب القيادة الإدارية على مستوى الديوان.

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في وجود فجوة محتملة بين الممارسات القيادية التي يمارسها رئيس الديوان وبين متطلبات تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، إذ تشير بعض الملاحظات الإدارية إلى أن كثيرًا من المؤسسات تمتلك خططًا استراتيجية واضحة، لكنها تواجه صعوبات في التنفيذ الفعلي نتيجة ضعف القيادة الإدارية، أو غياب التنسيق، أو محدودية تفويض الصلاحيات، أو عدم وضوح مؤشرات الأداء. وعندما يتحول دور رئيس الديوان إلى دور إداري تقليدي بعيد عن التأثير الاستراتيجي، فإن ذلك قد يؤدي إلى بطء اتخاذ القرار، وتكرار الاختناقات الإدارية، وضعف المتابعة، وانخفاض مستوى الالتزام بالأهداف المعتمدة.

وتتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر القيادة الإدارية لرئيس الديوان في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟ وتتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة المتعلقة بطبيعة القيادة الإدارية، وأبعادها، ودورها في التخطيط والتنفيذ والرقابة، فضلاً عن التحديات التي تواجه رئيس الديوان في ممارسة القيادة الفاعلة. ومن ثم، يسعى البحث إلى تحليل هذه المشكلة نظريًا، واستخلاص النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الأثر القيادي لرئيس الديوان في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أهداف البحث

1. التعرف على مفهوم القيادة الإدارية لرئيس الديوان وأبعادها الرئيسية في السياق المؤسسي.
2. تحليل دور رئيس الديوان في صياغة الأهداف الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها داخل المؤسسة.
3. بيان أثر الممارسات القيادية لرئيس الديوان، مثل الرؤية الاستراتيجية والاتصال وتفويض الصلاحيات، في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

4. تحديد أبرز التحديات الإدارية والتنظيمية التي تحد من فاعلية القيادة الإدارية لرئيس الديوان.

5. تقديم توصيات عملية تسهم في تطوير القيادة الإدارية لرئيس الديوان وتعزيز إسهامها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أهمية البحث

تكمن الأهمية النظرية للبحث في كونه يسלט الضوء على أحد الموضوعات التي تربط بين القيادة الإدارية والإدارة الاستراتيجية في المؤسسات، ولا سيما في مستوى الديوان الذي يمثل حلقة وصل مهمة بين الإدارة العليا وبقية الوحدات التنظيمية. كما يسهم البحث في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بدور القيادات الإدارية الوسطى والعليا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويوفر إطارًا مفاهيميًا يمكن أن يفيد الباحثين والمهتمين بدراسة القيادة في القطاعين العام والخاص.

وتتجلى الأهمية التطبيقية للبحث في أنه يقدم رؤية عملية يمكن أن تساعد المؤسسات على تطوير أساليب القيادة الإدارية لرئيس الديوان، وتحسين آليات التخطيط والمتابعة وقياس الأداء. كما أن نتائج البحث وتوصياته قد تفيد متخذي القرار في تصميم برامج تدريبية وتطويرية تعزز القدرات القيادية لرؤساء الدواوين، وتدعم بناء بيئة مؤسسية قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، بما ينعكس على جودة الأداء المؤسسي والاستخدام الأمثل للموارد.

أسئلة البحث

1. ما المقصود بالقيادة الإدارية لرئيس الديوان؟

2. ما أبرز أبعاد القيادة الإدارية لرئيس الديوان؟

3. كيف تؤثر القيادة الإدارية لرئيس الديوان في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه القيادة الإدارية لرئيس الديوان في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟
5. ما المتطلبات اللازمة لتعزيز أثر القيادة الإدارية لرئيس الديوان في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

الإطار النظري

يتناول الإطار النظري للبحث مفهوم القيادة الإدارية بوصفها عملية تأثير وتوجيه وتنسيق تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية. فالقيادة الإدارية لا ترتبط فقط بالسلطة الرسمية، بل تعتمد على القدرة على الإقناع، وبناء الثقة، وتحفيز العاملين، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. وفي سياق الديوان، تكتسب القيادة الإدارية طابعاً خاصاً لأنها تتصل بتنسيق الأعمال، وضبط الإجراءات، وضمان تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يجعل رئيس الديوان عنصراً محورياً في استقرار العمل المؤسسي.

