

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص : ماجستير إدارة المشاريع



العنوان باللغة العربية

أثر القيادة الاستراتيجية الناجحة على جودة الأداء والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات

دراسة تطبيقية على شركة الروسان للمقاولات

Title in English

The impact of successful strategic leadership on the quality of performance, organizational culture, and financial performance of institutions

An applied study on Al-Rosan Contracting Company

إعداد الطالب/

عبدالله تركي العنزي

إشراف/

د/ الفیصل عبدالحمید

د/ فايز جراد

العام الدراسي:

2024

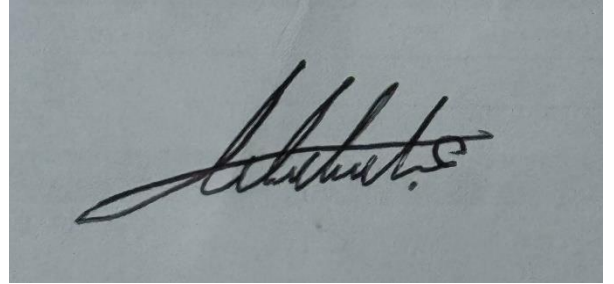
تعهد

الالتزام بالأنظمة والتعليمات الخاصة بكتابة الرسالة

أتعهد أنا الطالب: عبدالله تركي فرج العنزي. رقم التسجيل 233000941 المسجل في برنامج ماجستير إدارة المشاريع الالتزام بالأنظمة والتعليمات النافذة في جامعة ميدأوشن، كما أتعهد:

1. أن أكتب رسالتي ملتزماً بأسس الأمانة العلمية.
 2. أن تكون جميع محتويات الرسالة من خالص جهدي العلمي الفكري الشخصي.
 3. أن أتحمل المسؤولية الكاملة عن التحليل الإحصائي الوارد في الرسالة.
 4. أن لا تكون رسالتي منقولة عن أي رسائل أو كتب سابقة.
- و إنني أتحمل كامل المسؤولية القانونية في حال ثبت عدم تقيدي بالأسس المذكورة أعلاه.

توقيع الطالب



التاريخ : 31 / 7 / 2024م

الإهداء :

الى صاحب الفضل الأول والأخير الى هادي سواء السبيل.. الله عز وجل، اشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدى وسدد الخطى فخرج هذا البحث بعونه وتوفيقه.

الى من قال فيهما الحق " وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا " (الاسراء : ٢٤)

الى والدي الغالي الذي دعمني وحفزني في كل مراحل حياتي وعلمني ان لا اتوقف عن التعلم والقراءة حتى اخر يوم في عمري.

الى والدتي الغالية التي غمرتني باهتمامها وعطفها وحنانها وعلمتني ان الاستغفار سيد المعجزات وان ليس هناك شيء مستحيل... اطال الله في عمرهم وامدهم بالتقوى والصحة والعافية...

الى من زرع في نفسي كل معاني الحب والوفاء والعطاء عمي سحاب رحمه الله...

الى من هم لفؤادي مهجتي ولحياتي خير انس وبهاء اخوتي واختي العزيزة وعائلتي الكريمة...

الى المهندسين الذين ساعدوني واعانوني المهندس عثمان ابو زيد والمهندس عبدالله الشهري و الى جميع زملائي في العمل.

الى شركتي ومجلس الإدارة فيها وكل منتسبيها الذين دعموني ولم يتوانوا في مد يد العون لي وتوفير سبل الوصول الى غايتي (شركة الروسان للمقاولات)

الى اساتذتي الكرام الذين وجهوني وساعدوني د/ الفيصل عبدالحميد و د/ فايز جراد

اهدي هذا البحث المتواضع،،،

فهرس المحتويات:

المحتوى	رقم الصفحة
الإهداء	i
فهرس المحتويات	ii
فهرس الجداول	v
فهرس الأشكال	vi
المستخلص	vii
الفصل الأول: الإطار العام الدراسة	
المقدمة	1
مشكلة الدراسة	1
أهمية الدراسة	2
أهداف الدراسة	3
تساؤلات الدراسة	3
فروض الدراسة	3
حدود الدراسة	4
متغيرات الدراسة	4
مصطلحات الدراسة	5
الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري	
مقدمة	7
أ. الدراسات السابقة	
الدراسة المتعلقة بمتغير جودة الأداء المؤسسي	8
الدراسات المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية	9
الدراسات المتعلقة بمتغير الأداء المالي	11
التعقيب على الدراسات السابقة	12
ب. الإطار النظري	
المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية	
مقدمة	14
أولاً: مدخل إلى القيادة الاستراتيجية	14

14	1. مفهوم القيادة الاستراتيجية
16	2. أهمية القيادة الاستراتيجية
17	3. أهداف القيادة الاستراتيجية
18	4. أبعاد القيادة الاستراتيجية وممارساتها
20	5. مبادئ القيادة الاستراتيجية
22	6. أنماط القيادة الاستراتيجية
24	ثانياً: صفات القائد الاستراتيجي ومهاراته
24	أ. صفات القائد الاستراتيجي
24	ب. مهارات القائد الاستراتيجي
26	ثالثاً: الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية
المبحث الثاني: القيادة الاستراتيجية الناجحة وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي	
29	مقدمة
29	أولاً: مدخل إلى الأداء المؤسسي
29	1. مفهوم الأداء المؤسسي
30	2. مفهوم جودة الأداء المؤسسي
31	3. أهمية وأهداف الأداء المؤسسي
33	4. مراحل فاعلية الأداء المؤسسي
34	5. خطوات تحسين الأداء المؤسسي
35	ثانياً: علاقة القيادة الاستراتيجية الناجحة بجودة الأداء المؤسسي
المبحث الثالث: القيادة الاستراتيجية الناجحة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية	
37	مقدمة
37	أولاً: مدخل إلى الثقافة التنظيمية
37	1. مفهوم الثقافة التنظيمية
38	2. أهمية الثقافة التنظيمية
39	3. خصائص الثقافة التنظيمية
40	4. أنواع الثقافة التنظيمية
42	5. آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية
43	ثانياً: علاقة القيادة الاستراتيجية الناجحة بالثقافة التنظيمية

المبحث الرابع: القيادة الاستراتيجية الناجحة وعلاقتها بالأداء المالي للمؤسسات	
45	مقدمة
45	أولاً: مدخل إلى الأداء المالي للمؤسسات
45	1. مفهوم الأداء المالي للمؤسسات
46	2. العوامل المؤثرة على الأداء المالي
47	3. مفهوم تقييم الأداء المالي
48	4. أهداف تقييم الأداء المالي
49	5. مراحل تقييم الأداء المالي في المؤسسات
50	ثانياً: علاقة القيادة الاستراتيجية الناجحة بالأداء المالي للمؤسسات
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
52	مقدمة
53	المنهجية وطرق البحث
53	أدوات الدراسة
53	مجتمع الدراسة
54	عينة الدراسة
54	محددات الدراسة
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
56	مقدمة
57	تحليل البيانات
78	الخلاصة
78	النتائج
79	التوصيات
81	المراجع
89	الملاحق
90	الاستبانة
93	Abstract

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية	2_1
27	الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي	2_2
57	درجات الموافقة لقائمة الاستبيان	4_1
58	المتوسط المرجح لكل مستوى من الموافقة	4_2
58	تصنيف إجابات مستوى الموافقة	4_3
58	معدل ألفا لكل محور من محاور الدراسة	4_4
59	وصف العينة حسب الجنس	4_5
60	وصف العينة حسب العمر	4_6
61	وصف العينة حسب المؤهل العلمي	4_7
62	وصف العينة حسب الخبرة	4_8
63	وصف العينة حسب المسمى الوظيفي	4_9
64	نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X نمط القيادة	4_10
65	نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير التابع Y (الأداء المؤسسي)	4_11
66	نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير التابع Z (الثقافة التنظيمية)	4_12
67	نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير التابع Q (الأداء المالي)	4_13
69	معامل الارتباط بين المتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)	4_14
70	معامل التحديد للمتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)	4_15
70	ANOVA للمتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)	4_16
70	معاملات الانحدار للمتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)	4_17
72	معامل الارتباط بين المتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية)	4_18
73	معامل التحديد للمتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية)	4_19
73	ANOVA للمتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية)	4_20
73	معاملات الانحدار للمتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية)	4_21
75	معامل الارتباط بين المتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (الأداء المالي)	4_22
76	معامل التحديد للمتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (الأداء المالي)	4_23

76	ANOVA للمتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (الأداء المالي)	4_24
77	معاملات الانحدار للمتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (الأداء المالي)	4_25

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	متغيرات الدراسة	1_1
59	وصف العينة حسب الجنس	4_1
60	وصف العينة حسب العمر	4_2
61	وصف العينة حسب المؤهل العلمي	4_3
62	وصف العينة حسب الخبرة	4_4
63	وصف العينة حسب المسمى الوظيفي	4_5

المستخلص

أصبحت القيادة الاستراتيجية سلاح فعال يتم استخدامه من قبل المؤسسات والمنظمات التي تسعى لمواكبة التغيرات والتحديات المتلاحقة والتي يتم فرضها باستمرار على بيئة الأعمال في القرن الحادي والعشرين تبعاً لعدة أسباب كالعولمة والتطورات التكنولوجية وغيرها. فالقيادة الاستراتيجية الناجحة تضمن قيادة أي مؤسسة أو منظمة نحو النجاح والربح والأداء العالي والفعال، وذلك من خلال ممارساتها العديدة والتي تتمثل في تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتوجيه الجهود نحو تحقيقها، والفهم العميق للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وتحليل البيانات والمعلومات الواردة والمتاحة، واستغلال الموارد المتاحة بفاعلية لتحقيق أعلى ربح، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة، وتوجيه وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف المحددة. وانطلاقاً من ذلك، يهدف البحث الحالي إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على جودة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات. ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل في 105 مدراء وقادة في شركة الروسان للمقاولات في المملكة العربية السعودية. وبعد تحليل نتائج الاستبانة تبين وجود علاقة تربط ما بين القيادة الاستراتيجية وكل من جودة الأداء المؤسسي، والثقافة التنظيمية، والأداء المالي. ويوصي الباحث بإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات التي تدرس العلاقة التي تربط بين القيادة الاستراتيجية في تأثيرها على جودة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمنظمات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، الثقافة التنظيمية، الأداء المالي.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تتظر الدراسات الحديثة إلى القيادة الاستراتيجية كمصدر للابتكار والإبداع داخل المؤسسة، وهذا يتوقف على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية والمقومات التي تمتلكها. فالقيادة الاستراتيجية هي التي تربط بين فعالية القيادة والفعالية التنظيمية في نموذج جديد للقيادة الاستراتيجية، والتي تحرص على مواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية استراتيجية تضع في اعتباراتها جميع التغيرات المحيطة بها، مما يمنح المؤسسة القدرة الجيدة على تحديد أهدافها ومجالات نموها. [بن شويحة وطواهير، 2019]

فالقيادة الاستراتيجية هي من المعايير الهامة التي تحدد جودة الأداء المؤسسي وكفاءة عمليات التخطيط الاستراتيجي وتدعيم القدرة التنافسية في كافة المؤسسات على اختلاف أنواعها. وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي في أغلب المؤسسات تتأثر بشكل إيجابي وسلبي بخصائص أنماط الإدارة المتبعة من قبل القيادات الإدارية ومدى كفاءتها، وذلك بعد الدراسات التطبيقية التي أقيمت على المؤسسات من مشاهدات عملية وإطلاع على نماذج المؤسسات التطبيقية ومناقشة الممارسات العملية في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية في العديد من المؤتمرات وورش العمل. [الأكلبي، 2018]

والأداء التنظيمي المتفوق ليس مسألة حظ أو شيء عشوائي، فقد تم ربطه إلى حد كبير بالاختيارات التي يتخذها القادة. فالقيادة الاستراتيجية هي واحدة من أكثر القضايا الحاسمة التي تواجه المنظمات اليوم، والتي تعني القدرة على توقع المستقبل وتصوره والحفاظ على المرونة والتفكير بشكل استراتيجي والمبادرة للقيام بالتغييرات التي من شأنها خلق ميزة تنافسية للمنظمة في المستقبل. وتعد القيادة على المستوى الاستراتيجي واحدة من القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين، ومع ذلك لم تظهر سوى القليل من الأدلة التجريبية لآثار القيادة الاستراتيجية على العمليات التنظيمية ونجاحها. [Lear, 2012]

مشكلة الدراسة:

كان مصطلح القيادة الاستراتيجية سابقاً يعني تحديد الاتجاه الذي تتجه إليه المؤسسة وكيفية الوصول له. فكانت القيادة الاستراتيجية سابقاً تتعلق بشكل أساسي بانخراط القادة في التخطيط الاستراتيجي طويل المدى ووضع الأهداف البعيدة. كما كان ينظر له على أنه عملية تخص الإدارة العليا فقط، والتي غالباً ما تتم خلف أبواب مغلقة. فقد كان انخراط القادة في العمليات الإدارية للتحليل والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم يعتبر في الأساس عمليات استراتيجية. [Quong, Walker, 2010] أما الآن فإن القيادة الإستراتيجية قد تطورت لتصبح أكثر من هذا. فهي تتطوي على أكثر من مجرد العمليات الخطية العقلانية لكتابة بيانات الرؤية ووضع الخطط الإستراتيجية. فالقيادة الاستراتيجية اليوم هي القيادة التي يتعاون فيها القادة مع العديد من الأشخاص أصحاب المصالح، لوضع استراتيجيات الاستجابة السريعة لحل المشاكل المعقدة التي غالباً ما تتطلب التفكير بطرق واتجاهات جديدة ومختلفة. وعليه فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر القيادة الاستراتيجية الناجحة على جودة الأداء والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من:

الأهمية العلمية:

1. إن القيادة الاستراتيجية الناجحة والفعّالة هي من المواضيع الهامة التي تحظى باهتمام كبير من قبل جميع الدارسين والباحثين والمعنيين في مجال القيادات التنفيذية.
2. إن الدراسة الحالية هي محاولة لإثراء البحث العلمي الحالي بما يفيد المجتمع والمؤسسات المختلفة.
3. إن الدراسة الحالية تعالج موضوعاً يعد ذا أهمية بالغة للعديد من المؤسسات المهمة بالوصول إلى القيادة الاستراتيجية الناجحة والفعّالة.
4. إن الدراسة الحالية تعد من الدراسات القليلة التي تلقي الضوء على علاقة القيادة الاستراتيجية بجودة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات.

الأهمية التطبيقية:

تكمن فيما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج من شأنها إبراز تأثير دور القيادة الاستراتيجية الناجحة على جودة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات، من خلال دراسة واقع تطبيق نمط القيادة الاستراتيجية على شركة الروسان للمقاولات، وتقديم النتائج التي من شأنها تحقيق تطبيق نمط القيادة الاستراتيجية بشكل فعال في المؤسسات المختلفة، والعمل على إيجاد الحلول وتقديمها لنقاط الضعف والمعضلات التي تواجه تطبيق أسلوب القيادة الاستراتيجية الفعالة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. معرفة العلاقة التي تربط بين القيادة الاستراتيجية الناجحة وجودة الأداء المؤسسي.
2. معرفة العلاقة التي تربط بين القيادة الاستراتيجية الناجحة والثقافة التنظيمية المتبعة في المؤسسات.
3. معرفة العلاقة التي تربط بين القيادة الاستراتيجية الناجحة والأداء المالي في المؤسسات.
4. تقديم مرجعية للأبحاث الحالية والمستقبلية التي تهدف إلى دراسة واقع تأثير القيادة الاستراتيجية على جودة الأداء والثقافة التنظيمية والأداء المالي في المؤسسات.

تساؤلات الدراسة:

إن التساؤل الرئيسي للدراسة هو:

ما هو أثر القيادة الاستراتيجية الناجحة على جودة الأداء والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات؟

وعليه يتفرع عدد من التساؤلات الفرعية:

1. كيف ينعكس أسلوب القيادة الاستراتيجي على الأداء المؤسسي؟
2. ما علاقة القيادة الاستراتيجية الناجحة في الثقافة التنظيمية؟
3. ما تأثير القيادة الاستراتيجية الناجحة على الأداء المالي؟

فروض الدراسة:

يحاول البحث إثبات صحة أو رفض الفرضيات التالية:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين القيادة الاستراتيجية الناجحة وجودة الأداء المؤسسي: إن القيادة الإستراتيجية الناجحة تسهم في تحسين الأداء العام للمنظمات.
2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية الناجحة والثقافة التنظيمية: ينعكس تطبيق أسلوب القيادة الاستراتيجي بشكل إيجابي على المؤسسات، ويظهر التأثير على شكل ثقافة تنظيمية قوية.
3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية الناجحة والأداء المالي: تسهم القيادة الاستراتيجية الناجحة على تحسين الأداء المالي في المؤسسات وزيادة الدخل.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على معرفة أثر القيادة الاستراتيجية الناجحة جودة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات.

الحدود المكانية: شركة الروسان العقارية في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: 2024

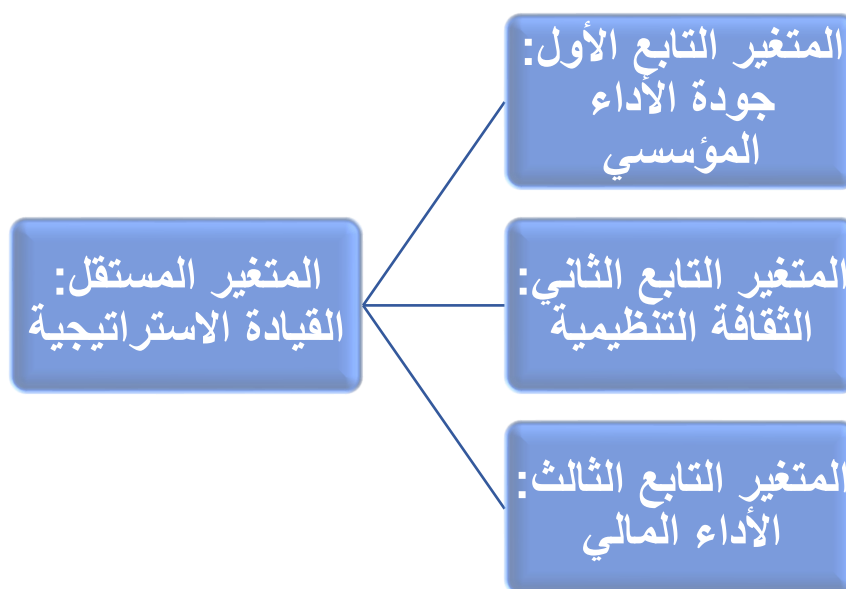
الحدود البشرية: الموظفين الإداريين وعددهم 105 موظف.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية

المتغير التابع: جودة الأداء المؤسسي، الثقافة التنظيمية، الأداء المالي.

والشكل التالي يوضح الارتباط بين متغيرات الدراسة:



شكل رقم 1_1: متغيرات الدراسة

المصدر من إعداد الباحث

مصطلحات الدراسة:

القيادة الإستراتيجية: تُعرف القيادة الاستراتيجية على أنها الممارسات والأفعال التي تركز بشكل كبير على التوجهات طويلة المدى والرؤية الاستراتيجية وإيصالها، وتوجيه الأشخاص الآخرين نحو الطريق الصحيح من خلال حثهم على التعاون والانسجام داخل بيئة العمل للوصول للأهداف المقترحة. [ين شويحة وطواهير، 2019]

كما تُعرف على أنها الإجراءات التي يتم من خلالها إكساب المنظمة ميزتها التنافسية مقارنة بالمنافسين، وهي ناتجة عن الإدارة الاستراتيجية. [رحيمة، 2001]

وهي العملية التي يتم من خلالها صياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك من خلال وضع آلية معتمدة يتم من خلالها صياغة الخطة الاستراتيجية بمراحلها المختلفة وفق منهجية علمية تطبيقية احترافية. [حسن، 2017]

الأداء المؤسسي: يُعرف الأداء المؤسسي عي أنه القاسم المشترك لكافة الجهود المبذولة من قبل الموظفين والعاملين والمدراء في المنظمات والمؤسسات المختلفة. [الدجني، 2011]

وهي المنظومة المتكاملة التي تقوم بإنتاج الأعمال للمنظمة في ضوء تفاعلها مع العناصر والموارد الموجودة في بيئتها الداخلية والخارجية. [الأكلبي، 2018]

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة السلوكيات المتسقة والحقيقية، والتي تعكس معتقدات الموظفين والعاملين وتوقعاتهم المشتركة السائدة في بيئة العمل في منظمة ما، والتي تؤثر على تفاعلهم نحو تنفيذ السياسات الإدارية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحقيق الجودة في الأداء. [عبد الحميد، 2022]

الأداء المالي: هو الكفاءة والفاعلية للأنشطة المالية المتعلقة بالمؤسسة، أي قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج وأهداف مالية تتطابق وتتسجم مع رؤيتها وأهدافها المرسومة، وذلك عن طريق استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل. [بلعباس وبوطالبي، 2023]

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة:

يقوم الفصل الحالي بمراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهي القيادة الإستراتيجية في علاقتها مع جودة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات. فالهدف من مراجعة الأدبيات السابقة التي تتناول نفس المواضيع بشكل عام هو لتوفير الأساس العلمي المعرفي حول المواضيع وتحديد المجالات والمواضيع التي ناقشتها الأبحاث السابقة لمنع الازدواجية ومنح الفضل للباحثين الآخرين للنتائج التي توصلوا إليها والتي ساهمت في إعداد البحث الحالي وإثراء البحث العلمي عامةً. كذلك تساهم الأدبيات السابقة في تحديد الثغرات في الأبحاث السابقة والصراعات والأسئلة المفتوحة ومحاولة الإجابة عنها. وتحديد الحاجة إلى البحث الحالي والمبررات التي من أجلها تمت صياغة البحث الحالي.

وسيقوم الباحث أولاً باستعراض الدراسات السابقة العربية والعالمية ذات الصلة بموضوع البحث بهدف الاستفادة منها إما في الجانب المنهجي للدراسة الحالية أو للاطلاع على نتائجها ومحاولة ربطها بنتائج الدراسة الحالية، ولذلك تم تقسيم الدراسات إلى ثلاثة مجموعات وفقاً لمتغيرات الدراسة الحالية وهم: الدراسات المتعلقة بجودة الأداء المؤسسي، الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، الدراسات المتعلقة بالأداء المالي للمؤسسات. وثانياً، سيبدأ الباحث باستعراض الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة وسردها وفق تسلسل منطقي، فقد تم ترتيبها إلى مباحث وتقسيمات فرعية، وذلك للسعي للإجابة عن كافة أسئلة البحث وتحقيق أهدافه.

أ. الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بمتغير جودة الأداء المؤسسي:

دراسة الأكليبي، عايض شافي. (2018): بعنوان: "دور القيادة الإستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي". هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية وكذلك الوصول إلى واقع الأداء المؤسسي في جامعة الشقراء. كما هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين مدى وضوح التوجه الاستراتيجي في الجامعة وعناصر دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وتمثل حجم العينة في 450 مفردة، وبعد تحليل 432 مفردة منهم توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها: ضعف الخطوات العلمية والإجراءات التنفيذية الهادفة إلى الاستفادة من الكفاءات المميزة، وضعف الممارسات العلمية لاستقطاب وجذب العناصر المميزة والحفاظ عليها، ومحدودية استثمار دور القيادات الاستراتيجية في الجامعة وكلياتها لتفعيل دورها في دعم الأداء المؤسسي.

دراسة رحومة، إبراهيم علي سليمان. (2023): بعنوان: "تقييم أثر القيادة الاستراتيجية على نجاح المؤسسات _ شركة المدار الجديد ليبيا".

هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء والنجاح المؤسسي للشركة. واستخدم الباحث المنهج الاستقرائي لمراجعة الأدبيات والأبحاث السابقة التي تتعلق بالقيادة الاستراتيجية وتأثيرها على النجاح المؤسسي. كما تمت مراجعة جميع البيانات الداخلية والخارجية لشركة المدار الجديد ليبيا بما في ذلك من تقارير مالية وتنفيذية، وتم القيام بتحليل SWOT وإجراء المقابلات مع القادة والموظفين للحصول على وجهات نظر متعددة. ووجد الباحث أن للقيادة الاستراتيجية أثر إيجابي على نجاح شركة "المدار الجديد ليبيا"، ذلك لأن استراتيجيات الشركة المتمثلة في تحديد الأهداف الرئيسية والمسارات المستقبلية والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات تشكل أدوات مهمة لتعزيز الأداء المؤسسي.

دراسة العوفي، هيفا سويعد. (2019): بعنوان: "دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري _دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الفعالة بتحقيق جودة الأداء الإداري. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف البحث، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمات بالمرحلة الابتدائية بقطاع التعليم في المدينة المنورة وعددهم (6279)، وتم اختيار عينة عشوائية مقدارها (326) معلمة من (20) مدرسة ابتدائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية في قطاع التعليم بالمدينة المنورة تمارس المهارات القيادية بنسب مرتفعة جداً وتحقق جودة الأداء الإداري بدرجة عالية. وتوصي الباحثة بعقد مزيد من الدورات لمديري المدارس لتفعيل عملهم القيادي وتطويره، مثل دورات القيادة والتغيير والإدارة المدرسية الحديثة. وحث المعلمين على الاشتراك بالمؤتمرات والندوات العلمية والأبحاث، وذلك لدفعهم على الاهتمام بالتقدم المهني الأكاديمي. ونشر ثقافة الجودة في الأداء من خلال إقامة ورش العمل المختلفة وتشجيع المدراء على الاشتراك.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية:

دراسة واصل، سامي علي سليمان. (2023): بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق تميز ثقافة المنظمة _دراسة تطبيقية على القطاع الصحي".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإستراتيجية على تميز الثقافة التنظيمية في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية. وبما أن تأثير القيادة الإستراتيجية له دور في تحديد توجهات القائد، فإنها تهدف إلى تحقيق التميز في ثقافة المنظمة في مستشفيات مكة الصحية. تم تطبيق 390 عينة وتم توزيع قائمة الاستبيانات على مستشفيات صحة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية. وتوصل البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي بين القيادة الإستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) وتحقيق التميز في ثقافة المنظمة في القطاع الطبي بمستشفيات صحة مكة المكرمة.

دراسة شهيد، هدى. وبوسهمين، أحمد. (2016): بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية. ولتحقيق هدف البحث، قام الباحثان باستخدام الأسلوب التحليلي من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات التي تتعلق بالقيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية. ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أن الثقافة التنظيمية هي حسيمة لعدة عوامل من أهمها القيادة الاستراتيجية، وأن القادة الاستراتيجيون هم المسؤولون عن نجاح وفشل ثقافة المنظمة بغية تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وفي ضوء تلك النتائج اقترح الباحثان أن يتم بناء ثقافة تنظيمية في المؤسسات تتسم بالمرونة وتبتعد عن الجمود وذلك من خلال مشاركة العاملين على كافة الأصعدة الإدارية.

The study of MUNAWAROH, et al. (2021): entitled: " The Effect of Strategic Leadership and Organization Culture on Business Performance_ An Empirical Study in Indonesia".

This study aimed to determine the impact of strategic leadership, motivation, and organizational culture on competitive strategy and business performance. To analyze the data, researchers used structural equation modeling (SEM) to determine the causal relationship between the latent variables found in the structural equations. Analysis tool used with the help of Smart PLS. The researchers also used quantitative methods and questionnaires. The questionnaires were distributed to workers in the manufacturing industry electronically using a simple random sampling technique. It was found that strategic leadership does not have a significant impact on competitive strategy. Strategic leadership has a significant impact on business performance, organizational culture has a significant impact on business performance, and organizational culture has a significant impact on competitive strategy. Motivation has a significant impact on competitive strategy, but motivation does

not have a significant impact on business performance. Competitive strategy does not have any significant impact on business performance.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بمتغير الأداء المالي:

The study of Naja, Walid Azaladien Ramadan; & Ahmad, Ungku Norulkamar ungku. (2024): entitled: " The Impact of Strategic Leadership Styles on Financial Performance in Libyan Oil and Gas Industry".

The study aimed to explore the impact of strategic leadership styles on the financial performance of the Libyan oil and gas industry. To achieve the study objectives, a cross-sectional approach was used to accurately reflect the current situation. Quantitative methodology was considered appropriate for this research. Data were collected using a questionnaire distributed to participants. The study population, as reported by the National Oil Corporation, was 53,361 people, with a minimum sample size of 346 employees from various oil and gas companies. The research revealed that there is no statistically significant relationship between strategic decision-making and financial performance in Libyan oil and gas companies. However, a negative and significant relationship was identified between HRM activities and financial performance. On the contrary, a positive and significant relationship was observed between motivational and influential leadership and financial performance within these companies.

The study of Badr, Raghda; & Ali, EL-Hussein. (2021): entitled: " The impact of Strategic Leadership Styles on Financial Business Performance and Sustainable Competitive Advantage in Travel Agencies and Hotels_ Corporate Social Responsibility as a Mediator".

The study aimed to determine the impact of strategic leadership styles on corporate social responsibility. And studying the impact of corporate social responsibility on financial business performance and sustainable competitive advantage in Egyptian hotels and travel agencies. The opinions of 381 employees in Egyptian hotels and travel agencies were surveyed through a structured questionnaire. The model was evaluated using structural equation modeling. As a result of the study, it was found that transactional strategic leadership significantly influences CSR more than transformational strategy. On the other hand, through common reporting services, they also have a significant impact on financial business performance and sustainable competitive advantage.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق دراسة كل من [رحومة، 2023] و [العوفي، 2019] في أن القيادة الاستراتيجية الناجحة تسهم في تحقيق جودة في الأداء المؤسسي، وذلك من خلال وضع استراتيجيات متمثلة في تحديد أهداف المنظمة الرئيسية والتطلعات والتوجهات المستقبلية وتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة بشكل فعال. كما تتفق الدراستان أن المنظمات التي يمارس قائديها المهارات القيادية بدرجات كبيرة وعالية يمكنها الوصول إلى جودة عالية في الأداء. كما وجد [الأكلبي، 2018] أن ضعف تطبيق ممارسات المهارات القيادية ومحدودية استثمار دور القيادات في الجامعة وكياليتها بشكل خاص وجميع المنظمات بشكل عام يؤدي إلى عدم تفعيل ودعم الأداء المؤسسي. كما يرى أن القيادة الاستراتيجية وجودة الأداء المؤسسي هما مفهومان مترابطان ومتبادلان لا يمكن فصلهما عن بعضهما.

كما أظهرت نتائج دراسة [واصل، 2023] ودراسة [MUNAWAROH, et al, 2021] أن القيادة الاستراتيجية تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة أو المنظمة، فرأى واصل أن أبعاد القيادة الاستراتيجية المختلفة تساهم في بناء وتميز ثقافة المنظمة في القطاع الطبي، أما MUNAWAROH, et al فرأوا أن القيادة الاستراتيجية له أثر جيد على الثقافة التنظيمية، ولكن أثرها صغير بالمقارنة مع عوامل أخرى تساهم في بناء الثقافة التنظيمية كإدارة الموارد البشرية على سبيل المثال. وكلا الدراستين اعتمدت الأسلوب التطبيقي للوصول إلى تلك النتائج. أما عن دراسة [شاهد، بوسهمين، 2016] فقد كانت دراسة نظرية اعتمدت على الأسلوب التحليلي للأدبيات السابقة للوصول إلى نتيجة أن القيادة الاستراتيجية تساهم في بناء الثقافة التنظيمية.

بالنسبة لمتغير الأداء المالي في علاقته مع القيادة الاستراتيجية، فقد لاحظ الباحث ندرة الأبحاث التي تكلمت عن العلاقة بين المتغيرين. فوجد كل من [Naja, Ahmad, 2021] و [Badr, Ali, 2021] أن القيادة الاستراتيجية الناجحة تساهم في الوصول إلى أداء مالي جيد.

تتميز الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة، بأنها الدراسة الأولى _على حد علم الباحث_ التي تعالج موضوع القيادة الاستراتيجية في علاقته مع ثلاثة متغيرات وهي متغير جودة الأداء ومتغير الثقافة التنظيمية ومتغير الأداء المالي، كما تتميز بتقديمها لنتائج وتفسيرات واضحة حول العلاقة بينهم، وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين ممارسة القيادة الاستراتيجية في المنظمات للوصول إلى جودة أداء عالية وثقافة تنظيمية قوية وأداء مالي جيد. كما تتميز الدراسة بأنها من الدراسات القليلة التي ستحاول سد الفجوة البحثية التي تتكلم عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ومتغير الأداء المالي على وجه الخصوص، وذلك بسبب ندرة الأبحاث التي تشرح العلاقة بينهم.

ب. الإطار النظري:

المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية

مقدمة:

القيادة الإستراتيجية هي القيادة التي يستخدم القادة فيها مهاراتهم الإبداعية في حل المشكلات، ورؤيتهم الإستراتيجية لمساعدة أعضاء الفريق والمنظمة على تحقيق الأهداف طويلة المدى. وبشكل أكثر تحديدًا، فإن القيادة الإستراتيجية ليست أسلوبًا قياديًا واضحًا بقدر ما هي عقلية. فالقيادة الإستراتيجية تدور حول فهم النفس والأهداف، وفهم الموقف، والنظر في الخيارات، واتخاذ القرار. ويتعلق الأمر أيضًا بإخراج أفضل ما في الأشخاص، وأفضل ما في الموقف، حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أداء جيد. إن القادة الذين يقودون بشكل استراتيجي قاموا بالعمل الداخلي اللازم للقيادة بنزاهة ورؤية وهدف.

وانطلاقاً من ذلك يركز المبحث الحالي على التعريف بالقيادة الاستراتيجية كمصطلح ومفهوم وأهمية ممارسة القيادة الاستراتيجية والأهداف الناجمة، وأبعاد القيادة الاستراتيجية ومبادئها وأنماطها المختلفة. ومن ثم يلقي الضوء على أهم خصائص القائد الاستراتيجي والمهارات التي يمتلكها، وفي النهاية يقدم الفروق الدقيقة بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية، وبين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي.

أولاً: مدخل إلى القيادة الاستراتيجية:

1. مفهوم القيادة الاستراتيجية:

ينقسم مصطلح القيادة الاستراتيجية إلى كلمتين: قيادة واستراتيجية. ولا بد من تعريف كل كلمة على حدى قبل الانتقال إلى تعريف المصطلح.

مفهوم القيادة:

تعرف القيادة عموماً على أنها قدرة القائد على التأثير بالآخرين فيما يتعلق بامتلاكهم للقيم والقدرات والمهارات الشخصية التي تساعد في تحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. [ملهمباني، 2021] وتعرف أيضاً بأنها القدرة على التأثير في الأفراد لجعلهم راغبين بتحقيق أهداف المجموعة. [العبيري، 2013]

كما تعرف بأنها العملية التي يقوم بها شخص بالتأثير على الأشخاص الآخرين لتحقيق الأهداف وتوجيه المنظمة بشكل يجعلها أكثر تماسكاً، ويقوم القائد بتطبيق سماته القيادية لتنفيذ هذه العملية، مثل القيم والسمات الشخصية والمعتقدات والأخلاق والمعارف والمهارات. [العوفي، 2019]

مفهوم الاستراتيجية:

اشتقت كلمة الاستراتيجية strategy من الكلمة اليونانية ستراتيجوس strategos بمعنى فن القيادة، وتعرف على أنها دراسة وتحليل وتقييم الاختيارات المتاحة في موقف معين، وكيفية استخدام الموارد والإمكانات المختلفة بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف. [دليو وكلاع، 2017]

وعرفها عواد بأنها تصور رؤية المنظمة المستقبلية وتحديد مهامها وغاياتها طويلة المدى، وتحديد أبعاد العلاقة ما بين المنظمة والبيئة المساعدة في تحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف من أجل صياغة القرارات الاستراتيجية طويلة المدى ومراجعتها وتقويمها. [عواد، 2012]

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تتعدد تعريفات القيادة الاستراتيجية وفيما يلي استعراض لأبرزها:

تُعرف القيادة الاستراتيجية على أنها الأفعال التي تحدد التوجهات طويلة الأمد والرؤية الاستراتيجية، والتي تعمل على إيصال هذه الرؤية إلى الجهات التي تمتلك العلاقة والقوة اللازمة لإدراك الرؤية وتحقيقها وإلهام الآخرين للتوجه نحو الطريق الصحيح. [حسن، 2017]

وعرفها بن شويحة وطواهير على أنها العملية التي يتم من خلالها تحديد التصور الاستراتيجي للمؤسسة، ومن ثم بناء ثقافة تنظيمية فعالة للمساعدة على تطوير جميع الأفراد في المؤسسة. وهي القدرة على خلق الملائمة والتحالف في كل مستويات الأعمال والمحافظة عليه، وذلك عن طريق المحافظة على المرونة في سير الأعمال وتمكين الآخرين للقيام بإحداث تغييرات استراتيجية. [بن شويحة وطواهير، 2019]

وهي العملية التي تتطلب اتخاذ القرارات بناءً على الثقافات والشخصيات والرغبات التي تتطلب وضع الخطط المقبولة والمناسبة من قبل المنظمة. [Guillot, 2005]

كما أنها القدرة على إدارة عمليات المنظمة بفاعلية قوية، والحفاظ على مستوى أداء عالٍ وممتاز بشكل متواصل. [الخفاجي، 2008]

وعرفها ملهمباني على أنها الصياغة الواضحة والشاملة لرؤية الشركة وأهدافها والهيكل التطبيقية لتلك الرؤية بما ينسجم مع الأهداف، وتطوير ثقافة الشركة المبتدئة والاستجابة السريعة ونظام الاتصال ونظام التحسين المستمر والفعال. [ملهمباني، 2021]

وهي القيادة التي تتضمن الإدارة من خلال الآخرين لمساعدة المنظمات على مواجهة التغيرات المتسارعة التي تنطوي عليها بيئة الأعمال في ظل أحداث العولمة المتلاحقة. [السنهوتي، 2022]

واستناداً للتعريفات السابقة يرى الباحث أن القيادة الاستراتيجية هي العمليات الممنهجة التي تقوم بها المنظمات، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية. وتتطلب هذه العمليات تعاون ما بين كافة أعضاء المنظمة وإدارة دقيقة ومنظمة، وتشمل العمليات الممنهجة التخطيط والتحليل والتدريب والتواصل والتنفيذ.

2. أهمية القيادة الاستراتيجية:

إن القيادة الاستراتيجية هي من أشكال القيادة التي لها القدرة على استخدام خصائص التأثير والتحفيز والتواصل، والتي تقوم بتحديد الاتجاهات طويلة الأمد للمؤسسة مع إنشاء الجوانب التشغيلية اليومية في نفس الوقت وبشكل فعال.

وتنعكس أهمية القيادة الاستراتيجية في أي مؤسسة في كونها تساعد في: [ملهمباني، 2021] [السنهوتي، 2022] [Joyce, 2004]

- تعتبر العنصر الأساسي في الإدارة الاستراتيجية الفعالة، ذلك لأن القادة الاستراتيجيون يركزون على الاتجاه الاستراتيجي في منظماتهم وينشئون أجندة التغيير الاستراتيجي ويحافظون على تقدم المؤسسة نحو الرؤية الاستراتيجية.
- بناء استراتيجية مؤسسية تعطي المؤسسة النجاح والتألق والازدهار على المدى الطويل، وتعمل على تعزيز الميزة التنافسية بشكل متواصل.
- تعطي القدرة على التعامل مع مختلف الشخصيات داخل وخارج المؤسسة.

- تعزز قيم الانضباط والتعاون والمشاركة وتؤكد على النماذج الأخلاقية في العلاقات المؤسسية الداخلية.
- القيادة الاستراتيجية هي الممثل لأي مؤسسة والمفاوض عنها عند التعامل مع الهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة.
- تقدم الفهم الواعي والمستنير والرصد الدقيق للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية، المحلية والعالمية، وذلك لاتخاذ قرارات واعية وحكيمة حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية، وتزيد من قدرة المؤسسة على الاستجابة لتحديات وفرص هذه البيئة.
- تساهم في عملية بناء رؤية ورسالة المؤسسة وتعمل على خلق وعي استراتيجي وعمليات حيوية متجددة لضمان التناسق الاستراتيجي داخل المؤسسة.
- تمكن من تدبير وإدارة جميع الموارد المؤسسية المالية والبشرية والمادية بشكل فعال كجزء أساسي وجوهري من عملية تغيير استراتيجي حقيق ومتكامل.
- تهئ القيادة الاستراتيجية الاستجابة السريعة لجميع المتغيرات المفاجئة في بيئة العمل التنافسية في ظل العولمة والتقلبات المتلاحقة في بيئة العمل.
- توجه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- تشكل مصدراً للابتكارات وتعمل على كسر الجمود التنظيمي، وهذا يتوقف بدرجة كبيرة على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية وما تملكه من خطط ورؤى استراتيجية.

3. أهداف القيادة الاستراتيجية:

تسعى المنظمات المختلفة إلى اتباع نمط القيادة الإستراتيجية لتحقيق العديد من الأهداف، ولعل من أبرز الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها ما يلي:

- تبسيط العمليات المعقدة وتعزيز الإنتاجية وتشجيع الابتكار والإبداع داخل المنظمة وتنمية بيئة تساعد الموظفين على الإنتاج والابتكار وتدفع بأفكارهم إلى الأمام. [الرشدي وآخرون، 2018]
- تهيئة المنظمة داخلياً للقيام بتعديلات في هيكلها التنظيمي والإجراءات والقواعد والقوى العاملة والأنظمة بالشكل الذي يعزز قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكل كفاءة، وتحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث تقوم بوضع الأهداف السنوية والأهداف طويلة الأمد والسياسات، وتخصيص الموارد استناداً لهذه الأولويات، وإيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة. [الرقاد، 2020]

- تصميم هدف المنظمة ورؤيتها المستقبلية وتحديد أهدافها الرئيسية وقيمتها ومعتقداتها. [أيوب، 2012]
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استثمار الفرص ومقاومة التهديدات هو أهم معيار في نجاح المؤسسات. [الرشيدي وآخرون، 2018]
- العمل على توقع المشاكل المستقبلية ومواجهتها عن طريق خلق حالة من الإنذار المبكر. [أيوب، 2012]
- اكتشاف الانحرافات وتصحيحها بسبب وجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية، وزيادة فاعلية وكفاءة عمليات التنسيق والرقابة واتخاذ القرار. [الرقاد، 2020]
- عرض الحاضر مع المستقبل واحتضان الواقع بالشكل الذي يأخذ في اعتباره جميع التغيرات المستقبلية. [ملهمباني، 2021]
- صياغة الأهداف الاستراتيجية وفهمها والعمل على وضع أفضل الوسائل لتحقيقها بأقل قدر من الوقت والمال. [أيوب، 2012]
- إنشاء رؤية مدروسة تساعد على نقل المنظمة من الأهداف إلى مخرجات واقعية، وتمكنها من إحداث تغييرات جذرية في بنيتها التحتية بشكل يسمح لها بالتعامل مع كافة المستجدات والمشاكل بجدية وذكاء غير مسبوقين. [Amoli & Aghashahi, 2016]
- تحسين المساهمة في تلبية احتياجات وتطلعات المجتمع. [ملهمباني، 2021]

4. أبعاد القيادة الاستراتيجية وممارساتها:

تتعدد النماذج المفسرة لأبعاد القيادة الاستراتيجية وممارساتها؛ فقد وضع Hitt & Ireland نموذج لتلك الأبعاد رأوا فيه أن ممارسات القيادة الاستراتيجية الفعالة تتضمن ستة عناصر مهمة وهي: تحديد الاتجاه الاستراتيجي، استغلال الكفاءات الجوهرية والمحافظة عليها، العمل على تطوير رأس المال البشري، المحافظة على فعالية ثقافة المؤسسة، وضع الضوابط الاستراتيجية، تعزيز الممارسات الأخلاقية. [محمد غانم، 2021]

بينما رأى Duursema أن للقيادة الاستراتيجية أربعة مقاييس أو أبعاد رئيسية تتمثل في: التركيز على العاملين، الكفاءة التشغيلية، تطوير الأعمال، الإبداع التنظيمي. [الغزوي، 2021]

بينما رأى Pisapia أن لممارسات وأبعاد القيادة الاستراتيجية نموذج يتضمن تقريباً جميع الممارسات السابقة وهذه الأبعاد هي: البعد الإداري، البعد الأخلاقي، البعد التحويلي، البعد السياسي. [محمد غانم، 2021]

ومن خلال استعراض وجهات النظر المختلفة، فإن أهم أبعاد القيادة الاستراتيجية هي:

أولاً: البعد التحويلي: يقدم هذا البعد رؤية واضحة لمستقبل واعد، مما يمكن العاملين بالتفكير بطرق أبعد من واقعهم الراهن والتفكير بأشكال جديدة حول أهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها. ذلك لأن القيادة التحويلية تستمد هويتها من رؤيتهم وقيمهم المشتركة، إضافة إلى الثقة والتحفيز والتشجيع والاحترام المتبادل. [محمد غانم، 2021]