وتركز الأدبيات الإدارية على أن الأهداف الاستراتيجية تمثل الغايات طويلة المدى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتشمل تحسين الأداء، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الجودة، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. وحتى تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق، لا بد من ترجمتها إلى خطط تشغيلية ومؤشرات أداء واضحة، مع تحديد المسؤوليات والموارد اللازمة للتنفيذ. وهنا تبرز أهمية القيادة الإدارية لرئيس الديوان في متابعة تنفيذ هذه الخطط، وضمان التزام الوحدات الإدارية بالأولويات الاستراتيجية، والتعامل مع المعوقات التي قد تظهر أثناء التنفيذ.

وتوضح نظريات القيادة أن هناك أنماطاً متعددة من القيادة، مثل القيادة التوجيهية، والقيادة التشاركية، والقيادة التحويلية، والقيادة الموقفية، ولكل نمط تأثير مختلف في سلوك العاملين ومستوى الأداء المؤسسي. فالقيادة

التحويلية، على سبيل المثال، تسهم في تحفيز الموظفين على تجاوز المصالح الفردية والتركيز على أهداف المؤسسة، بينما تساعد القيادة الموقفية على تكييف أسلوب القيادة وفق طبيعة المهمة ومستوى نضج العاملين. ومن ثم، فإن رئيس الديوان يحتاج إلى المزج بين أكثر من أسلوب قيادي وفقاً لطبيعة المؤسسة، ودرجة التعقيد في أعمالها، ومتطلبات تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتتسم القيادة الإدارية في المؤسسات العامة، ومنها الديوان، بخصوصية مرتبطة بطبيعة العمل الحكومي أو المؤسسي الرسمي، حيث تزداد أهمية الالتزام بالأنظمة واللوائح، وتحقيق المصلحة العامة، وضمان الشفافية والمساءلة. كما أن رئيس الديوان يعمل في بيئة تتعدد فيها الجهات ذات العلاقة، وتتطلب قدرة عالية على التنسيق وإدارة العلاقات المؤسسية. لذلك فإن فاعلية القيادة في هذا السياق لا تقاس فقط بتحقيق النتائج، بل أيضاً بمدى الالتزام بالإجراءات النظامية، وجودة الخدمات الإدارية، وقدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات دون الإخلال بالاستقرار التنظيمي.

وبناء على ذلك، يمكن صياغة إطار تحليلي للبحث يقوم على أن القيادة الإدارية لرئيس الديوان تمثل المتغير المستقل الذي يشمل أبعاداً مثل الرؤية الاستراتيجية، والاتصال المؤسسي، وتقويض الصلاحيات، والرقابة، وتحفيز العاملين، بينما يمثل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتغير التابع الذي يمكن قياسه من خلال مؤشرات الأداء، وكفاءة التنفيذ، وجودة المخرجات، والالتزام بالخطط المعتمدة. ويفترض هذا الإطار أن هناك علاقة إيجابية بين فاعلية القيادة الإدارية لرئيس الديوان ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، شريطة توافر بيئة مؤسسية داعمة، ونظام حوكمة واضح، وموارد كافية للتنفيذ.