ثانياً: البعد الثقافي: لا يتم تسليط الضوء عادةً على البعد الثقافي للقيادة لأنه يؤخذ على أنه أمر مسلم به. ومع ذلك، مع العملية الاقتصادية وظهور التكامل والاتصال الأكثر إحكامًا، هناك حاجة إلى إعادة النظر في كيفية تحديد القيادة من خلال العوامل الثقافية، وبالتالي الدور الوسيط الذي تلعبه التبادلات الثقافية بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يكون حاسماً في سلوك القادة. فالثقافة التي يعتنقها القائد الاستراتيجي تؤثر تأثيراً كبيراً ومهماً على سلوك وأداء وعلاقات العاملين في المؤسسة. وتظهر قوة الثقافة في المؤسسة من خلال مدى قبول القيم الأساسية للعمل من قبل الجميع. [Azeez, 2021]

ثالثاً: البعد السياسي: تمثل السياسة آلية ضرورية وعنصرًا واقعيًا في حياة أي قائد استراتيجي لأنها تمكن الأفراد والجماعات من الوصول إلى الاتفاق حول القرارات المختلفة. فطبيعة القيادة الاستراتيجية تتضمن إحداث التغييرات في الآراء المتباينة والمتناقضة، حينما تسود حالة الشك أو عدم اليقين. [محمد غانم، 2021]

رابعاً: البعد الإداري: ينظر البعض إلى القيادة على أنها مرادفة للإدارة، وأنه من الصعب الفصل بينهما، فلا بد من أن يكون القائد الاستراتيجي قادراً على إدارة منظمته على المستوى الاستراتيجي، الأمر الذي يتطلب منه وضع استراتيجية واتباعها واستغلال الموارد المتاحة والعاملين للوصول إلى أفضل النتائج. فالإدارة تركز على حسن سير العمل في المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة وإحداث تغييرات وفقاً للنظم المتبعة واستخدام إجراءات تتعلق بالتخطيط والتنظيم والتمويل والإنفاق والمراقبة والتأكد من كفاءة وفاعلية الإجراءات التنظيمية. [الزهراني، 2018]

خامساً: البعد الأخلاقي: لا يمكن التقليل من أهمية البعد الأخلاقي في القيادة الاستراتيجية. ذلك لأنه بمثابة بوصلة إرشادية لا توجه سلوك القادة وصنع القرار فحسب، بل تنشئ أيضاً ثقافة تنظيمية إيجابية. وتُترجم مبادئ القيادة الأخلاقية إلى مستويات عالية من الثقة في المنظمة؛ فعندما يلاحظ الموظفون السلوك الأخلاقي من قادتهم، يشعرون بمزيد من الأمان والثقة ويميلون إلى أن يكونوا أكثر التزاماً بمهامهم، فاحترام الأفراد يمكن أن يؤدي إلى قدر أكبر من الابتكار. وتميل الشركات التي يقودها قادة أخلاقيون إلى التمتع بصورة عامة إيجابية، وجذب أفضل المواهب، ومن المرجح أن تنجح على المدى

الطويل. ولذلك، فإن تبني مبادئ القيادة الأخلاقية يعد أمراً في غاية الأهمية لأي منظمة تسعى إلى النمو والاستدامة والنجاح في بيئة الأعمال المتصلة عالمياً اليوم. [Tutara, et al, 2011]

سادساً: بعد إدارة الوقت: تعد إدارة الوقت مهارة قيادية في جوهرها، فعندما يمارسها القادة بجدية، يمكنها أن تغير ليس فقط أسلوب القيادة ولكن أيضاً ديناميكيات العمل الشاملة للمنظمة. فهي عملية تعلم مستمرة تتطلب الالتزام والانضباط. فالمنظمة التي تحسن إدارة وقتها هي من المنظمات المتطورة. والمنظمات القادرة على توصيل خدماتها إلى المجتمع في الوقت المناسب يصبح لها شأن أكبر في المجتمع وتصبح أكثر أهمية، وهنا تكمن القائد الاستراتيجي في استثمار الوقت واتخاذ القرارات المتعلقة بمصير منظّمته في الوقت المناسب مع مراعاة التغيرات والتطورات المستمرة. [محمد غانم، 2021]

سابعاً: بعد المرونة: تعتبر المرونة الإستراتيجية قدرة تنظيمية مهمة لتعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي في بيئات الأعمال غير المؤكدة والمضطربة والمتغيرة باستمرار. وقد بحثت العديد من الدراسات في تأثير المرونة الإستراتيجية على الابتكار والعمليات التشغيلية في سياقات مختلفة ووجدت أن المرونة الإستراتيجية تعزز الابتكار وتحسن العمليات التشغيلية. فالمرونة هي قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئات الداخلية والخارجية، وتتضح أهمية المرونة من قدرة القائد الاستراتيجي على توفير الطرق والآليات التي من شأنها السماح للمنظمة التأقلم مع ظروف التغير المستمرة. [Awais, et al, 2023]

5. مبادئ القيادة الاستراتيجية:

تؤمن القيادة الاستراتيجية في المؤسسات العصرية بعدد من المبادئ التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومن هذه المبادئ: [Quong, Walker, 2010] [الرشيدي وآخرون، 2020]

الرؤية: يجب أن يكون لدى القائد الاستراتيجي رؤية واضحة ومقنعة حول الاتجاه الذي تتجه إليه المنظمة. ومن الضروري أن تكون هناك رؤية طويلة المدى تكون مرنة وقابلة للتكيف مع الظروف المتغيرة. فيمكن للقائد الاستراتيجي مواءمة موارد المنظمة وأنشطتها نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال الرؤية الواضحة.

الابتكار: إن الابتكار هو مفتاح النجاح في بيئة الأعمال. حيث يجب على القائد الاستراتيجي تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة وتشجيع الموظفين على التوصل إلى أفكار وحلول جديدة. ويمكن الابتكار القائد الاستراتيجي من مساعدة المنظمة على البقاء في صدارة المنافسة والتكيف مع الظروف المتغيرة.

التركيز: يجب أن يكون لدى القادة الاستراتيجيين تركيز على أهداف وغايات المنظمة. ويجب أن يكونوا قادرين على تحديد أولويات المهام وتخصيص الموارد بشكل فعال. فمن خلال التركيز الواضح، يمكن للقائد الاستراتيجي ضمان أن المنظمة تتحرك في الاتجاه الصحيح.

المسؤولية: يجب على القادة الاستراتيجيين تحمل المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم. ويجب عليهم أن يحملوا أنفسهم وفريقهم المسؤولية عن تحقيق أهداف المنظمة. من خلال تعزيز المساءلة، يمكن للقائد الاستراتيجي خلق ثقافة التميز والتحسين المستمر داخل المنظمة.

التمكين: هو جانب حاسم من القيادة الاستراتيجية. يجب على القائد الاستراتيجي تمكين أعضاء فريقه من اتخاذ القرارات والحصول على ملكية عملهم. فالقائد الاستراتيجي يمكنه خلق شعور بالملكية والمساءلة من خلال تمكين أعضاء فريقه، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج أفضل في الأداء.

التعلم المستمر: ينبغي للقائد الاستراتيجي أن يكون ملتزماً بالتعلم المستمر. كما يجب أن يكون منفتحاً على كافة ردود الأفعال ويبحث عن فرص للتعلم والنمو. فالتعلم المستمر يساعد القائد الاستراتيجي على البقاء في الطليعة والتكيف مع الظروف المتغيرة.

القدرة على التكيف: إن القادة الاستراتيجيون مرنين وقابلين للتكيف مع التغيير، كما أنهم منفتحين على الأفكار والتقنيات والأساليب الجديدة التي يمكن أن تساعد المنظمة على المضي قدماً. تعد القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وتبني طرق جديدة للقيام بالأشياء أمراً بالغ الأهمية في بيئة الأعمال العصرية سريعة التغير.

التعاون: إن التعاون جانب حيوي للقيادة الاستراتيجية. فالقائد الاستراتيجي قادر على العمل مع الآخرين وطرح وجهات نظر متنوعة. ومن خلال التعاون يمكن للقائد الاستراتيجي الاستفادة من الخبرة والمعرفة الجماعية للفريق وتحقيق أهداف المنظمة.

التواصل: التواصل الفعال أمر بالغ الأهمية للقيادة الاستراتيجية. يجب أن يكون القائد الاستراتيجي قادراً على إيصال رؤية وأهداف وغايات المنظمة بوضوح. ويجب أن يكون أيضاً قادر على التواصل مع الفريق وأصحاب المصلحة والعملاء بشكل فعال.

6. أنماط القيادة الاستراتيجية:

إن الاختلاف في ممارسة الأدوار ما بين القيادات الاستراتيجية يُولد العديد من أنماط القيادة الاستراتيجية، والتي هي: [النعيمي، 2021] [المالي والكبيسي، 2022] [Smith, [Stoller, 2021] et al, 2022]

أ- النمط السياسي:

وهو النمط الذي يهتم بتحقيق المصالح الدائمة ما بين القادة وأتباعهم، والذين تجمعهم بعض الدوافع المحددة من الطرفين، ويمتلكون الموارد الاقتصادية والسياسية وغيرها من الموارد اللازمة للبقاء في سياق من التنافس والصراع من أجل تحقيق الأهداف بصورة مستقلة أو متبادلة ما بين القادة والأتباع.

فالقيادة السياسية هي القيادة التي تنطلق نحو تحقيق أهداف جوهرية من خلال العمل الجماعي، فممارسات القيادة السياسية عبارة عن ممارسات منهجية للتأكيد على أهمية العمل الجماعي، ذلك لأنها تربط العمليات المبتكرة والسهلة بالمؤسسات الرسمية بخطوط واضحة للمسائلة، وتمكن القائد من السيطرة على موارد كبيرة في بناء ترتيبات الحوكمة.

ويوصف القادة السياسيون بأنهم لا يتمتعون بمستوى متناسب من التأثير وصنع القرار داخل مجتمعاتهم، بل يقومون بتشكيل الديناميكيات الاجتماعية بشكل مباشر وغير مباشر، ويكون الشكل المباشر عن طريق تنظيم العمل الجماعي وفرض المكافآت والعقوبات، أما الشكل الغير مباشر فيكون من خلال تجسيد المثل الثقافية والنمذجة الناجحة التي تلاءم السلوك.

ب- النمط الريادي:

وهو النمط الذي يركز على تنظيم مجموعة من الأشخاص لتحقيق هدف مشترك باستخدام سلوك ريادة الأعمال الاستباقي من خلال تحسين المخاطر والابتكار للاستفادة من الفرص وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير ضمن بيئة ديناميكية لصالح المنظمة. إن الهدف من النمط الريادي هو تنمية الأفراد والفرق الريادية التي تستفيد بشكل كامل من إمكاناتهم الإبداعية في خلق قيمة للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال توظيف الممارسات القيادية التي تنمي قدرة الموظفين على توليد الذات والتأمل الذاتي والتصحيح الذاتي في مكان عملهم.

يعمل القائد الريادي ضمن هيكل تنظيمي رسمي، ولكنه يستخدم الأساليب المتوقعة عادة من رائد الأعمال لتحديد الفرص. وبمجرد تحديد الفرصة، فإنه يعمل على إنشاء عرض قيمة من شأنه تمكين الاختبار السريع لافتراضاته الرئيسية. وبجانب الإدارة الفعالة للمخاطر (بدلاً من تقليل المخاطر التي غالباً ما يتم السعي إليها داخل بيئات الشركات)، يُطل منه العمل مع الوعي السياقي من أجل إنشاء عرض قيمة يقدم

قيمة للعمل مع الأخذ في الاعتبار المتطلبات التنظيمية والإستراتيجية. ويتمتع القائد الريادي بالقدرة على التعلم بسرعة وضمن بيئات تتسم بالغموض والتغيير مع توفير الوضوح والتماسك لمن حوله.

ت- النمط المهني:

إن القيادة المهنية هي عملية يقوم من خلالها القائد بتوجيه وإلهام المرؤوسين لمتابعة رؤية أو الوصول إلى هدف يجب ممارسته كل يوم مع دمج التفكير والتدريب المنتظمين. وفي هذا النمط من القيادة، يقوم القائد بتشجيع وتحفيز أعضاء فريقه ودفعهم لاتخاذ قرار إيجابي لتحقيق النجاح المهني.

في نمط القيادة المهنية، يُعد كل شخص من الفريق وكل عناصر من عناصر العملية المهنية قائداً في حد ذاته، ذلك لأن لكل شخص وعنصر هدف يريد أن يحققه في حياته المهنية، فأهدافهم المهنية تعمل على إلهامهم وتحفيزهم، وهي ذو قيمة كبيرة بالنسبة لهم، لأنها تعد العوامل الحاسمة التي تدفعهم لتنفيذ أهدافهم بنجاح إلى النهاية.

ث- النمط البيروقراطي:

هو أسلوب إداري يتبع هيكلاً هرمياً. تتبع عملية صنع القرار تسلسلاً قيادياً واضحاً يعتمد على القواعد واللوائح المعمول بها. تعمل القيادة البيروقراطية على تعزيز الأنظمة الفعالة بسبب التوقعات والأدوار والمسؤوليات المحددة بوضوح. ويتم تحديد الإجراءات والهيكل بوضوح، مما يزيل خطر التحيز. ومع ذلك، يمكن أن ينظر إليه على أنه جامد ويتطلب من الموظفين الامتثال للوائح وإجراءات صارمة، والتي يمكن أن تخنق الإبداع والابتكار داخل المنظمة. وتمتاز القيادة البيروقراطية بالخصائص التالية:

الهيكل الهرمي الرسمي: يتم اتخاذ القرارات وإبلاغها من خلال سلسلة من الأوامر.

تقسيم العمل والتخصص: يتم تعيين الأدوار بناءً على كفاءة الموظفين ومهاراتهم، مما يعزز التخصص.

القواعد واللوائح: يتبع الأسلوب القواعد واللوائح المعمول بها.

عدم الشخصية: يركز الأسلوب بشكل أكبر على الأداء التنظيمي وبدرجة أقل على مساهمات الموظفين الفردية.

الحياد: تعامل البيروقراطية الموظفين بشكل عادل وغير متحيز، مما يقلل من التمييز.

ثانياً: صفات القائد الاستراتيجي ومهاراته:

أ- صفات القائد الاستراتيجي:

يتمتع القائد الاستراتيجي ببعض الصفات الأساسية التي تميزه عن غيره من القادة، ومن أهم الصفات التي يمتلكها القائد الاستراتيجي هي: [اللواتية وآخرون، 2021] [السنهوتي، 2022]

- أ- يتبع القائد الاستراتيجي نمط التفكير الاستراتيجي والمنهج العقلاني، فهو يقوم بالتأثير بالعاملين لتقبل التغيير المنظمي.
- ب- للقائد الاستراتيجي قدرة على المشاركة والعمل مع الآخرين من أجل إجراء تغييرات من شأنها تأمين مستقبل أفضل للمؤسسة.
- ت- إن القائد الاستراتيجي ذو رؤية، ويمتلك تأثيراً زمنياً ممتداً، فهو يهتم بالأهداف بعيدة المدى في الوقت نفسه الذي يعمل فيه على تحقيق الأهداف قصيرة المدى.
- ث- إن القائد الاستراتيجي مرن، قادر على التكيف مع كافة التغييرات، كما أنه قادر على تحديد أوجه القصور والفرص الغير مستغلة، وقادر على صياغة رؤية مستقبلية مثالية لمنظمتهم، واستخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق هذه الرؤية والوصول إلى الأهداف.
- ج- يؤمن القائد الاستراتيجي بمبدأ التفويض، كما يمتلك إحساس بإدارة المستقبل، وذلك عن طريق النظر في الخيارات التي تقدم مكاسب قصيرة الأجل وتعمل على حماية موارد المنظمة بمرور الوقت.
- ح- إن القائد الاستراتيجي بارع في إدارة الوقت وتقسيم المهام والإشراف على تنفيذها وتسليمها في الوقت المناسب لها.
- خ- يعزز القائد الاستراتيجي من مبادئ التعليم المنظمي، فالمؤسسات الناجحة مستقبلياً هي المؤسسات القادرة على اكتشاف طرق لاستثمار طاقات موظفيها والتزامهم وقدراتهم على التعلم المستمر.

ب- مهارات القائد الاستراتيجي:

إن القيادة الاستراتيجية أمر مكتسب، ولكنها لا تأتي بشكل طبيعي. لذلك، فإن القائد الاستراتيجي يتعلم ويتدرب باستمرار حتى يستطيع اكتساب المهارات التالية، والتي تعد مهمة لأي قائد استراتيجي، وهذه المهارات هي: [Schoemaker, et al, 2013] [السنهوتي، 2022] [الرقاد، 2020]

التواصل القوي: إن التواصل القوي هو من السمات العليا للقائد الاستراتيجي. فهو يساعد على نقل الرؤية التي يمتلكها القائد لباقي الفريق والعمل على تنفيذها. فالقائد الاستراتيجي يعمل على تطوير القدرة على وصف ما يريد القيام به بوضوح وربطه بالفريق، وبالتالي توحيد جهود الجميع. ويمتد التواصل أيضًا إلى ممارسة "المهارات الأكثر ليونة"، مثل اتباع سياسة الباب المفتوح أو عقد اجتماعات فردية منتظمة مع أعضاء الفريق.

مهارات الاستماع الجيدة: في حين أن توصيل التوقعات والرؤية بشكل فعال من أحد أهم خصائص القيادة الإستراتيجية، من المهم أيضًا الاستماع إلى ما يقوله الفريق. فالتحدث والاستماع هما وجهان لعملة واحدة، وأفضل القادة الاستراتيجيين يجيدون القيام بكليهما بشكل جيد. والقائد الذي يمارس فن الاستماع يكتسب المعرفة اللازمة لحل المشكلات، وتحسين المنتجات أو الخدمات، وبناء ثقافة مؤسسة قوية.

الشغف والالتزام: إن حماس القائد لأداء المهام أو المشاريع يثير حماس الآخرين، ذلك لأنهم يستطيعون رؤية التفاني والشغف والشعور به، وبالتالي العمل به. ولكن يجب أيضًا إضافة الالتزام إلى مزيج صفات القيادة الإستراتيجية، لأن الشغف لا ينجز المهام دائمًا، فالالتزام هو القدرة على الاستمرار في التركيز على ما يحقق الأهداف وبالتالي يضمن النجاح للمؤسسة.

الإيجابية: تتخذ الإيجابية أشكالًا عديدة في مكان العمل. وتتصف بأنها تزيد من حماس الفريق ودفعه للعمل. والقائد الاستراتيجي الذي يمارس الإيجابية في مكان العمل يساعد على خلق بيئة إيجابية وداعمة للفريق في المنظمة خلال العمل.

الابتكار: يطلب من القائد الاستراتيجي أن يكون قائدًا قوي التطبيق العملي والواقعي، ولكن بنفس القدر من الأهمية يتطلب الأمر وجود عين للابتكار ورؤية لتنفيذه.

القدرة على التعلم: القادة الاستراتيجيون هم النقطة المحورية للتعلم التنظيمي. فهم يعززون ثقافة الاستفسار ويبحثون عن الدروس في النتائج الناجحة وغير الناجحة. كما يدرسون حالات الفشل بطريقة مفتوحة وبناءة للعثور على الدروس الخفية.

الدبلوماسية: الدبلوماسية هي مهارة مكتسبة تساعد القادة على إدارة الصراع بفعالية باستخدام التفاوض والحساسية. فهي تتطلب نهجاً استراتيجياً وغير متحيز لحل المشاكل.

الصدق: في العديد من النواحي، تبدأ القيادة الاستراتيجية بالصدق. فالقائد الاستراتيجي صريح بشأن نجاحاته وإخفاقاته وتفكيره في اختيار استراتيجيات وأهداف معينة. فالقائد الاستراتيجي الصادق يعمل على بناء ثقة بينه وبين أعضاء الفريق.

التعاون: إن اتباع نهج تعاوني في القيادة أمراً قوياً لأنه يخلق الشفافية في المؤسسة بشكل طبيعي.

ثالثاً: الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية:

تختلف القيادة الاستراتيجية عن القيادة بشكل عام، ويوجد بعض النقاط الدقيقة التي تميز القيادة الاستراتيجية عن أي نوع من أنواع القيادة الأخرى. [ملهمباني، 2021]

إن القيادة الاستراتيجية واسعة المدى؛ يعني ذلك أن القيادة الاستراتيجية تقوم بالتأثير على أراضيها والمناطق المحيطة بها، أي أن تأثيرها يمتد ليشمل البيئات الداخلية والخارجية المحيطة، كما أنها تتأثر بدورها بالقضايا والاتجاهات الحاصلة بها، والنطاق التقليدي للقيادة لا يصل غالباً إلى هذه الدرجة من التأثير والتأثر.

يستمر تأثير القيادة الاستراتيجية لفترات زمنية طويلة؛ فالقادة الاستراتيجيون يضعون أهداف بعيدة المدى انسجاماً مع تحقيق أهداف حالية أو قصيرة المدى، ويولون نفس القدر من الاهتمام للأهداف القريبة والبعيدة المدى، في حين أن القادة التقليديون يتعاملون مع الأهداف طويلة المدى على أن تأثيرها لا يستحق تحقيقه.

تدعم القيادة الاستراتيجية إدارة التغيير؛ فالقيادة الاستراتيجية غالباً ما تترافق مع تغيير مؤسسي ذا شأن، وذلك بسبب قيام القيادة الاستراتيجية بإحداث تغييرات في المنظمة تؤدي إلى تغيير في الهياكل المؤسسية.

وقد وضع كل من باديس [باديس، 2014] ويونس [يونس، 2002] معايير للتمييز بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية.