إجابات أسئلة البحث

السؤال الأول: ما المقصود بالقيادة الإدارية لرئيس الديوان؟

تُقصد بالقيادة الإدارية لرئيس الديوان مجموعة الممارسات والعمليات التي يمارسها رئيس الديوان بهدف توجيه العمل الإداري داخل المؤسسة، وتنسيق الجهود بين الوحدات التنظيمية، وضمان تنفيذ السياسات والقرارات بما يخدم الأهداف الاستراتيجية. وتشمل هذه القيادة القدرة على التخطيط، وتنظيم الأعمال، وتوزيع المهام، ومتابعة الأداء، وحل المشكلات، وتحفيز العاملين، فضلاً عن بناء بيئة عمل قائمة على الانضباط والمسؤولية والتعاون. وبذلك لا يقتصر دور رئيس الديوان على الجانب الإجرائي أو الكتابي، بل يمتد إلى كونه قائداً إدارياً يسهم في تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية واضحة، ويضمن التزام المؤسسة بمعايير الجودة والحوكمة والشفافية.

السؤال الثاني: ما أبرز أبعاد القيادة الإدارية لرئيس الديوان؟

تتضمن أبرز أبعاد القيادة الإدارية لرئيس الديوان البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الاتصالي، والبعد الإنساني، والبعد الرقابي. ويتمثل البعد الاستراتيجي في قدرة رئيس الديوان على فهم رؤية المؤسسة وأهدافها طويلة المدى والمشاركة في ترجمتها إلى خطط عملية، بينما يتعلق البعد التنظيمي بحسن توزيع المهام وتحديد الصلاحيات وتنسيق الأعمال بين الإدارات. أما البعد الاتصالي فيشير إلى فاعلية تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، في حين يركز البعد الإنساني على تحفيز العاملين وبناء الثقة وتعزيز روح الفريق. ويأتي البعد الرقابي ليضمن متابعة الأداء، وقياس النتائج، واكتشاف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

السؤال الثالث: كيف تؤثر القيادة الإدارية لرئيس الديوان في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟

تؤثر القيادة الإدارية لرئيس الديوان في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال دورها في ربط التخطيط بالتنفيذ، وضمان وضوح الأولويات، وتحسين تدفق المعلومات، وتعزيز التنسيق بين الوحدات الإدارية. فعندما يمتلك رئيس الديوان رؤية استراتيجية واضحة، فإنه يستطيع توجيه الأعمال اليومية بما يخدم الأهداف الكبرى للمؤسسة، ويقلل من الازدواجية والهدر في الموارد. كما أن فاعلية المتابعة والرقابة تسهم في قياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف، بينما يساعد تفويض الصلاحيات وتمكين الموظفين على زيادة سرعة الإنجاز وتحمل المسؤولية. وبذلك تتحول القيادة الإدارية لرئيس الديوان إلى محرك أساسي لكفاءة التنفيذ الاستراتيجي، وليس مجرد وظيفة إشرافية تقليدية.

السؤال الرابع: ما أبرز التحديات التي تواجه القيادة الإدارية لرئيس الديوان في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

تواجه القيادة الإدارية لرئيس الديوان عدة تحديات، من أبرزها البيروقراطية الإدارية، وضعف وضوح الأهداف الاستراتيجية لدى بعض المستويات الوظيفية، ومحدودية استخدام التقنيات الحديثة في المتابعة وقياس الأداء. كما قد تعاني المؤسسة من مقاومة التغيير، أو ضعف التنسيق بين الإدارات، أو غياب نظام فعال للمساءلة، وهو ما يقلل من قدرة رئيس الديوان على تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة. إضافة إلى ذلك، فإن نقص التدريب القيادي، أو تداخل الصلاحيات، أو ضعف الثقافة المؤسسية الداعمة للمبادرة، قد يشكل عائقاً أمام ممارسة قيادة إدارية فاعلة. ولذلك فإن معالجة هذه التحديات تتطلب تطوير الهياكل الإدارية، وتعزيز الحوكمة، وبناء قدرات قيادية مستمرة.