معايير التمييز	القيادة الاستراتيجية	القيادة التقليدية
المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة العامة والفعالية التنظيمية على أساس العلاقة ما بين الأهداف والفرص والموارد المتاحة لتحقيق الانسجام والموائمة بين المؤسسة والبيئة	تسعى إلى تحقيق الكفاءة العامة في المؤسسة من خلال الموائمة بين الفرص والموارد المتاحة
التخطيط	تعتمد التفكير التحليلي المنطقي والتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأحداث والمتغيرات الحالية والمستقبلية	تعتمد الخطط التشغيلية لمواجهة الأحداث والمتغيرات الحالية وفق ما تمتلكه من خبرة ومعرفة ومهارة تقليدية
التركيز	تركز على الموائمة الداخلية والخارجية بين المؤسسة وخارجها وتسعى إلى التكيف مع جميع المتغيرات	تركز على الموائمة الداخلية بين الأفعال والموارد بهدف تنسيق ما يجب فعله
القرارات	تعتمد على الحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة، ولا سيما في الأزمات، بناء على المعرفة والخبرات السابقة	تتبع النهج المخطط وتحلل ما يجب القيام به في ضوء ضوابط محددة ومقاسة سابقاً بعيداً عن المخاطر وعدم اليقين في القرارات
الثقافة المؤسسية	تحترم الأفكار الجديدة التي من شأنها الإسهام في تطوير المؤسسة وتتبنى ثقافة تنظيمية منفتحة أمام هذه الأفكار	تتبنى ثقافة منغلقة أمام أي أفكار جديدة
المرونة	ييدي مرونة في اتباع تعليمات وإجراءات العمل	تميل إلى اتباع تعليمات وإجراءات العمل بالتزام
التغيير	تميل إلى التغيير الجذري الكامل ويأتي بابتكارات جديدة	تميل إلى التغييرات الجزئية والتحسينات البسيطة المستمرة
المنافسة	تخلق ميزة تنافسية من خلال الإبداع والابتكار والتطور المستمر	تعمل على تقليد الآخرين من أجل تحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم 2_1 : الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية

المصدر من إعداد الباحث نفسه

بناءً على ما تم عرضه في الجدول السابق من فروق بين القيادة التقليدية والإستراتيجية، نجد أنه يوجد فروق جوهرية أيضاً بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي: [بن شويحة وطواهير، 2019] [إباديس، 2014]

القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
يوجه الأفراد لأداء المهام اليومية الروتينية	يوجه مستقبل المؤسسة
منفذ لخطط المؤسسة	العقل المدبر للمؤسسة
يضع بدائل عند تقويم الوضع الحالي	يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقويم الوضع الحالي
بيروقراطي روتيني	نظرته أكبر من البيروقراطية والروتينية
يخطط النشاط اليومي للأفراد	يخطط للمستقبل
مدير	مبدع
يعمل على تحقيق الخطط والأهداف قصيرة المدى	يعمل على الأهداف بعيدة المدى انسجاماً مع تحقيق الأهداف قصيرة المدى
يخشى التغيير	يسعى للتغيير
يعول على السيطرة	يعول على الثقة
يطور الخطط والجدول المفصلة	يطور الرؤى والاستراتيجيات ويفوض الآخرين بالتخطيط والجدولة

جدول رقم 2_2 : الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي

المصدر من إعداد الباحث نفسه

المبحث الثاني: القيادة الاستراتيجية الناجحة وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي

مقدمة:

إن مفهوم الأداء المؤسسي يعني التزام المنظمة بتحقيق المعايير المطلوبة منها والتي تتلاقى مع احتياجات المستخدمين أو المستفيدين وتحقق لهم الرضا عن الخدمة أو المنتج المقدم، ويتم الالتزام بتحقيق هذه المعايير من خلال سلسلة من الإجراءات التي تتبعها من المنظمة، والتي تحقق لهم جودة في الأداء.

يستعرض المبحث الحالي مفهوم جودة الأداء المؤسسي وعلاقته بالقيادة الاستراتيجية، فيبدأ أولاً بالتعريف بالأداء المؤسسي وجودة الأداء المؤسسي وأهميته وأهدافه ومراحل فاعلية الأداء المؤسسي وخطوات لتحسين جودة الأداء، وبعدها يشرح العلاقة التي تربط القيادة الاستراتيجية بجودة الأداء المؤسسي.

أولاً: مدخل إلى الأداء المؤسسي:

1. مفهوم الأداء المؤسسي:

إن مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم متعددة الجوانب التي تتحرك خيوطها في مجالات عديدة، فكل منظمة أو مؤسسة أداء مختلف تبعاً لاختلاف العوامل المحيطة، الداخلية والخارجية، والتي تمثل مجتمعة قوة دافعة كبيرة تحدد المسار الاستراتيجي للمؤسسة.

ولقد تعددت آراء ووجهات نظر الباحثين حول مفهوم الأداء عموماً؛ فتم تعريف الأداء على أنه الطريقة التي يقوم من خلال الموظفون بأعمالهم، ويطورون عملية اتخاذ القرار والاتصال لتحسين الأداء المؤسسي. [صويص والقبح، 2021]

ويُعرف الأداء على أنه إنجاز للأهداف التنظيمية باستخدام الموارد الموجودة بكفاءة وفاعلية، فالكفاءة تعني تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفاعلية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة. [تبوك، 2016] والأداء هو كمية النجاح الذي تستطيع تحقيقه المنظمة في وصولها لأهدافها، بمعنى آخر، الأداء هو انعكاس لقدرات المنظمة، وقابليتها في الوصول إلى أهدافها. [أبو ماضي، 2018]

والأداء المؤسسي هو الأداء الذي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز منشأة ما عن غيرها، والتي تكون محور للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، كما تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي الإستراتيجية والعمليات والموارد البشرية. [تبوك، 2016]

ويمكن النظر إلى مفهوم الأداء المؤسسي على أنه يجسد مكونات ذات بعدين: الفعالية، والتي تهتم بالتطابق بين المخرجات والأهداف أو غيرها من المعايير؛ والكفاءة، التي تربط المخرجات بالمدخلات. فلا يمكن إهمال أي من الفعالية أو الكفاءة في محاولات تقييم الأداء المؤسسي، ودراسة علاقته بالمفاهيم الاقتصادية للكفاءة والإنتاجية. [Jaleha & Machuki, 2018]

وعرّفه صويص والقبيج على أنه يرتبط بالمؤثرات الداخلية والخارجية في المنظمة التي تنعكس على أداء المنظمة ككل، وتختلف هذه المؤثرات باختلاف الهدف الذي تعمل المنظمة على حله. [صويص والقبيج، 2021]

والأداء المؤسسي هو أداء أنواع مختلفة من المنظمات التي تقوم بصياغة أو تنفيذ أو تنظيم أنشطة بهدف تحقيق غايات وأهداف محددة. ولتحقيق أداء مؤسسي جيد، يجب على المنظمات أن تستجيب لمطالب المستهلكين وتوقعاتهم وأن تكون قادرة على تصميم وتنفيذ سياسات تعكس هذه المطالب والتوقعات بشكل فعال. [Lindsay, 1982]

واستناداً إلى التعريفات السابقة، يستخلص الباحث أن الأداء المؤسسي هو العمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة من تخطيط وتنفيذ وتقييم ومراقبة في البيئات الداخلية والخارجية للوصول إلى أهداف المؤسسة.

2. مفهوم جودة الأداء المؤسسي:

إن الجودة مفهوم واسع يمتد في جميع المجالات، حيث أن الجودة مطلوبة في المجالات الخدمية والتجارية والتعليمية والصحية وغيرها من المجالات. ويمكن تعريف الجودة بصورة عامة من خلال خمسة مداخل وهي الامتياز والخاصية المميزة والمستفيد أو المستخدم والمطابقة للمواصفات والقيمة. [الرشدي، 2022]

والجودة في المجالات التجارية هي قدرة المنظمة على تحقيق رغبات المستفيد أو المستهلك بالصورة التي تتوافق مع تطلعاته نحو المنتج أو الخدمة المقدمة. [تبوك، 2016]

وتُعرف جودة الأداء المؤسسي على أنها نظام إداري مركّز على مجموعة من القيم، ويعتمد هذا النظام على توظيف البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين بهدف استثمار مؤهلاتهم وقدراتهم التعليمية والمهنية والفكرية المختلفة على نحو إبداعي وذلك لتحسين أداء المنظمة بشكل مستمر وفعال. [الرشدي، 2022]

ويرى الباحث أن جودة الأداء المؤسسي هي التزام المنظمة بالوفاء بمتطلبات احتياج المستفيدين وتلبية رغباتهم بشكل يتفق مع توقعاتهم ويعمل على إضافة الرضا والسعادة لهم، وذلك بناءً على مقاييس موضوعية سابقاً للمنتج أو السلعة بحيث يتم إيجاد الصفات التي تميزها.

3. أهمية وأهداف الأداء المؤسسي:

إن جودة الأداء المؤسسي من الأسلحة الهامة اليوم لأي منظمة لتحقيق ميزة تنافسية قوية، حيث لا يمكن لأي منظمة معاصرة اليوم مواجهة التحديات المفروضة من قبل تيار العولمة دون التسلح به، فأصبح يتحتم على أي منظمة أن تهتم بموضوع جودة الأداء بل وتضعه في سلم أولوياتها لتتمكن من الوقوف في وجه المنافسة العالمية التي تتزايد يوماً بعد يوم بفعل حرية التجارة العالمية وزيادة قوة الشركات متعددة الجنسيات.

وترى جمال أن أهمية الأداء المؤسسي تكمن في إرضاء العميل وإشباع حاجاته وتطوير العمليات والمنتجات وكافة فعاليات المنظمة بشكل مستمر لتحقيق مستوى أداء عالي. وتظهر جودة الأداء المؤسسي أيضاً من خلال علاقات المنظمة الداخلية والخارجية وميزتها التنافسية. [جمال، 2018]

وتتبع أهمية الأداء المؤسسي من الأسباب التالية: [الرشدي، 2022] [صويص والقبح، 2021]

- ❖ قياس فاعلية المؤسسة من حيث أدائها وإنجازاتها وطريقتها في حل المشاكل والاستجابة لها، مما يؤدي إلى مساعدة المدراء في تحسين كفاءة العمليات وفعاليتها ضمن المنظمة.
- ❖ خلق الدعم لبرامج المنظمة وأنشطتها، ومراجعة جميع أهداف المؤسسة المالية وغير المالية.
- ❖ ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل؛ حيث يتم التعرف على الطاقات الناجحة وتنميتها، وكذلك يتم إبراز الطاقات غير الناجحة ومحاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها أو الاستغناء عنها، لأن تقييم الأداء هو الأساس الموضوعي الذي يتم بناءً عليه وضع نظام الحوافز والمكافآت.
- ❖ إظهار جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها، فإن النظر في نتائج تقييم الأداء قد يؤدي إلى اكتشاف أخطاء قد تكون هي المسببة لضعف الأداء في المنظمة.

- ❖ تحقيق الاقتناع الوظيفي؛ بسبب تعرف المدير على طريقة أداء العمل الذي ستولى مهامه مقدماً، والمساعدة في تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤولية الإدارية.
- ❖ تطوير الكفاءة المهنية والمهارات في مكان العمل.

ويترتب على تقييم جودة الأداء المؤسسي عدة أهداف منها: [تبول، 2016] [صالح، 2017] [دياب، 2021]

أهداف إدارية

- ❖ قرارات الترقية والإعفاء والتسريح والنقل وتخفيض المرتبة.
- ❖ قرارات متعلقة بتجديد العقود مع الموظفين أو إنهاؤها.
- ❖ قرارات إقامة دورات تدريبية للموظفين وإحقاهاهم بها.
- ❖ قرارات الاستمرار في إجراءات الاستقطاب والاختيار أو إعادة النظر فيها.
- ❖ قرارات تفعيل أنظمة الحوافز والمكافآت.

أهداف التوجيه والإرشاد

- ❖ إبراز جوانب القوة والضعف عند الموظفين.
- ❖ الوقوف عند مسببات انخفاض الأداء ومعالجتها.
- ❖ إرشاد الموظفين إلى برامج إعادة التأهيل والدورات التدريبية.
- ❖ استخدام أساليب لتحسين رضا الموظفين ودافعيتهم للعمل من خلال مراجعة بيانات الأداء.

أهداف البحث العلمي

- ❖ تقييم البرامج التدريبية.
- ❖ تحسين أنظمة استقطاب الموظفين واختيارهم.
- ❖ تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل الرواتب والأجور والخدمات ومدى التقدم الوظيفي.

4. مراحل فاعلية الأداء المؤسسي:

تختلف مراحل تقويم الأداء من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لعدة عوامل مثل نوع المؤسسة والإستراتيجية التي تتبعها، إلا أنه وبصورة عامة يوجد بعض الخطوات العامة لمراحل تقويم الأداء المؤسسي، والتي وضعها د. علاقي، وهذه المراحل هي: [تبولك، 2016] [علاقي، 2015]

أولاً: تحديد متطلبات التقويم وأهدافه:

يوجد العديد من الطرق للتقويم، ومن غير المجدي أحياناً استخدام الطريقة أو الأسلوب نفسه في كل المنظمات. من المهم اختيار الطريقة المناسبة للتقويم في المنظمة، ذلك لأنها ستصبح الأساس الذي ستبنى عليه العلاقة بين الموظف ومروؤسه.

ويقوم المسؤولون في هذه الخطوة بتحديد الإنجازات والمهارات والنتائج المراد تقويمها وقياسها، ويمكن استخلاص هذه المعلومات من نماذج مخصصة تضعها المنظمة لقياس متطلبات معينة في الموظف مثل نموذج "وصف الموظف"، وتندرج هذه المتطلبات ضمن تصنيفات عديدة مثل: تعاون الموظف، درجة الابتكار، أنواع الأعمال المنجزة. ويمكن أحياناً تصميم النموذج وفقاً لكل مجموعة من الوظائف أو مجموعة الموظفين الذين يقومون بنفس الوظيفة أو بوظائف متشابهة.

ثانياً: تدريب المشرفين:

لا بد من تدريب المشرفين على كيفية تقويم الأداء بطرق دقيقة وعادلة ومدروسة، ولا بد من تدريبهم على كيفية مناقشته مع مروؤسيهم، ذلك لأن أي خطأ ممكن أن يحص في عملية التقويم ينعكس سلباً على الروح المعنوية للمروؤسين، وعلى أعمالهم وإنتاجياتهم، وخطوات المنظمة المعتمدة لمنح الترقيات والحوافز والمكافآت التشجيعية، أو تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلاً:

ثالثاً: مناقشة طرق التقويم مع الموظفين:

يجب أن يناقش المشرف مع مروؤسيه أهداف التقويم والاستراتيجيات المستخدمة فيه وفائدته وانعكاساته على مستقبل الموظف والنقاط أو المجالات التي سيركز عليها. وكل ذلك قبل البدء الفعلي بتنفيذه.

رابعاً: تحديد معايير مسبقة للمقارنة:

يهدف التقويم إلى قياس درجة التزام الموظف بمتطلبات العمل. وهذه المتطلبات يجب أن تتحدد على شكل معايير حتى يتم قياسها، وتكون إما معايير كمية أو نوعية أو زمنية. فوضع هذه المعايير يعني أن عملية تقويم الأداء حيادية وعادلة، ولا يوجد لمشاعر الرئيس أو عواطفه أي تدخل في عملية التقويم.

خامساً: مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:

يجب على الموظف أن يعرف نتائج التقييم؛ إلا أن بعض الرؤساء يترددون في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين، وهذا الأمر غير صحيح. إذ يجب على الموظف أن يعرف نقاط القوة والضعف في أدائه، فيبدأ رئيسه بشرح نقاط القوة، ومن ثم ينتقل إلى نقاط الضعف مع إعطائه الحلول أو البدائل لمعالجة نقاط الضعف، ويجب أيضاً السماح للموظف أن يناقش بحرية في نتائج التقييم مع طرح جميع أسئلته وسماع وجهة نظره.

سادساً: تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً:

بعد مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين، يجب على الرئيس أن يعطي الموظفين الذين ظهرت لهم جوانب سلبية أو نقاط ضعف في أدائهم جوانب محتملة للتطوير المستقبلي، وذلك لرفع كفاءة الأداء، وقد تتحد جوانب التطوير إما في الجوانب الفنية، أو سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء والرؤساء، أو في الاتصالات، أو اتخاذ القرارات، أو أكثر من جانب معاً.

5. خطوات تحسين الأداء المؤسسي:

يوجد بعض الخطوات أو الإجراءات التي تسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء المؤسسي، ومن هذه الخطوات: [Emmons, 2013] [عقوني، 2024]

تمكين الموظفين:

من أكثر الطرق فعالية لتحسين الأداء المؤسسي هي ضمان تدريب الموظفين وتمكينهم بشكل صحيح. فتدريب الموظفين وتمكينهم يساعدهم على فهم أدوارهم بشكل أفضل ويجعلهم أكثر إنتاجية ومساهمة في النجاح الشامل للمنظمة.

تطوير ثقافة التعلم:

يجب أن تسعى المنظمات جاهدة لخلق بيئة تشجع الموظفين على التعلم المستمر لمهارات جديدة وتعزز مهاراتهم الحالية. ويساعد ذلك في بناء الأساس اللازم للنمو والتحسين مع توفير الفرصة للموظفين للتطور مهنيًا. يمكن لبرامج التوجيه وورش العمل والندوات أن تعمل جميعها على تعزيز تبادل المعرفة داخل المنظمة.

زراعة القيادة القوية:

إن امتلاك المديرين والقادة داخل المنظمة مهارات قيادية يضمن أن المنظمة تتحرك في الاتجاه الصحيح. وينعكس ذلك على وجود رؤية واضحة حول الاتجاه الذي تتجه إليه المنظمة وكيف تهدف إلى الوصول إليه، بالإضافة إلى إلهام الموظفين وتحفيزهم.

تعزيز التعاون:

إن تشجيع الموظفين على التعاون في المشاريع يمكن أن يساعد في توليد أفكار مبتكرة وتحسين الكفاءة وزيادة الروح المعنوية وتعزيز الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، فإن تزويد الموظفين بأدوات التعاون يمكن أن يساعد في تسهيل التواصل بين أعضاء الفريق.

الاستفادة من البيانات بشكل فعال:

يعد جمع البيانات والاستفادة منها أمراً ضرورياً لتحسين الأداء المؤسسي؛ فمن خلال جمع البيانات من مصادر مختلفة مثل تعليقات العملاء والمقاييس الداخلية، يمكن للمنظمات الحصول على رؤى قيمة حول عملياتها واتخاذ قرارات مستنيرة حول كيفية التحسين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتحليلات التنبؤية أن تساعد المؤسسات على تحديد الاتجاهات وتوقع الاحتياجات المستقبلية من أجل الاستعداد لها بشكل أفضل.

ثانياً: علاقة القيادة الإستراتيجية الناجحة بجودة الأداء المؤسسي:

تتفق أغلب الأبحاث في مجال القيادة الاستراتيجية على أن مهام القيادة الاستراتيجية يجب أن تتضمن اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان أن يتم استخدام الموارد وجميع الإمكانيات بشكل جيد ومتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، ولأداء هذه المهام الاستراتيجية؛ يجب أن تتم ممارسة الأداء المؤسسي مع ضمان وضوح الاتجاهات الاستراتيجية للقيادات والتأكيد على حرصها على استكشاف الكفاءات والقدرات البشرية وتدريبها واستثمارها في بيئة ثقافية تنظيمية داعمة لممارسة الصلاحيات في المؤسسي. كما تتفق أغلب الأبحاث في مجال الأداء المؤسسي أن القيادة الاستراتيجية يجب أن تقوم ببذل جهود منظمة، وأن تسير على ضوابط ومعايير في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية لتحقيق إدراك إيجابي ومعرفة كافية للمستفيدين من أنشطة المنظمة وخدماتها، وأن تعمل على توفير أنظمة وقواعد عمل ميسرة للحصول على تلك الخدمات بشكل يساعد في تحقيق التشغيل الاقتصادي لما تمتلكه من إمكانيات وموارد. [الأكلبي،

[2018]

إن مفهوم القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي هما مفهومان مترابطان ارتباطاً وثيقاً في بناء أي منظمة، وكل منهما يلزم الآخر لإحداث التطورات المنشودة في المنظمات. ويمكن إرجاع أهمية ترابطهما إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في صياغة الاستراتيجيات الهامة في المنظمة والتي من شأنها تشجيع التميز في الأداء وضمان جودة الخدمات وتوفير المساحات للابتكار لإنتاج معارف جديدة وتوظيفها في العمل. [صويص والقبح، 2021]

وقد أثبتت نتائج دراسة أجرتها عياد أنه يوجد علاقة تربط بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي، فكلما ازداد التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة، ازداد الأداء المؤسسي بمقدار (0.653) وحدة، أي أن التوجه الاستراتيجي للإدارة العليا للمنظمات يؤدي إلى تحسين جودة الأداء المؤسسي؛ فبينما يركز التوجه الاستباقي على الريادة في السوق واكتشاف واستغلال الفرص الجديدة والمخاطر المحتملة التي تحتويها والبدء في دخول أسواق جديدة وتوسيع نطاق منتجاتها الحالية وتقديم منتجات جديدة ومبتكرة، يركز التوجه الدفاعي على السوق وإشباع احتياجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية في الأسواق الخارجية. وتحديد نوع قطاع السوق الذي تخدمه، والالتزام بجودة وسعر المنتج الحالي، والتأكيد على فعالية عملياتها الداخلية. وقد تتمكن المنظمات الدولية التي تتبنى أيّاً من هذين النهجين من تحقيق تحسن في مستوى أدائها في بيئة الأعمال الدولية. [عياد، 2015]

واعتقد باحثون بأن كبار المديرين لديهم ما يكفي من السلطة التقديرية والخيارات الاستراتيجية للتأثير على الأداء. وبالتالي فإن دور الرؤساء التنفيذيين في التأثير على أداء مؤسساتهم من خلال سلوكياتهم وخياراتهم الاستراتيجية أمر بالغ الأهمية. ولكن اعتقد باحثون آخرون أن القيود يمكن أن تحد من قدرة القيادة الإستراتيجية على اكتساب السيطرة الكاملة في التأثير على أداء المنظمة. ويمكن إرجاع الاختلاف في آراء الباحثين بسبب استبعاد المتغيرات التنظيمية والبيئية الهامة التي يمكن أن تؤدي إلى تخفيف العلاقة أو توسطها؛ فتأثير القيادة الإستراتيجية على الأداء غير مباشر لأنه يمكن أن يتم التحكم فيه والتوسط فيه من خلال البيئة الخارجية والتغيير التنظيمي على التوالي. [Jaleha & Machuki, 2018]

ويرى الباحث أن ممارسات القيادة الاستراتيجية عالية الأداء ستساعد المنظمات على تحسين أدائها في البيئات الداخلية والخارجية. فالمبادئ والأسس التي تقوم عليها القيادة الاستراتيجية وتؤمن بها تسهم في تحقيق أهداف جودة الأداء المؤسسي وبالعكس؛ أي أنه إذا تم اتباع الطرق المؤدية إلى تحقيق جودة المؤسسي في المنظمة فسيتم الوصول إلى مهارات وخصائص قيادية استراتيجية فعّالة.

المبحث الثالث: القيادة الاستراتيجية الناجحة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية:

المقدمة:

اهتم كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بموضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة، لأنها من العوامل الحاسمة والأساسية في تحديد نجاح وتفوق المنظمات في الوقت الحالي الذي يتميز ببيئة أعمال ذات تغيرات سريعة، وبسبب استمرار حدة المنافسات بين المنظمات والتي تؤثر بدورها على أداء المنظمات وطريقتها في تحقيق أهدافها.

يقوم المبحث الحالي بالتعريف بالثقافة التنظيمية من حيث مفهومها وأهميتها للمنظمات وأبرز خصائصها وأنواعها وطرق تصنيفها وبعض الإجراءات التي تساهم في الحفاظ على الثقافة التنظيمية، كما يقوم بالإضاءة على العلاقة الهامة التي تربط القيادة الاستراتيجية وممارستها ببناء الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها.

أولاً: مدخل إلى الثقافة التنظيمية:

1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

أخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي في بداية الثمانينات من القرن الماضي، فانبثق هذا المفهوم في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وأصبح سائداً في مجال المنظمات. واختلفت وتعددت تعاريفه باختلاف آراء الباحثين والمفكرين والمفسرين لهذا المفهوم، وفيما يلي استعراض لأبرز التعريفات: هي القيم والمعتقدات التي يتم الالتزام بها من قبل جميع أعضاء المنظمة، فتكون بمثابة المعايير المحددة لما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوكيات، وما هو صحيح أو خاطئ. وتختلف هذه القيم والمتنقادات من منظمة إلى أخرى، لأن هذه القيم لا تخضع لأي ثوابت أو تُحدد بها، ولذلك فإن الثقافة التنظيمية لمنظمة ما هي بمثابة ميزة لها. كما أن الثقافة التنظيمية مكمل للرسميات المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وليست بديلاً عنها. [اسماعيل وسلاطنة، 2008]

وهي مجموعة القيم والمتنقادات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو تحقيق غايات المنظمة وأهدافها، وتكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها وتعليمها للأفراد الجدد في المنظمة. [السكرانة، 2011]

وهي مجموعة المعايير والقيم والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وتوجهه، وتشكل سلوكيات الأفراد وطريقة تعاملهم مع بعضهم داخل المنظمة ومع الآخرين خارج المنظمة. [أبو قحف، 2002]

والثقافة التنظيمية هي الإطار المعرفي المكون للاتجاهات والقيم والمعايير التي يتقاسمها الأفراد داخل المنظمة، وتتأصل أي ثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون داخل المنظمة. وير الباحث أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والمواقف والأنظمة والقواعد التي تحدد وتؤثر على سلوك الموظف داخل المنظمة، والتي تعكس كيفية تجربة الموظفين والعملاء والبائعين وأصحاب المصلحة للمنظمة.

2. أهمية الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية هي الطريقة التي يحدد بها الأشخاص ما إذا كانوا سيتعاملون مع منظمة ما أم لا؛ إذ يجب أن تتوافق الصورة العامة للمنظمة وقيمها ومعتقداتها وأنظمتها مع احتياجات المستفيد المحتمل، ويعد هذا التوافق المستمر مهماً لنجاح أي منظمة. ومع ذلك، فإن أهمية الثقافة التنظيمية تشمل أموراً أكبر وأكثر من ذلك. فتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في: [الشهري، 2013] [عبد المالك، 2017]

- تحسين جهود التوظيف وكسب اهتمام أفضل المرشحين من خلال تعزيز ثقافة تنظيمية قوية للمنظمة.
- تميل المنظمات التي تتمتع بثقافات تنظيمية قوية إلى الحصول على تجارب تأهيل أكثر سلاسة؛ وذلك بسبب وجود أنظمة قابلة للتكرار لضمان حصول الموظفين الجدد على الموارد التي يحتاجونها للتكيف والتكامل مع ثقافة المنظمة خلال الفترة الانتقالية. وغالباً ما تُترجم إجراءات الإعداد الأفضل إلى زيادة ولاء الموظفين وطول العمر بشكل عام. ومن خلال هذه العملية، تساعد ثقافة التواصل الموظفين الجدد على فهم القيم الأساسية والعمليات اليومية.
- تساعد الثقافة التنظيمية القوية في تقليل معدل دوران الموظفين من خلال خلق شعور بالشمولية والمجتمع مع احترام التنوع داخل مجال العمل.
- تزداد مشاركة الموظفين واندماجهم في بيئة العمل بشكل كبير، إذ يوجد إمكانية هائلة للمشاركة الإيجابية من خلال تبني ثقافة تنظيمية قوية.
- زيادة إنتاجية الموظفين وبالتالي زيادة مخرجات العمل الإجمالية.
- تساعد الثقافة التنظيمية التي تعزز التنمية الفردية والمجتمعية الشمولية على تحفيز أداء الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة.

3. خصائص الثقافة التنظيمية:

إن بناء الثقافة التنظيمية وتكوينها يتم عن طريق مراحل الإدارة العليا، إذ أنها عملية تتألف من عدة خطوات، وتبدأ أولاً باتفاق الإدارة العليا في المنظمة على وضع المعايير والقيم والسلوكيات التي تتماشى مع أهداف المنظمة ورؤيتها ورسالتها التي تسعى لتحقيقها، وجعل هذه السلوكيات والقيم الأساس الذي يتم عن طريقه تشغيل المنظمة وإدارتها، ومن ثم تعليم هذه القيم للأفراد الجدد داخل المنظمة لكي تصبح جزء لا يتجزء من كيان المنظمة. فالثقافة التنظيمية هي نتاج للعمل الجماعي الناتج عن أفعال وتصرفات إنسانية، إذ يتم تشكيل منظومة من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع مكونات المنظمة من هياكل وأفراد ونظم لإنتاج أعراف وتقاليد سلوكية تعمل على رسم الصورة العامة للمنظمة، وتحدد الطريقة التي يتم بها إدارة الأعمال والعمليات والمهام والأدوار [الخفاجي، 2009]، ومن الخصائص العامة للثقافة التنظيمية ما يلي: [عبد الحميد، 2022]

إن الثقافة التنظيمية نظام متشابك:

ذلك لأنها تتكون من مجموعة من الجوانب الفرعية التي تتفاعل مع بعضها، وهذه الجوانب هي:

- الجانب السلوكي: أي العادات والتقاليد التي يقوم عليها المجتمع.
- الجانب المعنوي: أي المعتقدات والأفكار والقيم والأخلاق والصفات التي يحملها الفرد.
- الجانب المادي: أي الأشياء الملموسة كالأدوات والمباني والأطعمة والمعدات.

إن الثقافة التنظيمية نظام شامل:

لأنها تعمل على خلق انسجام تام وشامل ما بين جميع أطرافها، فإذا طرأ أي تغيير على أي طرف من أطرافها فإنه ينعكس على باقي الأطراف.

إن الثقافة التنظيمية نظام تجميعي متواصل:

يتم توريثها للأفراد الجدد بالتعليم والمحاكاة والتقليد، وبعدها تبدأ الأفراد الجدد بزيادة هذه الثقافة عن طريق ما تقوم بإضافته من عناصر وخصائص وقيم وانتظام وطرق لتفاعلها مع بعضها.

إن الثقافة التنظيمية نظام متقلب ومتقدم:

لأنها تخضع إلى عملية التغيير المستمر الذي تفرضه التطورات المتلاحقة، فتفقد ملامحها القديمة وتطراً عليها ملامح جديدة.

4. أنواع الثقافة التنظيمية:

تعددت آراء الباحثين والمفسرين حول أنواع الثقافة التنظيمية، إذ تم وضع عدة نماذج لأنواع الثقافة التنظيمية بناءً على عدة عوامل (إنسانية واجتماعية واقتصادية). فوفقاً لكامرون وكوين، تحدد الثقافة القيم الأساسية والافتراضات والتفسيرات والمناهج التي تميز المنظمة، ويعد إطار القيم المتنافسة مفيداً للغاية في المساعدة على تنظيم وتفسير مجموعة واسعة من الظواهر التنظيمية. وتتبع من هذا الإطار أنواع الثقافة الأربعة السائدة - الثقافة الهرمية، وثقافة السوق، وثقافة العشيرة، وثقافة التعصب. [Cameron, Quinn, 1999] وفي ما يلي شرح لكل نوع من الأنواع الأربعة: [Bamidele, 2022] [Übuis, Alas, 2009]

أولاً: الثقافة الهرمية:

التركيز الأساسي: الهيكل والاستقرار.

تلتزم الشركات ذات الثقافات الهرمية بالهيكل المؤسسي التقليدي؛ إذ تركز هذه الشركات على التنظيم الداخلي عن طريق تسلسل قيادي واضح ومستويات إدارية متعددة تفصل بين الموظفين والقيادة. بالإضافة إلى الهيكل الصارم، فغالباً ما يكون هناك قواعد لباس يجب على الموظفين اتباعها. وتمتلك الثقافات الهرمية طريقة محددة للقيام بالأشياء، مما يجعلها مستقرة وتتجنب المخاطرة. من مزايا الثقافة الهرمية أن لها اتجاه واضح، حيث أنه يوجد عمليات محددة جيداً تلبي الأهداف الرئيسية للشركة. ومن مساوئ الثقافة الهرمية أنها ثقافة جامدة لا مجال فيها للإبداع، مما يجعل هذه الشركات بطيئة نسبياً في التكيف مع السوق المتغيرة. فالشركة لها الأسبقية على الفرد، وهو ما لا يشجع بالضرورة تعليقات الموظفين.

ثانياً: ثقافة السوق:

التركيز الأساسي: المنافسة والنمو.

إن ثقافة السوق تعطي الأولوية للربحية، حيث يتم تقييم كل شيء مع وضع النتيجة النهائية في الاعتبار؛ ولكل منصب هدف يتوافق مع الهدف الأكبر للشركة، وغالبًا ما تكون هناك عدة درجات من الفصل بين الموظفين والأدوار القيادية. فهذه المنظمات موجهة نحو النتائج وتركز على النجاح الخارجي بدلاً من الرضا الداخلي. وتتشدد ثقافة السوق على أهمية تلبية المتطلبات والوصول إلى الأهداف والحصول على النتائج. **ومن مزايا هذه الثقافة** أن الشركات التي تتبعها هي شركات رابحة وناجحة. نظرًا لأن المنظمة بأكملها تركز على الخارج، فهناك هدف رئيسي يمكن للموظفين تحقيقه والعمل على بلوغه. بينما من مساوئها أنه نظرًا لوجود رقم مرتبط بكل قرار ومشروع ومنصب داخل الشركة، فقد يكون من الصعب على الموظفين المشاركة بشكل هادف في عملهم وتحقيق هدفهم المهني. كما يوجد أيضًا خطر الإرهاق في هذه البيئة العدوانية والسريعة الخطى.

ثالثاً: ثقافة العشيرة

التركيز الأساسي: الإرشاد والعمل الجماعي.

تركز ثقافة العشيرة على الأشخاص، بمعنى أن الشركة تبدو وكأنها عائلة، فتكون بيئة العمل تعاونية للغاية حيث يتم تقدير كل فرد ويكون للتواصل أولوية قصوى. وغالبًا ما تقترن ثقافة العشيرة ببنية أفقية، مما يساعد على كسر الحواجز بين المديرين التنفيذيين والموظفين ويشجع فرص الإرشاد. وتتسم هذه الشركات بأنها موجهة نحو العمل وتتبنى التغيير، وهو ما يدل على طبيعتها المرنة للغاية. **ومن مزايا ثقافة العشيرة** المعدلات العالية لمشاركة الموظفين، ووجود إمكانية كبيرة للنمو في السوق بسبب طبيعة هذه الثقافة شديدة التكيف. **ومن مساوئ ثقافة العشيرة** أنه من الصعب الحفاظ على ثقافة الشركة ذات النمط العائلي مع نمو الشركة. بالإضافة إلى ذلك، مع هيكل القيادة الأفقي، قد تبدو العمليات اليومية مزدحمة وتقتصر إلى التوجيه.

رابعاً: ثقافة التعصب:

التركيز الأساسي: المخاطرة والابتكار.

إن ثقافات التعصب متجذرة في الابتكار والقدرة على التكيف. فالشركات التي تتبع هذه الثقافة تقف في طليعة صناعاتها. وتقدر هذه الثقافة الفردية، بمعنى أنه يتم تشجيع الموظفين على التفكير بشكل إبداعي وطرح أفكارهم على الطاولة. ونظرًا لأن هذا النوع من الثقافة التنظيمية يقع ضمن فئة التركيز الخارجي والتمايز، فيجب ربط الأفكار الجديدة بنمو السوق ونجاح الشركة. **ومن مزايا ثقافة التعصب** أنها تساهم

في زيادة هوامش الربح، حيث يظل الموظفون متحمسين بهدف كسر القالب. بالإضافة إلى ذلك، مع التركيز على الإبداع والأفكار الجديدة، من السهل تبرير فرص التطوير المهني. ومن مساوئ ثقافة التعصب المخاطرة، حيث يوجد دائماً احتمال ألا ينجح مشروع جديد وقد يضر عمل الشركة بأكملها. ويمكن لثقافات التعصب أيضاً أن تعزز المنافسة بين الموظفين مع تزايد الضغط للتوصل إلى أفكار جديدة.

ويوجد نموذج تم وضعه من قبل ديل وكيندي (Dell & Kennedy) لأنواع الثقافة التنظيمية بناءً على درجة قوة الثقافة، ففي هذا النموذج يوجد نوعين من الثقافات (ضعيفة، وقوية)

فالثقافة الضعيفة: هي التي توجد عندما يكون التمسك بالقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة من قبل الموظفين قليلاً، فتوصف الثقافة التنظيمية بالضعيفة لأن لم يتم اعتناقها بشكل قوي من قبل الموظفين ولم تحظى بقبول واسع، ولثقافة الضعيفة أثر سلبي على أداء المنظمة وإنتاجيتها. [عبد الحميد، 2022]

والثقافة القوية: هي عكس الثقافة الضعيفة، فهي الثقافة التي يتم اعتناقها وقبولها من قبل جميع أعضاء المنظمة، وهي الثقافة التي تحظى بالإجماع وتتميز بقدرة الفرد على التكيف والالتزام من خلالها مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية السائدة. [عبد المالك، 2017]

5. آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية:

إن استثمار الوقت والموارد في تأسيس الثقافة المرغوبة يستحق بذل جهد لمواكبة الثقافة السائدة. فإن عدم المحافظة على الثقافة داخل المنظمة يشعر الموظفين بأن أي تغييرات تنظيمية هي مؤقتة أو عابرة، وليست أشياء تحدد الشركة وما تمثله في جهودها التجارية؛ فالمتابعة هي من العناصر المهمة للمحافظة على الثقافة التنظيمية، ومن المزايا التي تحققها الثقافة التنظيمية القوية السائدة في منظمة ما هي: [Blackham, 2023]

- الاحتفاظ بالموظفين بشكل أفضل.
- تحسين الابتكار والإبداع.
- زيادة معدلات المشاركة.
- زيادة القدرة على التكيف.
- التوظيف الأسهل.

ومن أهم الطرق المتبعة للحفاظ على الثقافة التنظيمية ما يلي: [Blackham, 2023] [عبد المالك، 2017]

❖ تقييم الثقافة الحالية باستمرار: إن الثقافة التنظيمية ليست عبارة عن موقف مؤقت، فهي تتطلب تقييمًا مستمرًا للنجاح ومجالات التحسين. تساعد عملية تقييم الثقافة الحالية على تحديد مجالات القصور وتحسينها باستمرار.

❖ القيادة عن طريق القدوة: إن القيادة بالقدوة أمر لا بد منه عندما يتعلق الأمر بالحفاظ على ثقافة متسقة عبر الأقسام والمستويات. وإن قادة المنظمة يلعبون دورًا مهمًا في الجو العام لمكان العمل. فإذا كانوا يسعون جاهدين لتعزيز ثقافة إيجابية وداعمة عند التفاعل مع الموظفين، فيمكن أن يكون التأثير المتدفق مرئيًا طوال الوقت. وتشمل الطرق الأخرى للقيادة بالقدوة تشجيع العمل الجماعي والتعاون وإظهار الالتزام الواضح بالقيم. ويجب على القادة أيضًا تعزيز التواصل المفتوح والشفافية لدعم الموظفين وتشجيعهم على مشاركة آرائهم.

❖ البحث عن التناسبات الثقافية عند التوظيف: من المهم البحث عن كيفية توافق كل مرشح لمنصب ما في المنظمة مع الثقافة السائدة.

❖ الاستثمار في التطوير المستمر: يعد الاستثمار في التطوير المستمر أحد أفضل الطرق للحفاظ على الثقافة السائدة، لأنه يوضح قيمة كل موظف وقدرته على التقدم في حياته المهنية، من خلال توفير فرص النمو والتعلم المهني.

❖ التكيف مع التغيير دون فقدان الثقافة.

❖ العمل على مواجهة التحديات والصراعات: من الضروري مواجهة التحديات مع الأفراد بشكل مباشر، والقضاء على السلوكيات السامة في أسرع وقت ممكن. ويمكن مواجهة التحديات بتشجيع الحوار البناء بين أعضاء الفريق الذين قد يكافحون أو يتعارضون بنشاط مع سياسات مكان العمل، وتحديد طرق لحل المخاوف والعمل على التغلب على الصعوبات عند ظهورها. والتعلم من التحديات التي تتم مواجهتها بين أعضاء الفريق لبناء ثقافة أقوى وأكثر دعمًا.

ثانياً: علاقة القيادة الاستراتيجية الناجحة بالثقافة التنظيمية:

لقد وجد الباحثون أن ثقافة المنظمة المتبعة هي أحد العوامل الأكثر تأثيراً في تحديد ما إذا كان العمل ضمن المنظمة ناجحاً أم لا. إذ يجب أن تتماشى الثقافة التنظيمية مع استراتيجية المنظمة، وينبغي نشر ذلك وتعزيزه من خلال القيادة. تتمتع فرق القيادة بفرصة إنشاء ثقافة الشركة أو كسرها، وهي ضرورية لكيفية نظر الموظفين إليها. فيجب أن تكون سلوكيات الموظفين والقيادة متوافقة ويجب أن يظل التواصل مفتوحاً للموظفين. الأمر الذي يساعد في خلق ثقافة أقوى حيث يتم الاستماع إلى الموظفين وتقديرهم.

ويعتقد كل من هدى وأحمد أن وجود القيادة الاستراتيجية في المنظمة ضروري من أجل بناء ثقافة تنظيمية قوية تعمل على ترسيخ الممارسات الإدارية في جو يسوده التعاون والألفة، فالقيادة الاستراتيجية تعمل على تنمية القيم الإيجابية التي تساهم في بناء وتكوين اتجاهات إيجابية من ضمنها غرس حب العمل والولاء والانتماء في نفوس الموظفين، وذلك في إطار ثقافة تنظيمية قوية تشجع على الإبداع والابتكار، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجات التعاون والقدرة على الفهم بين الموظفين، مما يعكس حالة عمل إيجابية ككل تؤدي إلى زيادة الإنتاجية. ولكن إذا كانت القيم التي يحملها الموظفون سيئة وتتعارض مع ثقافة المنظمة، فإن ذلك يسهم في تكوين بيئة سلبية متناقضة، الأمر الذي يؤدي إلى انعدام وضعف التفاهم المتبادل بين الموظفين، وينعكس بشكل انخفاض في الأداء وتدني في الإنتاجية. [هدى وأحمد، 2016]

وتتفق عبد الحميد مع هدى وأحمد، حيث ترى أن الثقافة هي العامل الأكثر أهمية في تحديد مدى النجاح أو الفشل التنظيمي، فإن أغلب المنظمات تدرك بمدى أهمية وجود ثقافة تنظيمية ناجحة بالنسبة لها، ولكنها لا تدرك بأن السبيل في الوصول لها هو عن طريق قيادة استراتيجية فعالة. [عبد الحميد، 2022]

ويرى الباحث أن الثقافة التنظيمية هي قوة مؤثرة وضرورية لاستمرارية المنظمة ونجاحها على المدى القصير والطويل. وبناءً عليه يجب على القادة الاستراتيجيين ما يلي:

- ❖ إدراك وتقدير المناخ والثقافة التي تعمل فيها منظماتهم.
- ❖ معرفة كيفية التعرف على متى تحتاج الثقافة إلى التغيير، وكيف يجب تغييرها، وأفضل طريقة لتنفيذ هذا التغيير.
- ❖ تقييم ثقافة المنظمة السائدة لمعرفة الفجوات ونقاط الضعف والعمل على سدها.
- ❖ المحافظة على الثقافة السائدة التي تم الوصول إليها.

المبحث الرابع: القيادة الاستراتيجية الناجحة وعلاقتها بالأداء المالي للمؤسسات

مقدمة:

حظي موضوع الأداء المالي للمؤسسات باهتمام متزايد من دول العالم في السنوات الأخيرة الماضية، كما أصبح تقييم الأداء المالي هدفاً استراتيجياً للمؤسسات في أغلب دول العالم، وذلك لما يقدمه من أساليب فعالة لدراسة الوضع المالي للمؤسسة وتقدير الميزانيات والأرباح وطريقة سير العمليات بنية تحقيق الأهداف؛ والأداء المالي يساهم في دفع المؤسسة لمواجهة التحديات المالية التي تعترضها بشكل فعال عن طريق وضع الخطط والاستراتيجيات التي من شأنها دفع التقدم في المؤسسة ومقارنتها بالخطط والاستراتيجيات السابقة، وذلك من أجل تحقيق الوصول للاستقرار المالي والعمل على سد الفجوات ونقاط الضعف.

ولمعرفة علاقة القيادة الاستراتيجية الناجحة في الأداء المالي للمؤسسات، قام المبحث الحالي بالتعريف بمفهوم الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه، كما قام بتعريف مفهوم تقييم الأداء المالي والأهداف الناجمة عن عملية التقييم والمراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء المالي، ثم قام بتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية الناجحة في التأثير على الأداء المالي.

أولاً: مدخل إلى الأداء المالي للمؤسسات:

1. مفهوم الأداء المالي للمؤسسات:

تعددت تفسيرات الباحثين والمحللين في المجالات الاقتصادية حول مفهوم الأداء المالي للمؤسسات، وفيما يلي استعراض لأبرز التعريفات التي وردت للأداء المالي:

إن الأداء المالي هو مقياس لمدى قدرة المؤسسة على استخدام الأصول من نمط عملها الأساسي وتحقيق الإيرادات. ويستخدم هذا المصطلح أيضاً كمقياس عام للصحة المالية العامة للمؤسسة خلال فترة معينة. يستخدم المحللون والمستثمرون الأداء المالي لمقارنة المؤسسات المماثلة في نفس الصناعة أو لمقارنة الصناعات أو القطاعات بشكل إجمالي. [Lukebohmert, 2008]

وهو مدى قدرة المؤسسة على استثمار رأس المال بالشكل الأمثل لتحقيق الإيرادات بالشكل الذي يمكنها من الوفاء بالتزاماتها اتجاه الآخرين. [نشوان وآخرون، 2018]

وعرفته عوض على أنه انعكاس لمدى قدرة مؤسسة ما على الوصول لأهدافها المالية من خلال استخدام الموارد المتاحة لها بأفضل طريقة ممكنة من أجل الوصول إلى أقصى عائد ممكن بأقل تكلفة. [عوض، 2021]

وهو مدى تمتع المؤسسة بهامش أمان يزيل عنها العسر المالي أو ما يُعرف بظاهرة الإفلاس، وبتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية. [حنفي، 2005]

وعرفه خنفري على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى جاهزيتها وقدرتها على إنشاء قيمة ومواجهة المستقبل؛ من خلال الاعتماد على عدة عوامل متمثلة في: [خنفري، 2017]

- جدول الميزانيات.
- جدول حساب النتائج.
- جدول تدفقات الخزينة.
- جدول تغيرات رؤوس الأموال والملاحق.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يرى الباحث أن الأداء المالي لمؤسسة ما هو مدى قدرة المؤسسة على مواجهة الصعوبات والتحديات المالية التي تواجهها بنجاح والوصول إلى الاستقرار المادي وتحقيق أهدافها الاقتصادية.