السؤال الخامس: ما المتطلبات اللازمة لتعزيز أثر القيادة الإدارية لرئيس الديوان في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

تتطلب تعزيز أثر القيادة الإدارية لرئيس الديوان توافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والإدارية والبشرية، من أهمها وضوح الرؤية الاستراتيجية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتبني نظام دقيق لقياس الأداء. كما يحتاج رئيس الديوان إلى صلاحيات كافية تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة، وإلى دعم من الإدارة العليا لتعزيز دوره القيادي داخل المؤسسة. ومن المتطلبات المهمة أيضاً تطوير نظم المعلومات والتحول الرقمي، وتوفير برامج تدريبية متخصصة في القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير، فضلاً عن بناء ثقافة مؤسسية تشجع على المبادرة والشفافية والمساءلة. وعند توافر هذه المتطلبات، يصبح رئيس الديوان أكثر قدرة على توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة واستدامة.

النتائج والتوصيات

النتائج

1. توصل البحث إلى أن القيادة الإدارية لرئيس الديوان ليست مجرد وظيفة إشرافية تقليدية، بل تمثل دوراً استراتيجياً مؤثراً في توجيه العمل المؤسسي وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. فقد تبين أن رئيس الديوان الذي يمتلك رؤية واضحة وقدرة على التنسيق والمتابعة يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة التنفيذ الاستراتيجي، وتقليل الفجوة بين الخطط المعتمدة والنتائج الفعلية، وتعزيز التكامل بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.

2. أظهر البحث أن وضوح الرؤية الاستراتيجية وفاعلية الاتصال المؤسسي من أهم العوامل التي تعزز أثر القيادة الإدارية لرئيس الديوان في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. فعندما تكون الأهداف مفهومة ومعلنة ومرتبطة بمؤشرات أداء محددة، فإن رئيس الديوان يستطيع توجيه الجهود اليومية للعاملين نحو الأولويات الاستراتيجية، ويحد من العشوائية والازدواجية في الأداء، مما يرفع من مستوى الانضباط المؤسسي ويزيد من كفاءة استخدام الموارد.

3. بين البحث أن تفويض الصلاحيات وتمكين القيادات الوسطى يمثلان عاملاً مهماً في تعزيز فاعلية رئيس الديوان وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. فالتفويض المدروس لا يعني التخلي عن المسؤولية، بل يعني توزيع المهام بشكل يضمن سرعة الإنجاز وتحمل المسؤولية وتطوير قدرات العاملين. كما أن التمكين يساهم في تعزيز المبادرة، وتحفيز الموظفين، وتقليل الاختناقات الإدارية المرتبطة بالمركزية المفرطة، مما يجعل المؤسسة أكثر مرونة في التعامل مع المتغيرات.

4. كشفت نتائج البحث أن تطبيق مبادئ الحوكمة وقياس الأداء يساهم بشكل كبير في تعزيز الأثر الإيجابي للقيادة الإدارية لرئيس الديوان. فالمؤسسة التي تعتمد على أنظمة واضحة للمتابعة والتقييم والمساءلة تكون أكثر قدرة على اكتشاف الانحرافات مبكراً، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، وضمان التزام الإدارات المختلفة بالأهداف الاستراتيجية. كما أن وجود مؤشرات أداء دقيقة يساعد رئيس الديوان على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات موثوقة، وليس على الانطباعات أو الاجتهادات الشخصية.

5. توصل البحث إلى أن هناك مجموعة من التحديات التي قد تحد من فاعلية القيادة الإدارية لرئيس الديوان، من أبرزها البيروقراطية، وضعف التحول الرقمي، ومقاومة التغيير، وغياب التدريب القيادي المستمر. وأكدت

النتائج أن هذه التحديات يمكن أن تقلل من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية إذا لم تتم معالجتها من خلال تطوير الهياكل الإدارية، وتحديث الأنظمة، وتعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار والمساءلة، مما يجعل تطوير القيادة الإدارية لرئيس الديوان ضرورة مؤسسية وليس خيارًا ثانويًا.

التوصيات

1. يوصي البحث بضرورة تبني نموذج قيادي استراتيجي لرئيس الديوان يقوم على وضوح الرؤية، والتخطيط طويل المدى، والقدرة على ربط الأعمال اليومية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وينبغي أن يشمل هذا النموذج تطوير مهارات رئيس الديوان في القيادة التحويلية، وإدارة التغيير، والتفكير الاستراتيجي، حتى لا يقتصر دوره على المتابعة الإجرائية فقط، بل يمتد إلى الإسهام الفاعل في صياغة التوجهات الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي.