2. العوامل المؤثرة على الأداء المالي:

يتأثر الأداء المالي لمؤسسة ما بعدة عوامل، وقد حدد خنفري بعض العوامل التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسات وهي: [خنفري، 2017]

1. العوامل التي تؤثر على المردودية المالية.
2. السياسات المالية التي يتم تبنيها من قبل المديرين على مردودية الأموال الخاصة.
3. مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في تحقيق السياسة المالية وتحقيق الفائض من الأرباح.
4. مدى تغطية مستوى نشاط المؤسسة للمصاريف العامة.

بينما قسمت عوض العوامل التي تؤثر على الأداء المالي للمنظمة إلى عوامل داخلية وخارجية: [عوض، 2021]

فالعوامل الخارجية تشمل:

- سياسات الدولة المالية والاقتصادية.
- درجة رضا العملاء عن المؤسسة وخدماتها.
- المخاطر المالية والتحديات التي تواجه المؤسسة.
- القوانين المالية والاقتصادية والرقابية التي يتم فرضها على المؤسسات.

أما العوامل الداخلية فتشمل:

- حجم السيولة لدى المنظمة.
- درجة الرفع المالي للمنظمات.
- تكلفة الحصول على الموارد.
- مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المالية المتاحة.

3. مفهوم تقييم الأداء المالي:

تعددت تعريفات مفهوم تقييم الأداء المالي كغيره من المفاهيم، وذلك بسبب اختلاف آراء الباحثين والمحللين والمفسرين. ومن هذه التعريفات:

هو المقياس الذي يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجل تحقيقها، ومقارنة تلك الأهداف المخططة، لمعرفة مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلاً، وتحديد أسباب الانحرافات وطرق معالجتها، وتقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في نهاية فترة زمنية معينة. [إلعباس وبوطالبي، 2023]

ويُعرف أيضاً على أنه عملية للمقارنة ما بين الانجازات الفعلية والأهداف المخططة أو المعيارية، ثم حصر الانحرافات الكمية والنوعية بينهما إن وجدت، وبالتالي العمل على معالجة الانحرافات السلبية وتعزيز الانحرافات الإيجابية. [خنفري، 2017]

وهو مجموعة الدراسات الهادفة إلى التعرف على مدى كفاءة وقدرة المؤسسة على إدارة نشاطها في مختلف الجوانب الإدارية والتسويقية والتخطيطية والتقنية والإنتاجية وغيرها خلال فترة زمنية محددة، ومدى مهارة المؤسسة وقدرتها على تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة. [حنفي، 2005]

ويُعرفه الباحث على أنه الأساليب التي تتبعها المؤسسة لفحص شؤونها المالية بهدف تقييم الوضع المالي ومعرفة نقاط القوة والضعف ومواطن القصور في الأداء ومعالجتها بالشكل الأمثل الذي يضمن زيادة في الإنتاجية وتحقيق لأهداف المنظمة.

4. أهداف تقييم الأداء المالي:

تتحدد أبرز أهداف تقييم الأداء المالي في النقاط التالية: [بلعباس وبوطالبي، 2023]
[Lukebohmer, 2008]

- فحص وتفسير المعلومات المالية لتقييم الأداء والاستقرار وتوقعات المؤسسات الحالية والمستقبلية وطريقة الوصول للأهداف.
- الحصول على نظرة ثاقبة حول الصحة المالية للمؤسسة وربحياتها وسيولتها، وتقييم فرص الاستثمار وإدارة المخاطر وتحسين الموارد.
- تسهيل اتخاذ قرارات مستنيرة وتقييم المخاطر والتخطيط الاستراتيجي. فتقييم الأداء المالي يوفر فهماً شاملاً للوضع المالي للمؤسسة ويساعد في تحديد الاتجاهات والمخاطر المحتملة وفرص النمو.
- يساعد على اتخاذ قرارات مالية سليمة بناءً على تقييمات موضوعية.
- يساعد على تحديد أهداف واقعية وتطوير الاستراتيجيات والحفاظ على الشفافية مع أصحاب المصلحة. علاوة على ذلك، فإنه يضمن الالتزام بالمعايير المحاسبية واللوائح ومتطلبات إعداد التقارير، وتعزيز الممارسات المالية الأخلاقية.
- إظهار مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق تحقيق أكبر مقدار من الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة والتخلص من العوامل المؤدية إلى الضياع في الوقت والجهد والتكاليف.
- الكشف عن درجة الموائمة ما بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتحقيق الأهداف، وعلاقتها مع البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- إظهار مدى تقدم المؤسسة ودرجة التطور الذي حققته في مسيرتها، وذلك عن طريق دراسة نتائج الأداء الفعلي زمانياً في المؤسسة من مدة إلى أخرى، ومكانياً بالمؤسسات المماثلة الأخرى.

5. مراحل تقييم الأداء المالي في المؤسسات:

حددت حياة أربع مراحل يتم من خلالها تقييم الأداء المالي للمؤسسات، فإن عملية تقييم الأداء تمر بخمس مراحل أساسية متتابعة وهي: [حياة، 2014]

(1) جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

يتم جمع البيانات والمعلومات الإحصائية عن طريق القوائم المالية في المؤسسة والمتمثلة في الميزانية وجدول حسابات النتائج وقائمة التدفقات النقدية والقوائم الأخرى التي يضيفها النظام المحاسبي المالي والملاحق المرفقة بالتقارير المالية والتقارير المالية للسنوات السابقة، إضافة إلى البيانات التي تتعلق بأنشطة والمؤسسات المشابهة.

(2) تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

يتعين في هذه المرحلة توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية لهذه البيانات، وقد تتم في هذه المرحلة الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة من أجل تحديد مدى الموثوقية في هذه البيانات، والبدء في عملية تحليلها للوصول إلى نتائج.

(3) إجراء عملية التقييم:

تتم هذه المرحلة باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه المؤسسة، ويجب أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للمؤسسة وذلك من أجل الوصول إلى حكم دقيق وموضوعي يمكن الاعتماد عليه.

(4) تحديد الانحرافات:

يتم تحديد الانحرافات في هذه المرحلة عن طرق قياس مدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، فإذا أن يكون الانحراف ناجماً عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة للمشروع.

(5) متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:

تتم هذه العملية بتزويد نتائج التقييم إلى الإدارات المختلفة داخل المؤسسة لتتمكن من الاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

ثانياً: علاقة القيادة الاستراتيجية الناجحة بالأداء المالي للمؤسسات:

على الرغم من قلة الأبحاث والأدبيات التي تفسر تأثير القيادة الاستراتيجية الناجحة على أداء المؤسسات المالي، وُجد أن بعض الباحثين والمفسرين ينظرون إلى القيادة الاستراتيجية الناجحة على أنها عنصر حاسم في الأداء الفعال لأي منظمة تعمل في بيئة القرن الحادي والعشرين المتغيرة والمعقدة باستمرار. فهي إحدى المهام الرئيسية للإدارة التنظيمية، لأنها قد تساعد الشركات على أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة، فضلاً عن التوفيق بين الأشخاص والموارد لتحقيق أهداف الشركة، وبالتالي تمتلك القيادة الاستراتيجية التأثير على الأداء المالي للمنظمات من خلال دفع القادة الاستراتيجيين للموظفين على العمل لتحقيق جميع أهداف المنظمة بشكل عام والأهداف المالية بشكل خاص، وذلك باعتبار أن القادة عنصراً أساسياً ومصدراً قوياً للتأثير على الموظفين. وفي الآونة الأخيرة، بدء الاهتمام الكبير بدراسة تأثير القيادة على المنظمات، نظراً لمواقعها البارزة داخل المنظمات، حيث يكون كبار القادة قادرين بشكل فريد على التعرف على الاتجاهات والتغيرات البيئية لبدء تدابير مبتكرة لتحديد المخاطر والاستجابة للآزمات وتحقيق الفعالية التنظيمية. [Naja, & Ahmad, 2024]

وقد وجد أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تُمكن المنظمات من تعزيز أدائها المالي. فالممارسات مثل تدريب وتحسين مهارات الموظفين، وإنشاء أنشطة التوظيف، وتصميم نظام لترقية الموظفين قد يكون لها تأثير مفيد على الأداء المالي للمنظمة. ويتفق معه خان وآخرون في دراستهم التي أجروها والتي هدفت إلى تحليل العوامل المؤثرة على الأداء المالي لشركات التصنيع الكورية الصغيرة والمتوسطة الحجم. لقد اكتشفوا أن ممارسات القيادة الاستراتيجية لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء المالي. [Khan, et al, 2020]. وفي الوقت نفسه، أجرى حسين دراسة لتحليل العلاقة بين أنشطة القيادة الاستراتيجية والأداء المالي، وأظهرت النتيجة وجود علاقة إيجابية بين أنشطة القيادة الاستراتيجية (مثل تحفيز الموظفين، ومراقبة الأداء، والإشراف في عمليات صنع القرار، وتدريب الموظفين) مع الأداء المالي. [Hosain, 2017]

ويفترض الباحث وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية الناجحة والأداء المالي الجيد للمنظمات، وذلك على اعتبار أن القيادة الاستراتيجية تسهم من خلال مبادئها التي تؤمن بها وممارساتها وأبعادها في الالتزام بممارسات من شأنها أن تساهم في الأداء المالي الجيد للمنظمات، وهذا ما سيتم التحقق منه في الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

تعتمد الدراسة التطبيقية على دراسة ظواهر معينة لتطبيق المعلومات النظرية على الحياة الواقعية. وتساعد على تحسين الحالة العامة من خلال محاولة إيجاد حلول عملية للمشاكل القائمة. كما يعتمد البحث التطبيقي على الحقائق المستمدة من الأبحاث الأساسية السابقة والبيانات الأخرى لمواجهة التحديات في جميع جوانب الحياة. ويتطلب البحث التطبيقي من الباحثين استخدام المعرفة والحقائق والاكتشافات الموجودة لتوليد معرفة جديدة. وتستخدم الحلول المستمدة من الدراسات التطبيقية في تحسين الأبحاث الجديدة القادمة وإثراء البحث العلمي بالمعلومات والمعطيات التي من شأنها المساعدة على الوصول إلى بيئة أفضل والعمل على سد الفجوات التي لم يتم سدها في الأبحاث السابقة.

يقوم الفصل الحالي بتقديم المعطيات النظرية للدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها على شركة الروسان للمقاولات، والتي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية الناجحة على جودة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية والأداء المالي. فسيقوم الفصل الحالي بتقديم معلومات نظرية عن مجتمع البحث وعينته، والمنهجية المتبعة والأدوات المستخدمة في الدراسة ومحددات الدراسة.

المنهجية وطرق البحث.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لموضوع الدراسة، فالمنهج الوصفي يساعد على دراسة الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومعرفة مستوى التقدم في الدراسات السابقة والمعلومات التي تم استنتاجها والوصول إليها ومقارنتها بمعلومات الدراسة الحالية وما تم الوصول إليه، والمحددات التي تمت مواجهتها والثغرات التي لم يتم تغطيتها أو الوصول إلى معلومات كافية بشأنها ومحاولة سد تلك الثغرات. والمنهج التحليلي التطبيقي يساعد على اختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية من خلال اختبارها وتطبيقها على مجتمع الدراسة من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة.

أدوات الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة، وانقسمت أسئلة الاستبانة إلى 36 سؤال منها:

- أ- 7 أسئلة ديموغرافية مثل أسئلة الجنس والعمر والمؤهل التعليمي وعدد سنوات ممارسة العمل.
- ب- 9 أسئلة لها علاقة بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية).
- ت- 5 أسئلة لها علاقة بالمتغير التابع الأول (جودة الأداء المؤسسي).
- ث- 5 أسئلة لها علاقة بالمتغير التابع الثاني (الثقافة التنظيمية).
- ج- 10 أسئلة لها علاقة بالمتغير التابع الثالث (الأداء المالي).

مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع المدراء والقادة المسؤولين في شركة الروسان للمقاولات وعددهم 105 مدير من أي من المناصب التالية:

- رئيس\ عضو مجلس إدارة
- رئيس قسم
- مدير تنفيذي
- نائب مدير تنفيذي

عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة 58 شخصاً في شركة الروسان للمقاولات، فقد تم توزيع الاستبانات لهم، وتم استرداد عدد 35 استبانة منهم اثنتان غير صالحتان للدراسة، فكان عدد الاستبانات النهائي الصالح للاستعمال هو 33 استبانة.

محددات الدراسة:

لقد واجه الباحث العديد من المشاكل التي حدت من القدرة على تطوير البحث وهي:

المشاكل المتعلقة بأدبيات الدراسة:

- صعوبة الوصول إلى بعض المعلومات أو المعطيات للدراسة.
- ندرة الأبحاث والدراسات المتعلقة ببعض متغيرات الدراسة.

المشاكل المتعلقة بالدراسة التطبيقية:

- ضيق المدة الزمنية لإنجاز الدراسة.
- صعوبة الوصول إلى بعض القطاعات أو الشركات.
- كثرة عدد المتغيرات التابعة للمتغير المستقل (نمط القيادة الاستراتيجية).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

مقدمة:

يركز الفصل الحالي على الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها على شركة الروسان للمقاولات؛ فبدأ بتحليل ردود الاستبيان الذي تم توزيعه على المدراء والقادة في الشركة، وذلك لاستخلاص العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، وهي المتغير المستقل (نمط القيادة الاستراتيجية) في علاقته مع المتغيرات التابعة (جودة الأداء المؤسسي، الثقافة التنظيمية، الأداء المالي)، واختبار صحة فرضيات الدراسة. وبعدها سيقوم الفصل الحالي بتقديم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفي ضوء النتائج سيتم تقديم المقترحات التي من شأنها تحسين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتسهيل تطبيقها من أجل الوصول إلى أداء مؤسسي جيد وثقافة تنظيمية عالية وأداء مالي مناسب للنهوض بأي شركة أو منظمة وضمان استمراريتها وبقائها في سوق المنافسة.

تحليل البيانات:

تصميم استمارة الاستبيان:

تم تصميم قائمة الاستبيان على أن تكون الأسئلة واضحة غير غامضة ليتمكن المستجيب من الإجابة على الأسئلة، وتتضمن القائمة أربعة أقسام: القسم الأول يتضمن أسئلة تقيس المتغير المستقل (نمط القيادة)، والقسم الثاني يتضمن أسئلة تقيس المتغير التابع الأول (جودة الأداء المؤسسي)، والقسم الثالث يتضمن أسئلة تقيس المتغير التابع الثاني (الثقافة التنظيمية)، والقسم الرابع يتضمن أسئلة المتغير التابع الثالث (الأداء المالي)، وشملت المتغيرات على العبارات وفق الآتي:

- متغير نمط القيادة x (العبارات من x_1 - x_9).
- جودة الأداء المؤسسي y (العبارات من y_1 - y_5).
- الثقافة التنظيمية z (العبارات من z_1 - z_5).
- الأداء المالي q (العبارات من q_1 - q_{10}).

وقمنا باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام مقياس Likert الخماسي وذلك لبيان درجة الموافقة وإعطائهم القيم التصاعدية كما يلي:

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

جدول رقم 1_4 : درجات الموافقة لقائمة الاستبيان

كما تم تصنيف الإجابات إلى خمسة مستويات من الموافقة: عالية ومتوسطة ومحايد وعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة، تم احتساب المدى لمقياس (Likert (5-1=4) وتم احتساب طول الفئة (0.80=4/5)، فيكون المتوسط الحسابي من 1 إلى 1.80، وهكذا بالنسبة لبقية المتوسطات الحسابية.

يبين الجدول رقم 2_4 طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية:

المتوسط المرجح	المستوى
1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
1.80 إلى 2.59	غير موافق
2.60 إلى 3.39	محايد
3.40 إلى 4.19	موافق
4.20 إلى 5	موافق بشدة

جدول رقم 2_4 : المتوسط المرجح لكل مستوى من الموافقة

وبناءً على ذلك اعتمدنا في البحث التصنيف المبين في الجدول رقم 3_4 :

من 1 حتى 1.79	من 1.80 حتى 2.59	من 2.60 حتى 3.39	من 3.40 حتى 4.19	من 4.20 حتى 5
عدم الموافقة بشدة	عدم الموافقة	محايد	متوسطة	مرتفعة

جدول رقم 3_4 : تصنيف إجابات مستوى الموافقة

ثبات أداة الدراسة وصدقها:

بعد قياس الصدق الظاهري لقائمة الاستبيان، قمنا بالتحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة الفا كرونباخ (AlfaCranbah)، حيث يقصد بثبات الاستبيان الحصول على نفس النتائج لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي الاستقرار في النتائج عدة مرات خلال فترة زمنية معينة. وقد كانت نتائج حساب معدل الفا لكل محور من محاور كل مقياس في أداة الدراسة كما هو موضح في الجدول 4_4 :

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات Alfa
نمط القيادة	9	0.740
جودة الأداء المؤسسي	5	0.621
الثقافة التنظيمية	5	0.634
الدخل المالي	10	0.601
الاجمالي	29	0.694

جدول رقم 4_4 : معدل ألفا لكل محور من محاور الدراسة

تشير النتائج الظاهرة في الجدول رقم 4_4 إلى أن قيم معامل ألفا لمقياس الثبات كانت جميعها أكبر من (0.6) وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، وبالتالي يمكن القول بأن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات والاتساق الداخلي.

المعلومات الإحصائية لعينة الدراسة:

لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها قمنا في هذا البحث بإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ومعالجتها عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS — IBM.

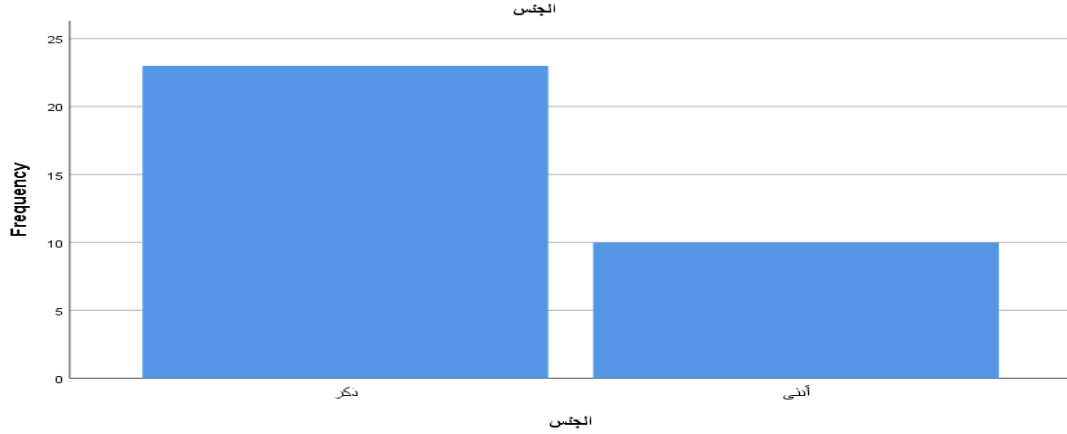
فيما يلي توضيح للإحصاءات الوصفية التي قمنا باستخراجها لكافة متغيرات البحث في العينة المدروس.

1. وصف العينة حسب الجنس:

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	23	69.7
أنثى	10	30.3
الإجمالي	33	%100

جدول رقم 5_4 : وصف العينة حسب الجنس

من خلال الجدول 5_4 تبين أن الإجابات على الاستبيان تمت من عدة موظفين، وتوزعت ذكر 69.7% وأنثى 30.3% مما يدل على التنوع في الجنس الذي يمارس العمل في مجتمع البحث.



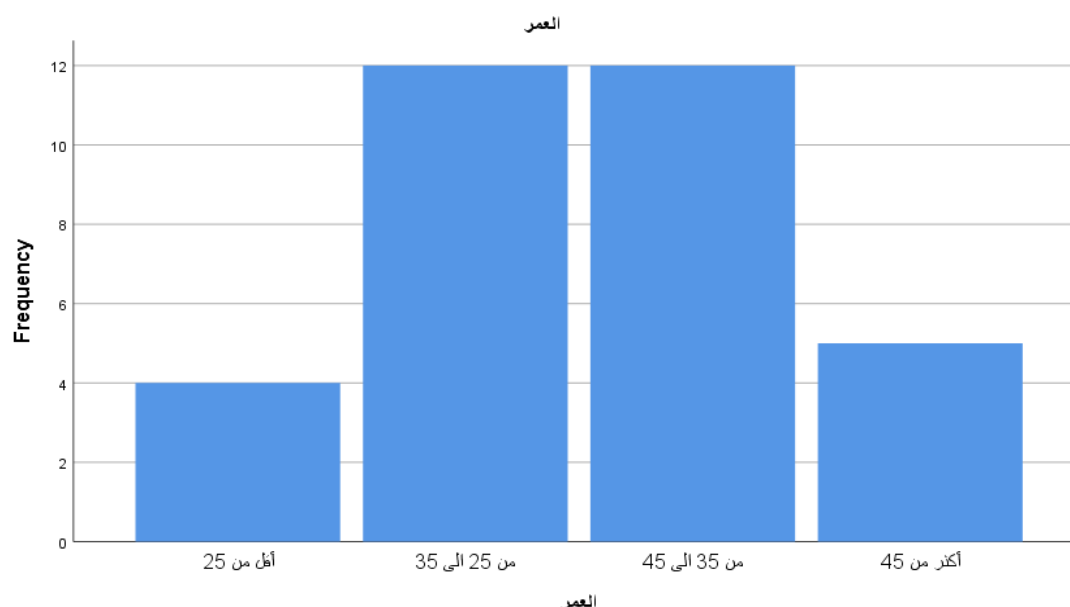
شكل رقم 1_4 : وصف العينة حسب الجنس

2. وصف العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 عام	4	%12.1
من 25 عام إلى 35 عام	12	%36.4
من 35 عام إلى 45 عام	12	%36.4
أكثر من 45 عام	5	%15.2
الإجمالي	33	%100

جدول رقم 6_4 : وصف العينة حسب العمر

من خلال الجدول رقم 6_4 تبين أن الإجابات على الاستبيان تمت من عدة موظفين من أعمار مختلفة، وتوزعت النسب أقل من 25 عام 12.1%. ومن 25 إلى 35 عام 36.4%. ومن 35 إلى 45 عام 36.4%. وأكثر من 45 عام 15.2%، مما يدل على التنوع في أعمار اللذين يمارسون العمل في مجتمع البحث.