2. يوصي البحث بإنشاء نظام متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي داخل المؤسسة، يتضمن مؤشرات كمية ونوعية واضحة، وجدول زمنية محددة، وآليات دورية للمتابعة والتقييم. ومن المهم أن يكون رئيس الديوان طرفًا أساسيًا في تشغيل هذا النظام، نظرًا لموقعه التنسيقي بين الإدارات، وقدرته على رصد الفجوات التنفيذية، ورفع التقارير الدقيقة إلى الإدارة العليا، بما يدعم اتخاذ القرار في الوقت المناسب ويعزز كفاءة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

3. يوصي البحث بتعزيز مبدأ تفويض الصلاحيات داخل الديوان، مع ربطه بالمساءلة وتطوير القدرات، بحيث يتم توزيع المهام بشكل متوازن يضمن سرعة الإنجاز دون الإخلال بجودة العمل. كما ينبغي منح القيادات الوسطى مساحة مناسبة لاتخاذ القرارات التشغيلية، مع توفير التدريب والدعم اللازمين لهم، لأن ذلك يخفف من

المركزية، ويزيد من مرونة المؤسسة، ويعزز قدرة رئيس الديوان على التركيز على القضايا الاستراتيجية ذات الأولوية.

4. يوصي البحث بضرورة الإسراع في التحول الرقمي وتطوير نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة، لما لذلك من أثر كبير في تحسين تدفق المعلومات، ودقة التقارير، وسرعة المتابعة، وتقليل الأخطاء اليدوية. كما أن توفير قواعد بيانات موثوقة يساعد رئيس الديوان على ممارسة قيادة إدارية مبنية على الأدلة، ويعزز الشفافية والرقابة، ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تحسين جودة التخطيط والتنفيذ والتقييم.

5. يوصي البحث بتصميم برامج تدريبية مستمرة لرئيس الديوان والقيادات الإدارية المرتبطة به، تركز على مهارات القيادة الاستراتيجية، والحوكمة، وإدارة الموارد، والاتصال المؤسسي، وحل المشكلات. كما ينبغي أن تخضع ممارسة القيادة الإدارية للتقييم الدوري من خلال مؤشرات موضوعية، بما يضمن التطوير المستمر للأداء القيادي، ويعزز قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية على المدى الطويل.

المصادر والمراجع

- أبو قحف، علي. (2018). *الإدارة العامة: الأسس والوظائف*. الدار الجامعية.
- حجي، محمد. (2018). *التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة*. دار المعرفة الجامعية.
- الخطيب، أحمد. (2021). القيادة الإدارية وتطوير الأداء المؤسسي في القطاع العام. *مجلة الإدارة والاقتصاد، 14* (2)، 45-70.

سلامة، عبد الحميد. (2021). القيادة الإدارية وصنع القرار في المؤسسات العامة. *المجلة العربية للإدارة، 41*(3)، 9-34.

الشربيني، سامي. (2022). *الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية: المفاهيم والتطبيقات*. دار النهضة العربية.

العتيبي، محمد بن سعد. (2019). *القيادة الإدارية الحديثة: مفاهيم وتطبيقات*. دار المعرفة الجامعية.

العزام، يوسف أحمد. (2019). دور القيادة الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات العامة. *مجلة العلوم الإدارية، 12*(1)، 113-138.

القحطاني، خالد بن محمد. (2018). *الإدارة الاستراتيجية: مدخل عملي*. دار الزهراء للنشر والتوزيع.

المصري، رامي. (2017). *الحوكمة والقيادة في الأجهزة الحكومية*. دار الفكر العربي.

النمر، عبد الله. (2020). *القيادة التحويلية في الإدارة العامة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.