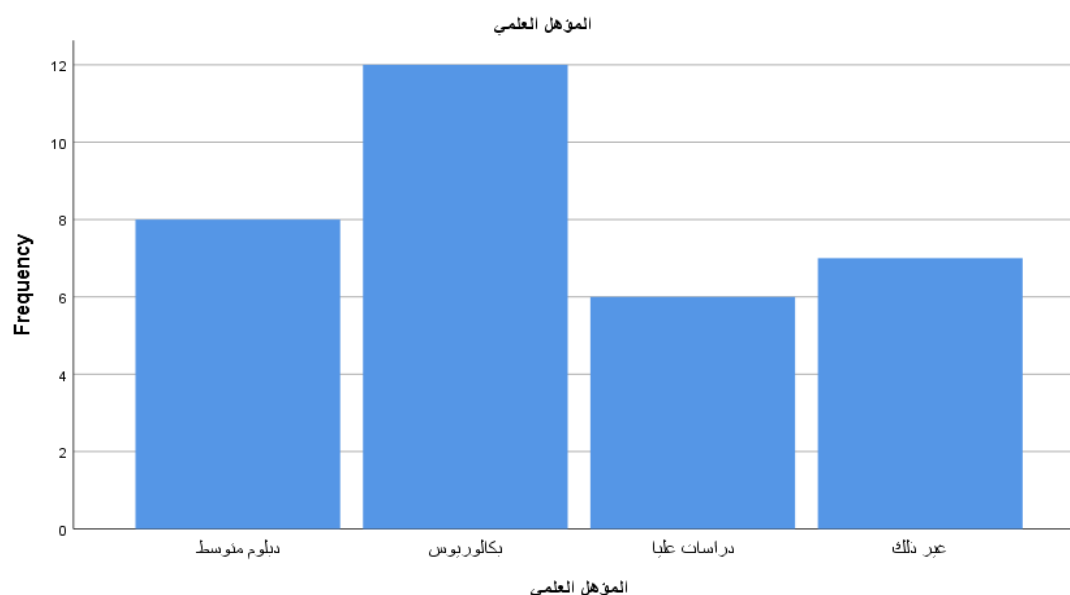
شكل رقم 2_4 : وصف العينة حسب العمر

3. وصف العينة حسب المؤهل العلمي

العمر	العدد	النسبة المئوية
دبلوم متوسط	8	24.4%
بكالوريوس	12	36.4%
دراسات عليا	6	18.2%
غير ذلك	7	21.2%
الإجمالي	33	100%

جدول رقم 7_4 : وصف العينة حسب المؤهل العلمي

من خلال الجدول 4_7 تبين أن الإجابات على الاستبيان تمت من عدة موظفين من شهادات مختلفة، وتوزعت النسب: دبلوم متوسط 24.4%، وبكالوريوس 36.4%، ودراسات عليا 18.2%، وغير ذلك 21.2%، مما يدل على التنوع في شهادات الذين يمارسون العمل في مجتمع البحث.



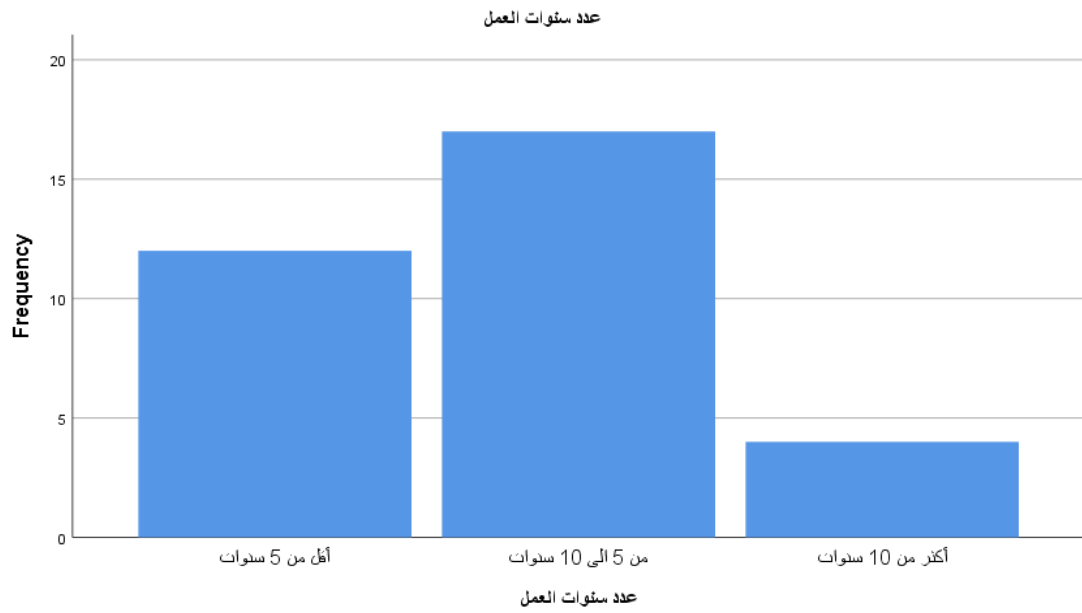
شكل رقم 3_4 : وصف العينة حسب المؤهل العلمي

4. وصف العينة حسب عدد سنوات العمل (الخبرة)

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	36.4%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	17	51.5%
أكثر من 10 سنوات	4	12.1%
الإجمالي	33	100%

جدول رقم 8_4 : وصف العينة حسب الخبرة

من خلال الجدول رقم 8_4 تبين أن الإجابات على الاستبيان تمت من عدة موظفين من خبرات مختلفة، وتوزعت النسب: أقل من 5 سنوات 36.4%، ومن 5 سنوات إلى 10 سنوات 51.5%، وأكثر من 10 سنوات 12.1%، مما يدل على التنوع في خبرات اللذين يمارسون العمل في مجتمع البحث.



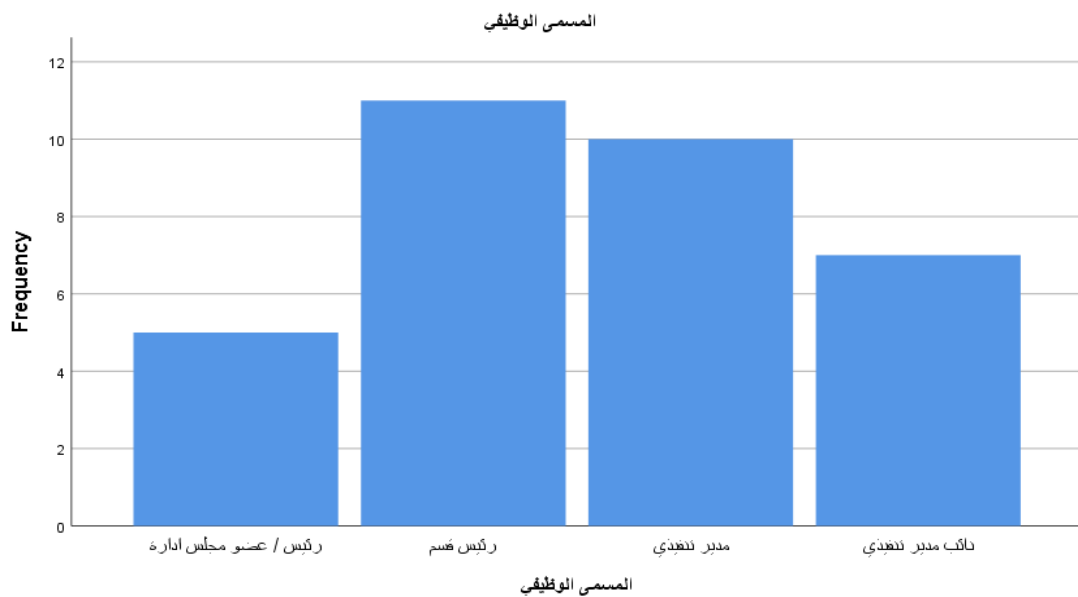
شكل رقم 4_4 : وصف العينة حسب الخبرة

5. وصف العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	مجال العمل
15.2%	5	رئيس / عضو مجلس إدارة
33.3%	11	رئيس قسم
30.3%	10	مدير تنفيذي
21.2%	7	نائب مدير تنفيذي
100%	33	الإجمالي

جدول رقم 4_9 : وصف العينة حسب المسمى الوظيفي

من خلال الجدول رقم 4_9 تبين أن الإجابات على الاستبيان تمت من عدة موظفين والتي تمارس العمل، وتوزعت النسب لرئيس أو عضو مجلس إدارة 15.2%، ورئيس قسم 33.3%، والمدير التنفيذي 30.3%، ونائب المدير التنفيذي 21.2%، مما يدل على التنوع في الوظائف المستهدفة التي تمارس العمل في مجتمع البحث.



شكل رقم 4_5 : وصف العينة حسب المسمى الوظيفي

نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X (نمط القيادة)

السؤال	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
X1	2	6	1	15	9	3.70	4	متوسطة
X2	1	2	3	9	18	4.25	5	مرتفعة
X3	0	0	0	12	13	4.39	4	مرتفعة
X4	2	3	4	17	7	3.73	4	متوسطة
X5	0	1	2	11	19	4.45	5	مرتفعة
X6	6	14	6	3	4	2.55	2	عدم الموافقة
X7	15	12	4	2	0	1.79	2	عدم الموافقة بشدة
X8	13	11	5	2	2	2.06	2	عدم الموافقة
X9	3	2	3	14	11	3.85	4	متوسطة
المتوسط الكلي للمتغير X					3.42	3.44	متوسطة	

جدول رقم 10_4: نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X (نمط القيادة)

المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة الموافقة من عدم الموافقة بشدة إلى مرتفعة على عبارات متغير X (نمط القيادة)، حيث كانت الموافقة مرتفعة على عبارة يتجنب القائد انتقاد المرؤوسين أمام زملائهم وذلك بمتوسط حسابي وقدره 4.45، وعبارة يشجع القائد المرؤوسين على العمل بروح الفريق وذلك بمتوسط حسابي وقدره 4.39، وعبارة يشارك القائد المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وذلك

بمتوسط حسابي قدره 4.25. وكانت درجة الموافقة متوسطة على عبارة يشعر القائد بالقلق والتوتر عند مواجهة الصعوبات والتحديات وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.85، وعبارة يتواصل القائد اجتماعيا مع المرؤوسين خارج بيئة العمل وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.73، وعبارة القائد محبوب من قبل الجميع وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.70. وكانت درجة عدم الموافقة لعبارة يصدر القائد الأوامر والتعليمات ويصر على تنفيذها بمتوسط حسابي 2.55، وعبارة يتردد القائد في اتخاذ القرارات الا عند الضرورة القصوى بمتوسط حسابي 2.06. وكانت درجة عدم الموافقة بشدة على عبارة لا يشارك القائد المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي 1.79، وان المتوسط الكلي لمتغير نمط القيادة كانت الموافقة عليه بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.42.

ونلاحظ أن درجة الموافقة على عبارات نمط القيادة الاستراتيجية مرتفعة ومتوسطة مقابل عبارات نمط القيادة التقليدية التي كانت من درجة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة.

نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير التابع Y (جودة الأداء المؤسسي)

السؤال	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
Y1	0	0	1	8	24	4.70	5	مرتفعة
Y2	0	0	3	16	15	4.39	4	مرتفعة
Y3	0	1	3	11	18	4.39	5	مرتفعة
Y4	0	0	0	9	24	4.73	5	مرتفعة
Y5	0	1	1	16	15	4.36	4	مرتفعة
المتوسط الكلي للمتغير Y								
						4.52	4.60	مرتفعة

جدول رقم 11_4 : نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير التابع Y (جودة الأداء المؤسسي)

المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة مرتفعة على عبارات متغير Y (جودة الأداء المؤسسي)، حيث كانت الموافقة مرتفعة على عبارة تقوم باتخاذ قرارات تساعد على تعزيز أداء الموظفين وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.70، ومستوى الموافقة مرتفعة على عبارة تقوم بتهيئة المناخ للموظفين للوصول لأداء مميز بمتوسط حسابي 4.39، وكانت الموافقة مرتفعة على عبارة تقوم بوضع برنامج تدريبي يهدف إلى تحسين أداء العاملين بمتوسط حسابي 4.39، ومستوى الموافقة مرتفعة على عبارة تقوم بمقارنة التقارير السابقة بالأداء الحالي للموظفين لمعرفة التحسن الحاصل أو الانحراف في الأداء بمتوسط حسابي قدره 4.73، ومستوى الموافقة مرتفعة على عبارة تخطط لبرنامج للمكافآت والتقدير يمتاز بالمرونة بهدف تشجيع الموظفين بمتوسط حسابي 4.36، وإن المتوسط الكلي لجودة الأداء المؤسسي كانت الموافقة عليه بدرجة مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.52.

نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير التابع Z (الثقافة التنظيمية)

السؤال	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
Z1	5	12	5	7	4	2.79	2	محايد
Z2	4	10	5	9	5	3.03	3	محايد
Z3	1	5	4	17	6	3.67	4	متوسطة
Z4	0	1	4	21	7	4.03	4	متوسطة
Z5	0	0	0	21	12	4.36	4	مرتفعة
المتوسط الكلي للمتغير z						3.58	3.40	متوسطة

جدول رقم 12_4 : نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير التابع Z (الثقافة التنظيمية)

المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة محايدة إلى متوسطة على عبارات متغير Z (إنتاجية الشركات)، حيث كانت الموافقة محايدة على عبارة أشعر بالتزام الفريق بمواعيد العمل وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.79، ودرجة الموافقة محايدة على عبارة أشعر بتمسك الفريق بقيم الشركة بمتوسط حسابي 3.03، ودرجة الموافقة متوسطة على عبارة ألاحظ انضباط الفريق خلال العمل بمتوسط حسابي 3.67، ودرجة الموافقة متوسطة على عبارة ألاحظ تعاون الفريق في إنجاز المهام بمتوسط حسابي 4.03، وكانت الموافقة متوسطة على عبارة أشارك الفريق في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي قدره 4.36، وإن المتوسط الكلي لمتغير الثقافة التنظيمية كانت الموافقة عليه بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.58.

نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير التابع Q (الأداء المالي)

السؤال	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
Q1	0	0	0	26	7	4.21	4	مرتفعة
Q2	0	0	0	0	5	5	5	مرتفعة
Q3	0	0	1	21	11	4.30	4	مرتفعة
Q4	0	0	0	18	15	4.45	4	مرتفعة
Q5	0	0	2	17	15	4.36	4	مرتفعة
Q6	2	9	3	12	7	3.39	4	متوسطة
Q7	3	13	3	14	0	2.85	3	محايد
Q8	7	12	4	7	3	2.61	2	محايد
Q9	0	1	1	23	8	4.15	4	متوسطة
Q10	0	0	1	16	16	4.45	4	مرتفعة
المتوسط الكلي للمتغير Q					3.98	4	متوسطة	

جدول رقم 4_13 : نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير التابع Q (الأداء المالي)

المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة من محايدة إلى مرتفعة على عبارات متغير Q (الأداء المالي)، حيث كانت الموافقة مرتفعة على عبارة تساعد الاستراتيجية التي تتبعها حالياً مع الموظفين في زيادة دخل الشركة وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.21، ودرجة الموافقة مرتفعة على عبارة تسهم استراتيجية الإدارة التي تتبعها في زيادة دخل الشركة بمتوسط حسابي 5، ودرجة الموافقة مرتفعة على عبارة يسهم انضباط الموظفين ودقتهم بالمواعيد في زيادة الدخل في الشركة بمتوسط حسابي 4.30، ودرجة الموافقة مرتفعة على عبارة يسهم التحفيز والمكافآت للموظفين في زيادة الدخل في الشركة بمتوسط حسابي 4.45، ودرجة الموافقة مرتفعة على عبارة يسهم تفويض المهام بشكل متوازن بين أعضاء الفريق في زيادة الدخل في الشركة بمتوسط حسابي 4.36، ودرجة موافقة متوسطة على عبارة يسهم فرض الأوامر على الموظفين دون قبول أي نقاش في إنقاص دخل الشركة بمتوسط حسابي 3.39، ودرجة

موافقة محايدة على عبارة يسهم إلقاء اللوم على أحد الأشخاص عند حصول أي مشكلة في إنقاص دخل الشركة بمتوسط حسابي 2.85، ودرجة موافقة محايدة على عبارة يسهم عدم الانفتاح على جميع الآراء وتقبلها في إنقاص دخل الشركة بمتوسط حسابي 2.61، ودرجة موافقة متوسطة على عبارة يسهم تعريض الموظفين لضغط العمل دون أي نظام تحفيز أو مكافآت في إنقاص دخل الشركة بمتوسط حسابي 4.15، ودرجة الموافقة مرتفعة على عبارة يسهم تقسيم المهام والمسؤوليات ضمن الفريق بشكل غير عادل في إنقاص دخل الشركة بمتوسط حسابي 4.45، وإن المتوسط الكلي لمتغير الأداء المالي كانت الموافقة عليه بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.98.

اختبار فرضيات البحث:

1. الفرضية الأولى

يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة الاستراتيجية على جودة الأداء المؤسسي؛ نتيجة الارتباط للفرضية الأولى كما يلي:

Correlations			
		نمط القيادة الاستراتيجية	جودة الأداء المؤسسي
نمط القيادة الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.338**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	137	137
جودة الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	.338**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	137	137
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

جدول رقم 14_4 : معامل الارتباط بين المتغير المستقل (نمط القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي)

يتضح من تحليل الارتباط (بيرسون) للعلاقة بين المتغير المستقل X والمتغير التابع Y، أن قيمة معامل الارتباط هي (0.338) وقيمة Sig هي 0.00 أصغر من 0.05 وهذا يدل على درجة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين، وهي علاقة طردية حيث أن الزيادة في أحد المتغيرين سيرافقه زيادة في المتغير الآخر. نتيجة الانحدار للفرضية الأولى كما يلي:

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.338 ^a	.114	.108	.46274	.114	17.386	1	135	.000
a. Predictors: (Constant), نمط القيادة الاستراتيجية, والمتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي)									

جدول رقم 15_4 : معامل التحديد للمتغير المستقل (نمط القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.723	1	3.723	17.386	.000 ^b
	Residual	28.908	135	.214		
	Total	32.630	136			
a. Dependent Variable: جودة الأداء المؤسسي						
b. Predictors: (Constant), نمط القيادة الاستراتيجية, والمتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي)						

جدول رقم 16_4 : ANOVA : المتغير المستقل (نمط القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.972	.245		12.138	.000

0.000	4.170	0.338	0.065	0.273	نمط القيادة الاستراتيجية
a. Dependent Variable: جودة الأداء المؤسسي					

جدول رقم 17_4 : معاملات الانحدار للمتغير المستقل (نمط القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي)

يتضح من جدول تحليل التباين Anova ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة 17.386 وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة 6.90، كما تدل قيمة معامل التحديد R Square البالغة 0.114 إلى أنه يمكننا نسب 11.4% من التغيرات الحاصلة في متغير نمط القيادة الاستراتيجية إلى التغيرات في متغير جودة الأداء المؤسسي، كما تبين من الجدول رقم 17_4 أن هناك تأثير جزئي بين نمط القيادة الاستراتيجية وجودة الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير 0.338 وبدلالة قيمة T المحسوبة والبالغة 4.170 وهو دال إحصائياً، وهي أكبر من قيمة T الجدولية والبالغة 2.58 عند مستوى دلالة 0.05، وبما أن قيمة الميل B معنوية وتساوي 0.273، وقيمة Sig هي 0.00 أصغر من 0.05، فأننا نرفض فرضية العدم الأولى وتقبل الفرضية الأولى، ونقر بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين المستقل والتابع، أي أنه يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة الاستراتيجية على جودة الأداء المؤسسي.

2. الفرضية الثانية

يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية؛ نتيجة الارتباط للفرضية الثانية كما يلي:

Correlations			
		نمط القيادة الاستراتيجية	الثقافة التنظيمية
نمط القيادة الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.423**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	137	137
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.423**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	137	137
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

جدول رقم 18_4 : معامل الارتباط بين المتغير المستقل (نمط القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية)

يتضح من تحليل الارتباط (بيرسون) للعلاقة بين المتغير المستقل X والمتغير التابع Z، أن قيمة معامل الارتباط هي (0.423) وقيمة Sig هي 0.00 أصغر من 0.05 وهذا يدل على درجة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، وهي علاقة طردية حيث أن الزيادة في أحد المتغيرين سيرافقه زيادة في المتغير الآخر.

نتيجة الانحدار للفرضية الثانية كما يلي:

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.423 ^a	.179	.173	.41417	.179	29.421	1	135	.000
a. Predictors: (Constant), نمط القيادة الاستراتيجية, (الثقافة التنظيمية)									

جدول رقم 19_4 : معامل التحديد للمتغير المستقل (نمط القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.047	1	5.047	29.421	.000 ^b
	Residual	23.158	135	.172		
	Total	28.204	136			
a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية						
b. Predictors: (Constant), نمط القيادة الاستراتيجية, (الثقافة التنظيمية)						

جدول رقم 20_4 : ANOVA المتغير المستقل (نمط القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية)

Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.807	.219		12.810	.000
	نمط القيادة الاستراتيجية	.318	.059	.423	5.424	.000
a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية						

جدول رقم 21_4 : معاملات الانحدار للمتغير المستقل (نمط القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية)

يتضح من جدول تحليل التباين Anova ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة 29.421 وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة 6.90 ، كما تدل قيمة معامل التحديد R Square البالغة 0.179 إلى أنه يمكننا نسب 17.9% من التغيرات الحاصلة في متغير نمط القيادة الاستراتيجية إلى التغيرات في متغير الثقافة التنظيمية، كما تبين من الجدول رقم 21_4 أن هناك تأثير جزئي بين نمط القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير 0.423 وبدلالة قيمة T المحسوبة والبالغة 5.424 وهو دال إحصائياً، وهي أكبر من قيمة T الجدولية والبالغة 2.58 عند مستوى دلالة 0.05، وبما أن قيمة الميل B معنوية وتساوي 0.318، وقيمة Sig هي 0.00 أصغر من 0.05، فأننا نرفض فرضية العدم الثانية وتقبل الفرضية الثانية، ونقر بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين المستقل والتابع، أي أنه يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية.

3. الفرضية الثالثة

يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة الاستراتيجية على الدخل المالي؛ نتيجة الارتباط للفرضية الثالثة كما يلي:

Correlations			
		نمط القيادة الاستراتيجية	الدخل المالي
نمط القيادة الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.491**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	137	137
الدخل المالي	Pearson Correlation	.491**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	137	137
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

جدول رقم 22 _ 4 : معامل الارتباط بين المتغير المستقل (نمط القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الدخل المالي)

يتضح من تحليل الارتباط (بيرسون) للعلاقة بين المتغير المستقل X والمتغير التابع Q، أن قيمة معامل الارتباط هي (0.491) وقيمة Sig هي 0.00 أصغر من 0.05، وهذا يدل على درجة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، وهي علاقة طردية حيث أن الزيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الآخر.

نتيجة الانحدار للفرضية الثالثة كما يلي:

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.491 ^a	.242	.236	.47496	.242	42.998	1	135	.000
a. Predictors: (Constant), نمط القيادة الاستراتيجية									

جدول رقم 23_4: معامل التحديد للمتغير المستقل (نمط القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الدخل المالي)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.700	1	9.700	42.998	.000 ^b
	Residual	30.454	135	.226		
	Total	40.154	136			
a. Dependent Variable: الدخل المالي						
b. Predictors: (Constant), نمط القيادة الاستراتيجية						

جدول رقم 24_4 : ANOVA المتغير المستقل (نمط القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الدخل المالي)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.198	.251		8.745	.000
	نمط القيادة الاستراتيجية	.440	.067	.491	6.557	.000
a. Dependent Variable: الدخل المالي						

جدول رقم 25_4 : معاملات الانحدار للمتغير المستقل (نمط القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الدخل المالي)

يتضح من جدول تحليل التباين Anova ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة 42.998 وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة 6.90، كما تدل قيمة معامل التحديد R Square البالغة 0.242 إلى أنه يمكننا نسب 24.2% من التغيرات الحاصلة في متغير نمط القيادة الاستراتيجية إلى التغيرات في متغير الدخل المالي، كما تبين من الجدول رقم 25_4 أن هناك تأثير جزئي بين نمط القيادة الاستراتيجية والدخل المالي، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير 0.491 وبدلالة قيمة T المحسوبة والبالغة 6.557 وهو دال إحصائياً، وهي أكبر من قيمة T الجدولية والبالغة 2.58 عند مستوى دلالة 0.05، وبما أن قيمة الميل B معنوية وتساوي 0.440 وقيمة Sig هي 0.00 أصغر من 0.05، فأننا نرفض فرضية العدم الثالثة وتقبل الفرضية الثالثة، ونقر بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين المستقل والتابع، أي أنه يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة الاستراتيجية على الدخل المالي.

الخلاصة:

إن القيادة الاستراتيجية تمثل قدرة القائد على فهم العناصر الأساسية للتفكير الاستراتيجي الذي يتميز بالإبداع، وتقييم نقاط عملية التخطيط البناء وتحقيقها، وكذلك فهم وتسجيل التخطيط الاستراتيجي، إذ تمثل القيادة الاستراتيجية دوراً كبيراً ومهماً في التنفيذ الاستراتيجي من خلال العديد من الإجراءات القيادية. وتمثل الإدارة الإستراتيجية عنصراً فعالاً لضمان نجاح الشركات على المدى الطويل، مع التركيز على تحقيق الأهداف الروتينية قصيرة المدى بدقة وفاعلية. وتوفر دراسة القيادة الإستراتيجية أدوات لإدارة المنظمات بشكل فعال، كما توفر معرفة أساليب وأنماط القيادة الاستراتيجية وتطبيقها في الطريقة الصحيحة قدرة على الوصول إلى جودة الأداء المؤسسي، الذي من خلاله يمكن ضمان جودة الأعمال التي يتم تنفيذها داخل أي منظمة. كما يوفر ثقافة تنظيمية تتميز بالقوة والمرونة والقدرة على التطبيق بسهولة وفاعلية داخل المنظمة، مما يؤدي إلى إنجاز الأعمال بفاعلية واحترافية. ومن خلال تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية الفعالة والوصول إلى جودة في الأداء المؤسسي وثقافة تنظيمية عالية، يتم الوصول إلى أداء مالي عالي وزيادة في دخل الشركة أو المنظمة. فالقيادة الاستراتيجية الناجحة تثمر عن أداء مؤسسي قوي وثقافة تنظيمية عالية وزيادة في الدخل وجودة في الأداء المالي.

النتائج:

بعد استعراض الأدبيات السابقة، واستناداً للدراسة الميدانية التي قام الباحث بإجرائها على شركة الروسان للمقاولات، ومن خلال العرض السابق للتحليل الإحصائي واختبار فرضيات البحث، استخلص الباحث النتائج التالية:

- إن كافة قيم ألفا كرونباخ (Alfa Cronbach) لجميع متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة أعلى من (0.60)، مما يعني أن كل مقياس الدراسة تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها في مجتمع البحث مما يدل على استقرار النتائج.

من خلال نتائج اختبار الفرضيات الثلاث تبين ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة الاستراتيجية على جودة الأداء المؤسسي.
- يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية.
- يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة الاستراتيجية على الدخل المالي.

وأن العلاقة طردية بين نمط القيادة الاستراتيجية وكل من جودة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية والدخل المالي، فكلما ازداد نمط القيادة الاستراتيجية ازدادت جودة الأداء المؤسسي وازدادت الثقافة التنظيمية وازداد الدخل المالي بشكل أفضل، وكلما انخفضت ممارسة نمط القيادة الاستراتيجية انخفضت بقية المتغيرات.

التوصيات:

يوصي الباحث بما يلي:

- اعتماد نمط القيادة الاستراتيجي للمساعدة على تحليل البيانات الكبيرة لاتخاذ قرارات أكثر استنارة، وزيادة السرعة في اتخاذ القرار والاستجابة للمتغيرات الطارئة واتخاذ القرار المناسب. كما يوصى باستخدام القيادة الاستراتيجية لما له أهمية في تحليل المخاطر المتوقعة وتخطيط الطوارئ، مما يكسب المدير (متخذ القرار) الأمان والثقة عند اتخاذ القرار الإداري.
- تعزيز الاهتمام بزيادة جودة الأداء المؤسسي من خلال ممارسات القيادة الاستراتيجية، وذلك لما للقيادة الاستراتيجية من تأثير هام على الأداء العام للمؤسسات، مما يزيد من فعالية جودة الأداء المؤسسي.

- تأهيل الموظفين في المنظمة بشكل كافٍ لاعتماد تقنيات القيادة الاستراتيجية من خلال المحاضرات والندوات التعريفية والدورات التدريبية والمؤتمرات، للاطلاع على ما هو جديد ويساعد في إدارة الثقافة التنظيمية، وتأهيل الكوادر البشرية بالشكل المناسب لاستخدام نمط القيادة الاستراتيجية.
- اعتماد نمط القيادة الاستراتيجية في إدارة الثقافة التنظيمية لما له من تأثير على تحليل بيانات الموظفين وتقديم التوجيهات المناسبة لهم لتحسين أدائهم، وكما أن القيادة الاستراتيجية تساعد على تقليل الأنشطة والأعمال الرتيبة والمتكررة مما يساعد المدراء والموظفين على لاهتمام بالأنشطة والأعمال الأكثر أهمية.
- استقطاب الموارد البشرية التي لديها الخبرة باستخدام نمط القيادة الاستراتيجي لشغل الوظائف الجديدة والتي تتطلب خبرة في هذا المجال لمراقبة التطورات ومواكبة ما هو جديد ومساعدة المنظمة على الصعود بمجال الأعمال والحفاظ على مكانتها السوقية وزيادة إدارة مواردها البشرية بشكل فعال أكثر.
- زيادة ممارسات نمط القيادة الاستراتيجي في جميع مجالات الدخل المالي لما له تأثير على إنتاجية الشركات ومردودها، فهو يقلل الفاقد ويخفض التكاليف في عمليات الإنتاج، كما يساعد في تخصيص الموارد بالشكل الأمثل، ويقلل المراحل والزمن في إنجاز الأعمال.
- زيادة الاعتماد على نمط القيادة الاستراتيجي لما له أثر على زيادة الكفاءة التشغيلية وتحسين استراتيجيات التسويق وفهم سلوك واحتياجات العملاء وزيادة الرضا لديهم، كما أن اعتماد القيادة الاستراتيجية يساعد في تحسين الإدارة المالية للمنظمة من خلال تحليل البيانات المالية وتحسين إدارة الأموال، ويحسن من عمليات التوزيع وإدارة سلسلة التوريد وإدارة المخزون، وبالتالي اعتماد نمط القيادة الاستراتيجية يساعد في رفع الميزة التنافسية للشركات وزيادة الإنتاجية والإيرادات والأرباح.
- إجراء المزيد من الأبحاث العلمية التي تدرس العلاقة بين القيادة الاستراتيجية في علاقتها مع جودة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية والأداء المالي، لما للموضوع من أهمية كبيرة في إدارة الشركات بشكل فعال.

المراجع

المراجع العربية:

أولاً: الكتب:

- أبو قحف، عبد السلام. (2002): إدارة الأعمال الدولية. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- أبو ماضي، كامل أحمد. (2018): بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين.
- اسماعيل، قيرة؛ سلاطنة، بلقاسم. (2008): التنظيم الحديث للمؤسسة_التصور والمفهوم. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الخفاجي، نعمة عباس. (2008): الفكر الاستراتيجي_قراءات معاصرة. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الخفاجي، نعمة عباس. (2009): تحليل أسس الإدارة العامة_منظور معاصر. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- السكرانة، بلال. (2011): الإبداع الإداري. طبعة أولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- حنفي، عبد الغفار. (2005): تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عقوني، محمد. (2024): إدارة الموارد البشرية. مكتبة نور الالكترونية.
- علاقي، مدني عبد القادر. (2015): إدارة الموارد البشرية. طبعة 5، خوارزم العملية للنشر والتوزيع.
- يونس، طارق. (2002): الفكر الاستراتيجي للقادة_دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

ثانياً: الأبحاث والدوريات والتقارير:

- الأكلبي، عايض شافي. (2018): دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي. جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية.
- الدجني، إياد علي. (2011): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي_دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.

الرشيدي، عايض؛ الشملان، خالد؛ مرسي، مرفت؛ القحطاني، شايع؛ الجهني، نعيم. (2018): نماذج معاصرة في القيادة. مكتبة الاقتصاد والقانون، الرياض، السعودية.

الرشيدي، عبد الإله عتيق محمد. (2022): أبعاد الاتصالات الإدارية وأثرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي. كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.

الرشيدي، نوف علي فخري؛ العازمي، عيسى فلاح ذياب؛ الرشدي، بدر عوض لزام ضيف الله. (2020): أبعاد القيادة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال وعلاقتها بمبادرات التوجه الوطني بدولة الكويت ٢٠٣٥ _ دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية ببنها، مصر.

الرقاد، سناء كاسب عواد. (2020): القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد. (2018): القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي _ دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، الإمارات العربية المتحدة. السنهوتي، امباركه محمود السيد سليمان. (2022): القيادة الاستراتيجية. كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر.

الشهري، يوسف. (2013): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء التعليمي من وجهة نظر طلاب كلية الملك خالد العسكرية. جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

العبيري، فهد بن حمدان. (2013): إعداد القيادات التنموية في ضوء تحديات القرن الواحد والعشرين. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر.

العوفي، هيفا سويعد. (2019): دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري _ دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، مصر. الغزاوي، كرار علي حسين. (2021): تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

اللواتية، فاكهة بنت عبد الرضا بن محسن؛ صلاح الدين، نسرين صالح محمد؛ الكيومية، أمل بنت راشد. (2021): القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان. كلية التربية، دار نشر جامعة قطر.

- المالي، حاكم أحسوني؛ الكبيسي، محمد دحام. (2022): أنماط القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في تحسين التمكين الإداري_ دراسة تحليلية لآراء عينة من الضباط في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة في محافظة بغداد. مجلة الغري للاقتصاد، بغداد، العراق.
- النعمي، صلاح عبد القادر. (2021): أنماط القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في الأداء الإبداعي- دراسة تحليلية في وزارة الداخلية. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- أيوب، حنكة. (2012): دور القيادة الاستراتيجية في بناء منظمات متعلمة_ دراسة تطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر. جامعة محمد خيصر، بسكرة، الجزائر.
- باديس، عليان حسين. (2014): دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- بلعباس، حمادي؛ بوطالبي، هشام. (2023): الأداء المالي وطرق قياسه. جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- بن شويحة، بشير؛ طواهر، عبد الجليل. (2019): أثر القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية_ دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة ورقلة، الجزائر.
- تبوك، محمد بن علي بن مسعود. (2016): فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية. مجلة البحوث التجارية، مج 38، ع 1.
- جمال، ، عائشة عبد الله المحجوب. (2018): دور الأنماط القيادية في تحقي جودة الأداء المؤسسي_ دراسة تحليلية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، كلية التجارة، مصر.
- حسن، محسن عثمان. (2017): ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي_ دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 21، العراق.
- حياة، اشنيني. (2014): قياس الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في ظل النظام المحاسبي المالي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة غارداية، الجزائر.
- خنفري، خيضر. (2017): دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية. جامعة بومرداس، الجزائر.

- دليو، فضيل؛ كلاع، عاطف. (2017): الاستراتيجية الأمنية_أنواعها وتقنياتها ومتطلباتها. مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، الجزائر.
- دياب، غادة عبد المنعم عبد الحميد. (2021): أثر أبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي. كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.
- رحومة، إبراهيم علي سليمان. (2023): تقييم أثر القيادة الاستراتيجية على نجاح المؤسسات. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج (3)، ع (13).
- رحيمة، سلمى قتيبة. (2001): دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل_دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين. مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، العراق.
- صالح، عاطف عوض. (2017): أثر التوجه الإستراتيجي في الأداء المؤسسي. مجلة جامعة العلوم والتقانة، مج 2، عدد 2.
- صويص، محمد إبراهيم؛ القبح، إيهاب سمير. (2021): دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. المجلة العربية للإدارة، مج 41، عدد 4.
- عبد الحميد، رباب محروس. (2022): مفهوم الثقافة التنظيمية_مراجعة نظرية تطبيقية. كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة، مصر.
- عبد المالك، ياحي. (2017): الثقافة التنظيمية_الدلالات والأبعاد. جامعة تيارت، الجزائر.
- عواد، فتحي. (2012): إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. دار صفاء للنشر، عمان.
- عوض، آية عادل محمود. (2021): أثر تطبيق الشمول المالي على المخاطر الائتمانية بالبنوك وانعكاس ذلك على أدائها المالي_دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الثالث.
- عياد، سماح محمد أحمد. (2015): الدور الوسيط لاستراتيجيات دخول الاستثمار الأجنبي المباشر على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي. جامعة بنها، مصر.
- محمد غانم، محمد فاروق. (2021): ممارسة العلاج العقلاني الإنفعالي في خدمة الفرد في تنمية أبعاد القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية دراسة مطبقة علي المدارس الثانوية بمركز المنصورة. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، مصر.

ملهمباني، نيجيرفان سعدون محمود. (2021): القيادة الاستراتيجية وأبعادها. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، العراق.

نشوان، إسكندر؛ الطويل، عصام؛ شحادة، محمد. (2018): أثر مؤشرات الإفصاح عن المخاطر الائتمانية على تحسين الأداء المالي للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن المهيدي، أم البواقي، العدد 9.

هدى، شهيد؛ أحمد، بوسهمين. (2016): أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية. مجلة البديل الاقتصادي.

واصل، سامي علي سليمان. (2023): دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق تميز ثقافة المنظمة_دراسة تطبيقية على القطاع الصحي.

المراجع الأجنبية:

Amoli, S.J., & Aghashahi, F. (2016): **An investigation on strategic management success factors in an educational complex**. Procedia–Social and Behavioral Sciences.

Azeez, Khanda Khwarahm. (2021): **The Role of Strategic Leadership In Organizational Performance**. Qalaai Zanistscientific Journal, vol 6, Iraq.

Awais, Muhammad; Ali, Amanat; Syed Aleena. (2023): **Strategic Flexibility and Organizational Performance– Mediating Role of Innovation**. Sage Journals.

Badr, Raghda; Ali, EL–Hussein. (2021): **The impact of Strategic Leadership Styles on Financial Business Performance and Sustainable Competitive Advantage in Travel Agencies and Hotels_ Corporate Social Responsibility as a Mediator**.

Bamidele, Rasak. (2022): **ORGANIZATIONAL CULTURE**, In book– **Industrial Sociology, Industrial Relations and Human Resource Management**. Landmark University.

Blackham, Allie. (2023): **How to Maintain Company Culture (And Why It Matters)?**

Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999): **Diagnosing and Changing Organizational Culture_ Based on the Competing Values Framework**. Addison Wesley Longman.

Emmons, Chris. (2013): **Improving organizational performance: Building organizational resilience and sustainability through knowledge-sharing relationships**. Walden University.

Guillot, W., Michael. (2015): **Strategic Leadership: Defining the Challenge Air & Space Power**, Journal 17 Cwinter.

Hosain, S. (2017): **The impact of E-HRM on financial performance: Evidence from selective service sectors of Bangladesh**. International Journal of Human Resources Management (IJHRM).

Jaleha, Alex. A; Machuki, Vincent N. (2018): **Strategic Leadership and Organizational Performance– A Critical Review of Literature**. School of Business, University of Nairobi, Kenya.

Joyce, Paul. (2004): **Public sector strategic management_ The changes required**. article in, Strategic Change.

Khan, U.; zhang, Y.; Salik, M. (2020): **The financial performance of Korean manufacturing SMEs – Influence of human resources management**. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business.

Lear, Lorraine Wendy. (2012): **The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa**.

Lindsay, Alan W. (1982): **Institutional Performance in Higher Education– The Efficiency Dimension**. American Educational Research Association.

Lukebohmert, Eva (2008), **Concentration Risk in Credit Portfolios**. Working Paper.

Naja, Walid Azaladien Ramadan; Ahmad, Ungku Norulkamar unku. (2024): **The Impact of Strategic Leadership Styles on Financial Performance in Libyan Oil and Gas Industry**. Journal of Law and Sustainable Development.

Quong, Terry; Walker, Allan. (2010): **Seven principles of strategic leadership**. ISEA, vol 38.

Schoemaker, Paul J. H; Krupp, Steve; Howland, Samantha. (2013): **Strategic Leadership– The Essential Skills**. Management Skills Magazine.

Smith, S.; Garavan, T. N.; Munro, A.; Ramsey, E.; Smith, C. F.; Varey, A. (2020): **An exploration of the professional and leader identity of IT professionals transitioning to a permanent hybrid role– a longitudinal investigation.** Information Technology & People.

Stoller, J. K. (2021): **Leadership essentials for chest medicine professionals– models, attributes, and styles.** Chest, 159(3).

Tutara, Hasan; Altınözb, Mehmet; Çakıroğlu, Demet. (2011): **Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey.** Procedia Social and Behavioral Sciences.

Übuis, Ülle; Alas, Ruth. (2009): **Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility.** Estonian Business School, Estonia, Tallinn.

الملاحق

الاستبانة:

الأسئلة الديموغرافية:

1. الجنس			
أنثى		نكر	
2. العمر			
أقل من 25 عام	من 25 عام إلى 35 عام	من 35 عام إلى 45 عام	أكثر من 45 عام
3. المؤهل التعليمي			
دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا	غير ذلك
4. المسمى الوظيفي			
رئيساً/عضو مجلس إدارة	رئيس قسم	مدير تنفيذي	نائب مدير تنفيذي
5. الرجاء تحديد عدد سنوات العمل			
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
6. هل عملت سابقاً في قسم آخر قبل الانتقال لهذا القسم؟			
7. الرجاء تحديد عدد السنوات التي عملت بها في قسم آخر			
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	

الأسئلة التي لها علاقة بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية):

1. القائد محبوب من قبل الجميع				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
2. يشارك القائد الرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
3. يشجع القائد الرؤوسين على العمل بروح الفريق				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
4. يتواصل القائد اجتماعياً مع الرؤوسين خارج بيئة العمل				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
5. يتجنب القائد انتقاد الرؤوسين أمام زملائهم				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة

6. يصدر القائد الأوامر والتعليمات ويصر على تنفيذها				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
7. لا يشارك القائد المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
8. يتردد القائد في اتخاذ القرارات إلا عند الضرورة القصوى				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
9. يشعر القائد بالقلق والتوتر عند مواجهة الصعوبات والتحديات				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة

الأسئلة التي لها علاقة بالمتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي):

1. تقوم باتخاذ قرارات تساعد على تعزيز أداء الموظفين				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
2. تقوم بتهيئة المناخ للموظفين للوصول إلى أداء مميز				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
3. تقوم بوضع برنامج تدريبي يهدف إلى تحسين أداء العاملين				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
4. تقوم بمقارنة التقارير السابقة بالأداء الحالي لمعرفة التحسن الحاصل والانحراف في الأداء				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
5. تخطط لبرنامج للمكافآت والتقدير يمتاز بالمرونة بهدف تشجيع الموظفين				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة

الأسئلة التي لها علاقة بالمتغير التابع (الثقافة التنظيمية):

1. أشعر بالتزام الفريق بمواعيد العمل				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
2. أشعر بتمسك الفريق بقيم الشركة				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
3. ألاحظ انضباط الفريق خلال العمل				

غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
4. ألاحظ تعاون الفريق بإنجاز المهام				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
5. يشارك الفريق في اتخاذ القرارات				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة

الأسئلة التي لها علاقة بالمتغير التابع (الأداء المالي):

1. تساعد الاستراتيجية التي تتبعها حالياً مع الموظفين في زيادة دخل الشركة				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
2. تسهم الممارسات التي تتبعها في زيادة دخل الشركة				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
3. يسهم انضباط الفريق ودقتهم في المواعيد في زيادة دخل الشركة				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
4. يسهم التحفيز والمكافآت للموظفين في زيادة دخل الشركة				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
5. يسهم تفويض المهام بشكل متوازن بين أعضاء الفريق في زيادة دخل الشركة				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
6. يسهم فرض الأوامر على الموظفين دون قبول أي نقاش في إنقاص دخل الشركة				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
7. يسهم إلقاء اللوم على العاملين عند حدوث المشاكل وعدم تحمل المسؤولية بإنقاص دخل الشركة				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
8. يسهم عدم الانفتاح على جميع الآراء وتقبلها في إنقاص دخل الشركة				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
9. يسهم تعريض الموظفين لضغط العمل دون أي نظام تحفيز أو مكافآت في إنقاص دخل الشركة				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
10. يسهم تقسيم المهام والمسؤوليات ضمن الفريق بشكل غير عادل في إنقاص دخل الشركة				
غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة