

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Prepared by: Dr. Mona Moustafa Elashry

To

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

" الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد ودورها في تحقيق الأداء المتميز "

إسم الطالب

قائد علي أحمد

مشروع تخرج- 1

كلية إدارة المشاريع - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة
6	1.2. مشكلة الدراسة
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
8	1.3. أهمية الدراسة
8	1.3.1. على المستوى النظري
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي
10	1.4. أسئلة الدراسة
10	1.5. أهداف الدراسة
11	1.6. فرضيات الدراسة
11	1.7. نموذج الدراسة
13	1.8. منهجية الدراسة
13	1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح..... 14

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

16.....

2.1. المقدمة:..... 17

2.2. المتغير المستقل 36

2.3. المتغير التابع 36

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع 36

2.5. الخاتمة..... 37

قائمة المراجع..... Error! Bookmark not defined.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يؤديه الذكاء الاستراتيجي ونزاهة القائد في تحقيق الأداء المتميز للمنظمة وثقته بأن كلما ارتفعت نسبة الشفافية داخلياً كلما ارتفع نسبة ثقة الموظفين بالمنظمة وثقافتها مما يحقق أعلى نسبة تميز بالأداء وبشكل مستمر.

فقد قدمت الدراسات السابقة لبعض أسس النظرية عن الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد والأداء المتميز ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تم إعداد مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بالذكاء الإستراتيجي وأبعاده (الشفافية، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، الدافعية، حرية إتخاذ القرارات والتصعيد المنظم) ونزاهة القائد بأبعادها (السلوك الأخلاقي، الإتساق) والمتغير المعتمد بأبعاده (المنظور المالي، منظور الشركاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والتطور)، ولغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات اعتمدت الدراسة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها.

1.1. المقدمة:

في عالم جديد يسوده الإنفتاح العلمي وحرية المنافسة الدولية، يصبح على البلدان النامية بشكل عام، والعربية بشكل خاص، عبئ وثقل كبير ما يتطلب منها التشبث بالأساليب التي تضمن التسارع في التنمية، منها مكونات الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز وبناء مؤسسات تنسم بنزاهة قياداتها وفق سلوكيات أخلاقية متسقة وشفافية مطلقة، الأمر الذي يتطلب قيادات استراتيجية غير تقليدية وذكية بالفطرة، ذات وعي وبصيرة وقدرة وقابلية على التطوير والنجاح بتحقيق الأهداف المرجوة.

ووضع رؤى مستقبلية وتفكير منظم بالشكل الذي يدعم تحقيق نجاح أي منظمة . ونظراً لأهمية النزاهة لدى القيادات في ظل ظروف تنامت فيها ظاهرة غياب النزاهة لدى القيادات , كونها ليست مشكلة في حد ذاتها بل هي سلوك بشري شاذ نشأ في ظل بيئة سمحت للفساد أن يتفشى في كل مفاصل المنظمات، و أن غياب دور وثقافة السلوكيات الأخلاقية المتسقة هو أخطر صور الفساد والذي يتعارض مع تحقيق الأداء المتميز , ما ينعكس على فقدان الثقة بين المستفيدين والمنظمات المعنية.

لذا تعد ظاهرة غياب النزاهة لدى القيادات في اغلب المؤسسات من أهم الظواهر السلبية التي تعيق مسيرة تطور المؤسسات في المجالات كافة, وعليه؛ جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذه الظاهرة وسبل معالجتها والإرتقاء بالإصلاح الإداري من خلال تحديد وكشف طبيعة العلاقة بين نزاهة القائد والأداء المتميز مع الأخذ بالإعتبار دور الذكاء القيادي الإستراتيجي في ذلك.

ومن هنا فإن هذه الدراسة تأتي لمعالجة مشكلة تعاني منها معظم المنظمات في العالم وبشكل خاص منظمات مناصبها القيادية يشغلها المحسوبية والمنسوبية مع تنامي ظاهرة الفساد وعدم الشفافية في أغلب أركانها مما أدى الى تحقيق أداء متردّي.

ونظراً لمحدودية الدراسة والتي تطرقت إلى تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (بالذكاء الاستراتيجي , ونزاهة القائد , والأداء المتميز) سعت الدراسة الحالية إلى تقديم أطر نظرية للمفاهيم بالإستناد إلى ما قدمه الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية والسلوك والإلتزام التنظيمي وإدارة العمليات والإنتاج.

تتجلى أهمية الدراسة من خلال لفت انظار أصحاب المصلحة والقيادات إلى ضرورة تطوير القادة الحاليين واستقطاب قيادات تتسم بالذكاء الاستراتيجي لتحقيق مخرجات متفوقة ، فضلاً عن التركيز على نزاهة تلك القيادات لإبراز دور كل منهم في تحقيق الأداء المتميز، إذ تعد النزاهة من الموضوعات المهمة التي شغلت فكر أغلب المنظمات مع الأخذ بالإعتبار ذكر منظمات ناجحة عالمياً بسبب قوة النزاهة والشفافية وذكاء القيادات الإستراتيجية.

1.2. مشكلة الدراسة:

تتعرض أغلب المنظمات بشكل عام إلى تحديات كبيرة نتيجة للظروف الإنسانية الغير منصفة والاقتصادية وبيئة المنظمة وشدة المنافسة واستشراء الفساد في معظم المنظمات على مستوى العالم، ومن هنا جاء اهتمام المختصين من الفلاسفة والمفكرين بموضوع "ماهي صفات ومهارات وسلوكيات القادة الأذكياء استراتيجياً". لذا فإن نجاح أي منظمة أو اخفاقها مرهون برؤية القيادة الاستراتيجية، التي من واجبها البحث عن رؤية أعمق وتفكير اشمل ينجم عنه حلول جذرية استراتيجية مستدامة تحد من استشراء الفساد في المنظمة.

تتلخص مشكلة الدراسة القدرة على تحديد المعايير الصحيحة والحقيقية والمواصفات والقدرات الفكرية التي يجب توافرها لدى القائد الاستراتيجي الذكي والأفراد لوضع خطة لازمة ترفع مستوى الشفافية والإمتياز في الأداء داخل المنظمة، ولكي يكون بدوره مؤهلاً لحل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة والتي تؤدي بدورها الى تحقيق أداء مميز يعزز من قدرة المنظمة للتغلب على المنافسين.

وعليه؛ "ومن خلال خبرتي العملية في منظمات عالمية ومحلية لاحظت ندرة وجود قيادة ذات رؤية ثاقبة، وندرة الموهبة القيادية الفعالة في الإدارة وعدم وضعها كأولوية أي منظمة. والسلطة الإدارية كانت هي التحدي الرئيسي الذي يتطلب اعتماد الاستراتيجيات والخطط المناسبة لحل مشكلات العمل المؤسسي اليومية والمستقبلية خصوصاً ما يتعلق تطبيق سياسات الشفافية المطلقة واستخدام التكنولوجيا الحديثة وإعطاء الصلاحيات لفرق العمل للحد وبشكل كبير من الفساد وتأخير التطور والنمو".

كما تعد قيادة الإدارة بالذكاء والحرص على الاستثمار في المواهب أمراً حيويًا في معالجة هذه التحديات، مما يقودنا في هذه الدراسة إلى السؤال التالي:

ما هو تأثير الذكاء الاستراتيجي على النجاح وتعزيز الشفافية في الإدارة الفعالة؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

الفجوة الاستراتيجية الواقعية تشير إلى الفارق بين الحالة الحالية للمنظمة أو الأعمال والحالة المستهدفة أو الهدف المرجو تحقيقه. وتعبر هذه الفجوة عن التحديات التي تواجه أي منظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية أو تحقيق مستوى معين من التميز أو الأداء وكيفية الوصول إليها مستقبلاً.

يمكن أن تكون الفجوة الاستراتيجية ناتجة عن عوامل داخلية رئيسية مثل غياب مصفوفة واضحة للإجراءات الداخلية أو عدم التواصل الفعال بين فرق العمل عن طريق الأنظمة الداخلية والتكنولوجيا المستخدمة في المنظمات أو بشكل مباشر لتسهيل الشفافية والتصعيد الفوري حسب السلم الوظيفي، كما لوحظ أن اتباع سياسة المكاتب المغلقة داخلياً خصوصاً مكاتب القيادات أثر بشكل مباشر وبشكل كبير على مستوى الأداء العام، كما أن عوامل خارجية مثل التغيرات في السوق من عرض وطلب على استقطاب المواهب المناسبة للمنظمات أدى إلى هروب المواهب الحالية إلى منظمات منافسة تتبع الشفافية بشكل رئيسي.

تحليل الفجوة الاستراتيجية يساعد المنظمة على تحديد نقاط الضعف والتحسين ووضع الخطط الاستراتيجية المناسبة لتقليل هذه الفجوة وتحقيق الأهداف المستهدفة المستدامة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

تحديث السياسات الداخلية للمنظمات ووضع معايير صارمة للرقابة والمتابعة وتحليل الأعمال دورياً حسب حاجة المنظمة وفرض تطبيقها وتثقيف الموظفين بها مع استخدام كافة التقنيات والتكنولوجيا الحديثة للحد من عدم الشفافية وعدم تتبع الأداء الوظيفي في جميع أركان المنظمة مما يعزز تصغير دائرة الأسباب

وحصرها لرفع ثقافة المبادرة والإلتزام بالقرارات الإدارية الصادرة في هذا الشأن، مع إضافة سياسة الثواب والعقاب لأي حالات عدم التزام في عمليات المنظمة والتي يكون أساسها خطأ بشري (متعمد \ غير متعمد).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

أهمية حنكة القائد الإستراتيجي والخبرات الإدارية، والقيادة الاستراتيجية الذكية والتي تعتمد على التوجيه المستمر لتطوير المنظمات والأعمال والعمليات بما يحفظ حقوق جميع الأطراف ومنها النظري ومنها التكنولوجي والذي يساعد على رفع مستوى السيطرة على أركان المنظمة وفرض الرقابة على الأداء بشكل مستمر.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

عدم وجود الدافع لدى الأغلبية لأسباب يمكن تفاديها وعدم التكاليف داخلياً لتمرير الخطط وتطبيق السياسات المحدثة داخلياً لتمكين الإلتزام، وعدم التذكير وعدم الحث المستمر للإنسان والتهميش للموظفين مما يؤثر على الإنتاجية بكل شفافية حيث أنها ضد الرغبة بالاستقرار الوظيفي دائماً كما هو معلوم.

قائمة المراجع :

**The Role of Strategic Intelligence in Enhancing
2021 Effective Talent Management**

(Araz Majeed Albarwari Sheri \ Sandeep Kumar Gupta -
 \ Nazar Rasheed Nori)

Academic Journal of Nawroz University (AJNU), -
Vol.10, No.2, 2021

[Downloads\TheRoleofStrategicIntelligenceinEnhanci\...\ngEffectiveTalentManagement1.pdf](#)

<https://www.ijbms.org/index.php/ijbms> -

[https://d.docs.live.net/7f83152ed06ab101/Desktop/
/HOW CAN LEADERSHIP INTEGRITY INCRE20%
ASE MANAGERIAL%20PERFORMANCE.pdf](https://d.docs.live.net/7f83152ed06ab101/Desktop/ /HOW CAN LEADERSHIP INTEGRITY INCRE20% ASE MANAGERIAL%20PERFORMANCE.pdf)

[موقع بكة \(القيادة الاستراتيجية وأنماطها ومكوناتها وأهم مهاراتها ومهامها
والمبادئ - بكة للتعليم\(bakkah.com\) مايو 2024](#)

1.4. أسئلة الدراسة السابقة والحالية:

- ❖ ماهو دور الذكاء الاستراتيجي في مواجهة تحديات المستقبل؟ (2013).
 - ❖ ماهو تأثير الذكاء الاستراتيجي على تميز أداء الانسان والموارد ؟ (2015).
 - ❖ ماهي نقاط القوة الواجب توافرها لدى المواهب لمواجهة ممارسة الإدارة والتحديات. (2008).
 - ❖ سؤالي : (ماهو أثر الشفافية لدى القادة على المنظمات الناجحة عالمياً ؟)
- 2024

1.5. أهداف الدراسة:

- ❖ شرح أهمية الذكاء الاستراتيجي لدى القياديين لتطوير وتطبيق الشفافية لدى المنظمة وعلى رأس هذه الأهداف "الشفافية واستخدام التكنولوجيا" وتشجيع الجميع على التواصل مباشرة مع قياديين المنظمات والحث على سياسة الأبواب المفتوحة للحد من عمليات عدم التصعيد للمخاطر فور حدوثها أو توقع حدوثها وبذلك يتم القضاء على أي شبهة فساد وتقليص نسبة المخاطر المتوقعة حاضراً ومستقبلاً.

1.6. فرضيات الدراسة:

بناءً على الاستنتاجات السابقة لاحظت أن الأسباب مكررة ومستمرة وبناءً على الأسئلة المبينة أعلاه، أوصت هذه الدراسات المعقودة في عام 2021 م بالتوصيات التالية:

- ❖ الإهتمام الجاد والمستمر تجاه التعزيز والدعم إدارياً للقادة وفرق العمل من هذا المنظور، مثل الوعي بالأشياء غير المرئية، والتفكير الاستراتيجي وملاحظة ما هو متوقع حدوثه في الأفق استراتيجياً.
- ❖ الحسم الشديد والجرأة تجاه توفير الموارد البشرية وغير البشرية اللازمة لرفع الأداء الممتاز من حيث الناحية الفنية والإنسانية والثقافية.

1.7. نموذج الدراسة

التركيز في هذا البحث وأسباب اختياري له أنه مهما كانت المنظمة تحت قيادات ذكية استراتيجياً ومتوفر لديها جميع الموارد لتحقيق الأهداف إلا أن "الغريزة البشرية" لها اليد العليا في النجاح بشكل عام، مثال " واجهني خلال عملي في شركات عالمية ومحلية إشكالية عدم تحقيق الأهداف رغم وجود جميع الموارد اللازمة لإنجاح المهمة، خلال التحليل والتدقيق في الأداء وتتبع أسباب عدم تحقيق

الأهداف كانت بسبب مشاكل إنسانية لبعض أعضاء المنظمة ومشاكل معرفية ومشاكل عدم تقدير الأداء بشكل منصف، رغم تكريم البعض مع العلم عدم اجتهادهم خلال فترة العمل وعدم تقديمهم ما يشفع لتكريمهم مما أثر على البعض وأدى الى التخاذل وخيانة الأمانة وضرب أخلاقيات العمل بعرض الحائط، لم يكن هناك أي عوائق ملفتة للنظر سوى أنه " خطأ بشري متعمد ومستمر" رغم وجود قيادات ذكية ومحنكة لكن تسلسل الهرم الوظيفي وعدم وجود آلية تصعيد مباشر للقيادة وسياسة الأبواب المغلقة وعدم وجود آلية للتحقيق عند اعتراض الموظف كان الدافع الرئيسي لهذا الأداء الغير مرغوب.

عليه، يمكن للتواصل الفعال والشفافية والتثقيف المستمر من خلال جلسات عصف ذهني مع القادة تغيير نظرة الموظف ودفعه إلى بذل أقصى جهد متوقع للعمل والنجاح في تحقيق الأهداف السنوية، هنا يمكن ملاحظة أن السياسات والتكنولوجيا الداخلية للمنظمة لاتسمن ولا تغني من جوع في حال أن الإنسان لا يرغب في ادخال بيانات العمل الصحيحة كما يجب مما يؤثر على نسبة الأداء العام للمنظمة مما يضعها في حرج فوري، ولا تغني فكرة الإستغناء عن الموظف بموظف جديد في حال أن الإنسان لا يحصل على أبسط حقوقه.

1.8. منهجية الدراسة

❖ السؤال المنطقي الأول : كيف تم جمع البيانات أو انشاءها ؟

❖ اطلعت على بعض الدراسات والمقالات كما هو مرفق أعلاه، لم يتم التطرق الى الخطأ البشري المتعمد ودوافعه

❖ كيف تم تحليلها ؟

❖ تم تحليلها من الأخوة المذكورة بياناتهم أعلاه، ولم يتم ربط الأداء والنجاح للمنظمة والقيادة الذكية بمدى إعطاء الحقوق للموظف كما يستحق وبكل شفافية وانصاف ودون محسوبية لتحقيق الأهداف العامة.

1.9. الدراسة الميدانية

❖ تم الإعتماد على البيانات السابقة وبعد التدقيق لم يتم ذكر " الخطأ البشري المستمر وأسبابه".

1.10. مخطط المشروع المقترح

حتى كتابة هذا البحث، لم يتم التطرق للأسباب البشرية المؤثرة في عدم نجاح خطط المنظمات رغم وجود القيادات المحنكة، خلال فترة عملي كنت على متابعة دقيقة للموظفين المتخاذلين في أداء أعمالهم وكانت الصدمة أن هضم حقوقهم وعدم إعطاءهم المساحة للإبداع والتضييق بسبب المحسوبية و العلاقات الوُدية للفساد كانت احد أسباب التخاذل في بيئة العمل، مما دعم نظريتي في وجوب محاربة الفساد بالذكاء الإداري والتخطيط المستمر لدفن هذه الآفة في جميع المنظمات (حيث ان بعضها فساد كلي، وبعضها جزئي) وخلال رفعي للقيادات بهذه الأسباب البشرية للجهات المعنية داخليا واجهت انتقادات وتهديدات بعدم طرح الموضوع مرة أخرى، والسؤال الحقيقي (هل يؤثر القيادي الذكي استراتيجياً على جميع الأقسام أم أن هناك حواجز بين أفراد الفريق يسببها بعض ضعف النفوس ؟) .

وعليه، فإن نزاهة القادة هي صفة أساسية في القيادة الفعالة، وتشمل مجموعة من المبادئ والقيم التي تساهم في بناء الثقة والإحترام بين القائد وفريقه. وهنا يجب الإشارة إلى بعض النقاط الرئيسية حول نزاهة القادة:

1. **الشفافية :** القادة النزيهون يتسمون بالوضوح والصراحة في تعاملاتهم، مما يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة.
 2. **المسؤولية:** يتحمل القادة النزيهون المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، ويعترفون بالأخطاء عند حدوثها.
 3. **العدالة :** يتعامل القادة النزيهون بعدالة مع جميع الموظفين، دون تمييز أو تحيز.
 4. **الأمانة:** القادة النزيهون يحافظون على الأمانة في جميع تعاملاتهم، سواء كانت مالية أو إدارية.
 5. **الاحترام:** يحترم القادة النزيهون حقوق وكرامة جميع الأفراد في المنظمة.
- هنا نتأكد بأن نزاهة القادة تلعب دورًا حيويًا في تعزيز ثقافة المنظمة وزيادة ثقة الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تم ذكرها سابقا بالأعلى مع الأسئلة السابقة والحالية

Strategic Intelligence in Enhancing Effective Talent Management 2021

(Araz Majeed Albarwari Sheri \ Sandeep Kumar Gupta -
 \ Nazar Rasheed Nori)

Academic Journal of Nawroz University (AJNU), -
Vol.10, No.2, 2021

[Downloads\TheRoleofStrategicIntelligenceinEnhancingEffectiveTalentManagement1.pdf](#)

<https://www.ijbms.org/index.php/ijbms> -
[https://d.docs.live.net/7f83152ed06ab101/Desktop/](https://d.docs.live.net/7f83152ed06ab101/Desktop/HOW_CAN_LEADERSHIP_INTEGRITY_INCREASE20%ASE_MANAGERIAL%20PERFORMANCE.pdf)
[HOW CAN LEADERSHIP INTEGRITY INCREASE20%ASE MANAGERIAL%20PERFORMANCE.pdf](#)

2.1. المقدمة:

لم تعطي الدراسات السابقة أي أهمية لموضوع (الخطأ البشري المتعمد والمستمر) رغم توفر جميع الموارد المساعدة في العمل بكل امانة وإخلاص ، وهذه المشكلة منتشرة ولكن لم يجرؤ أحد على التوسع فيها أو تسليط الضوء عليها رغم أنها تمس أخلاقيات العمل (الأمانة، الشرف، الشفافية) وعلى اعلى مستوى اداري.

والحقيقة أن أحد الدراسات التي جذبتني هيا بواسطة موقع "بكة" والذي تم سرد موضوع " القيادة الاستراتيجية وأنماطها ومكوناتها وأهم مهاراتها ومهامها والمبادئ " وأنه دوماً ما يتبع القادة في مختلف المؤسسات مجموعة من الاستراتيجيات التي تمكّنهم من تحقيق أهداف المنظمة ومساعدتها على النمو والتقدم، وتتضمن تلك الاستراتيجيات توصيل توقعاتهم بشكل واضح، والقدرة على التخطيط وحل المشكلات، والقيادة الفعالة للفريق وتحسين الروح المعنوية بين أعضائه وتشجيعهم على الابتكار، لذلك تُعد القيادة الاستراتيجية هي أفضل أنواع القيادة التي يسعى لها القادة ذوي الطموح في التطور المهني، وفي هذا المقال نوضح مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها وأنواعها ومكوناتها وخصائصها ومبادئها وأهم مهاراتها، والفرق بين القيادة الاستراتيجية والإدارة.

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

القيادة الاستراتيجية هي أسلوب قيادة ونهجاً يتبعه القادة، يقوم على تحفيز أعضاء الفريق وتشجيع ابتكارهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يحرص القادة على تزويد الفريق بهدف واضح يعمل الجميع لأجل بلوغه.

ويعتمد القائد الاستراتيجي في أسلوب قيادته هذا على خبرته ومعرفته السابقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل الحلول للمشكلات التي تواجهه، فضلاً

عن المهارات التي تمكنه من تحديد الاستراتيجيات والمنهجيات الأكثر ملاءمة للمنظمة التي يعمل بها حتى تكون قادرة على المنافسة مع غيرها من الكيانات الأخرى.

ومن خلال عمل القائد الاستراتيجي، تتمكن المنظمة من استخدام مواردها المتاحة بكفاءة، ومن ثم التكيف مع التكنولوجيا المتاحة وظروف الاقتصاد المتغيرة وغيرها من العوامل، وهو ما يؤهلها لمواجهة أية عوامل تعيقها عن تحقيق النجاح المنشود. ما هي أنماط القيادة الإستراتيجية؟

تنقسم القيادة الاستراتيجية إلى عدة أنواع، نوضحها فيما يلي:

القيادة التحويلية

ينطوي هذا النوع من القيادة على إحداث تغييراً في الأفراد والمنظمة، إذ يعتمد القائد إلى توجيه سلوكيات الموظفين باستخدام رؤيته وقدرته على التأثير عليهم لتحويل أنفسهم ومن ثم المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

أهم ما يميز القيادة التحويلية أنها قابلة للتكيف مع ظروف العمل المتغيرة، كما تساعد على خلق بيئة عمل قائمة على الدعم والتمكين، مما يساهم في تحسين الروح المعنوية بين الموظفين وتحفيزهم وتعزيز شعورهم بالرضا.

قيادة المعاملات

يعتمد أسلوب قيادة المعاملات على نظام المكافآت والعقاب، إذ يتم منح الفريق مكافأة عند إكمال المهام بالصورة المطلوبة، أو توقيع عقوبات عليه في حال وجود تقصير. وفي قيادة المعاملات يضع القائد أهدافاً واضحة تضمن فهم الموظفين المهام

المطلوبة منهم، وبالتالي تبرز أهمية المساءلة، كما يحفز أعضاء الفريق على تحسين الأداء من خلال استخدام نظام المكافآت.

القيادة الكاريزمية

في أسلوب القيادة الكاريزمية يعتمد القادة على قدراتهم الإقناعية وحماسهم وطاقاتهم في إلهام وتحفيز الموظفين بغرض تغيير الوضع الراهن في المنظمة، وهو ما يؤدي إلى خلق بيئة عمل يسودها التفاؤل والمشاركة والروح المعنوية العالية.

القيادة الحكيمة

في هذا النمط من القيادة يشجع القادة الموظفين على التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار الجديدة، كما يخلقون أهدافاً ثم يلهمون ويحفزون الموظفين على تحقيقها.

القيادة الاستبدادية

القائد الاستبدادي هو الذي يتخذ جميع القرارات دون أن يرجع إلى أعضاء الموظفين، وذلك في مواقف معينة مثل الأحداث الطارئة، والتي لا يحتكم فيها سوى إلى حكمته التي تمكنه من التصرف بشكل صحيح واتخاذ القرارات الحاسمة.

القيادة الديمقراطية

وهي عكس القيادة الاستبدادية، إذ يشارك القادة الموظفين في عملية صنع القرار، ويمنح أعضاء الفريق فرصاً متساوية في اقتراح أية أفكار أو حلول، وهو ما يولد داخلهم الشعور بالتقدير والذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الرضا الوظيفي.

القيادة البيروقراطية

تُعد القيادة البيروقراطية أكثر أنماط القيادة الاستراتيجية استخدامًا في الشركات الكبيرة، وفيها يرسى القائد مجموعة من القواعد المحددة والمبادئ التوجيهية التي تحدد كيفية سير العمل من أجل تعزيز الكفاءة والنظام داخل المنظمة.

مكونات القيادة الاستراتيجية:

تتكون القيادة الاستراتيجية من مجموعة من العناصر الأساسية وهي:

الرؤية والرسالة

أبرز مكونات القيادة الاستراتيجية رؤية ومهمة المنظمة، فمن خلالها يتمكن القائد الاستراتيجي من توقع الاتجاهات والتغيرات التي قد تطرأ مستقبلاً على بيئة الأعمال، كما يتمكن من توجيه القرارات والإجراءات الاستراتيجية للمنظمة وفقاً للمعلومات التي يقوم بتحليلها.

ويساعد تحديد مهمة المنظمة على تحديد أهدافها وقيمها الأساسية وأصحاب المصلحة الرئيسيين فيها، وتتوقف مهارة القائد الاستراتيجي على قدرته على صياغة رؤية ومهمة تحفز الموظفين على العمل لتحقيق الأهداف المشتركة.

التفكير الاستراتيجي

يشير التفكير الاستراتيجي لدى القائد إلى قدرته على تحليل الحالات المعقدة وتحديد الفرص والتهديدات، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال وضع استراتيجيات مبتكرة وفعالة.

وينطوي التفكير الاستراتيجي أيضاً على الاستعانة بعدة مصادر في الحصول على المعلومات وتولييفها من أجل اتخاذ أفضل القرارات، مع البحث عن الاتجاهات والرؤى المؤثرة على المنظمة.

اتخاذ القرارات

تُعد الكفاءة في عملية اتخاذ القرارات من العناصر المهمة في القيادة الاستراتيجية، فقبل اتخاذ أي قرار، يتعين على القائد موازنة إيجابيات وسلبيات القرار، ودراسة المخاطر المحتملة، حتى يتخذ القرارات المستنيرة المتوافقة مع أهداف المنظمة.

الذكاء العاطفي

المقصود **بالذكاء العاطفي** كنصر مهم في القيادة الاستراتيجية هو امتلاك القائد مهارة إدارة مشاعره ومشاعر الموظفين والتعاطف معهم وتحفيزهم من أجل تعزيز العلاقات بينهم، وهو ما يفيد في اتخاذ القرارات المستنيرة حيال المشكلات التي تطرأ والتعامل مع مختلف التوترات.

بناء الفريق

من أهم عناصر القيادة الاستراتيجية بناء **فريق العمل** من أعضاء ذوي أفضل أداء، ومعرفة نقاط القوة لكل عضو، وتعزيز ثقافة التعاون و**العمل الجماعي** والتواصل المفتوح بينهم من أجل تحقيق الأهداف الجماعية.

خصائص القيادة الاستراتيجية:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز القيادة الاستراتيجية، وهي كما يلي:

1- التوليف والتفسير

تنطوي القيادة الاستراتيجية الفعالة على قيام القائد بتجميع وتفسير المعلومات المعقدة والمدخلات المتاحة وتحديد التسلسل المشترك للأحداث، وهو ما يمكنه من تفسير البيانات ومن ثم اتخاذ أفضل القرارات في أصعب الظروف.

2- تعدد الخيارات في صنع القرار

تعتمد عملية صنع القرار في القيادة الاستراتيجية على فهم القائد لرؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، ومن ثم يختار مجموعة من الخيارات المتعددة ويلتزم بها خلال هذه العملية خاصة في حالات عدم اليقين.

كما تمزج عملية صنع القرار بين الحدس الذي يعني الشعور الغريزي للقائد، وبين التحليل الذي يتضمن إجراء فحصاً شاملاً للمعلومات المتوفرة.

3- مشاركة أصحاب المصلحة

في القيادة الاستراتيجية يحرص القائد الاستراتيجي على الحصول على مدخلات من أصحاب المصلحة من أجل إحداث التوافق في الآراء، ويحدث ذلك الاتصالات الفعالة المستمرة، وينتج عنه تعزيز التعاون وزيادة فرص نجاح المبادرات الاستراتيجية.

4- كفاءة الاتصال

يُعد الاتصال الفعال من أبرز خصائص القيادة الاستراتيجية، إذ يشير هذا الاتصال إلى قدرة القادة على نقل أفكارهم وتوقعاتهم بوضوح وفعالية، إضافة إلى استماعهم لأعضاء الفريق والاستجابة لهم، وبالتالي تصبح رؤية المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها واضحة ومفهومة لجميع الأعضاء.

5- الشفافية والاستناد إلى البيانات

تمتاز القيادة الاستراتيجية الفعالة باستخدام الأمثل للبيانات في عملية صنع القرار في ظل الكميات الهائلة من البيانات المتاحة، مع الحفاظ على ثقافة المنظمة التي تدعم الشفافية.

6- تبني العقلية التعاونية

على الرغم من ثقة القادة الاستراتيجيين في خبراتهم ومعرفتهم؛ إلا أنهم يدركون مدى أهمية الاستعانة بأفكار أعضاء الفريق ودمجها في رؤيتهم للأعمال، وهي العقلية التعاونية التي تساعد على تعزيز الثقافة الداعمة للتدفق الحر للمعلومات.

مبادئ القيادة الاستراتيجية:

تقوم القيادة الاستراتيجية على مجموعة من المبادئ التي تُطبق على القادة والأعضاء وهي:

1- التفويض

يُعد مبدأ التفويض من أهم مبادئ القيادة الاستراتيجية، إذ يعرف كل قائد قدرات أعضاء فريقه، وعلى أساس تلك القدرات ونقاط القوة والضعف يقوم بتفويض المهام والمسؤوليات المناسبة لكل عضو، ومن خلال التفويض الفعال يتمكن القائد من تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

2- تشجيع تبادل المعلومات

من أساسيات نجاح أي منظمة مشاركة المعلومات بين الموظفين على كافة المستويات الإدارية، ولذلك تشجع القيادة الاستراتيجية على تبادل المعلومات من أجل تحقيق الشفافية التي تدفع المنظمة إلى الأمام.

3- تشجيع النمو والتعلم

يهتم القائد الاستراتيجي بتطوير مهارات أعضاء فريقه، لذلك يتعين عليه وضع خطة تتضمن مجموعة من فرص النمو التي تؤهل الموظفين للتحديات المستقبلية، مع السماح بالفشل لأنه جزء من التعلم.

4- إدارة الأفراد

وهو مبدأ يقوم على عدم محاولة القائد الاستراتيجي فعل كل شيء بنفسه، ولذلك فهو يسعى لتوظيف مواهب جديدة أو تكليف موظف مجتهد بدور جديد أو الاستعانة بمستشارين.

5- وضع استراتيجية لصنع القرار

تحتاج عملية صنع القرار إلى وضع استراتيجية تتضمن تطوير مخطط تدفق أو نهج مصفوفة من أجل التعامل مع مختلف المشكلات ومن ثم اتخاذ القرارات المستتيرة التي تصب في صالح المنظمة.

6- قياس التقدم المُحرز

يتعين على القائد الاستراتيجي قياس التقدم المُحرز من أجل تحديد ما إذا كان يسير على الطريق الصحيح نحو تحقيق أهدافه أم لا، مع المداومة على إجراء المراجعات والتعديلات على الخطط إذا كانت هناك حاجة إلى ذلك.

أهمية القيادة الاستراتيجية:

تحقق القيادة الاستراتيجية للمنظمات العديد من الفوائد، نبرزها فيما يلي:

1- تحسين الاتصال

تساعد القيادة الاستراتيجية على تعزيز الاتصال بين القادة وأعضاء الفريق من خلال تحسين التفاهم والشفافية وبناء العلاقات وتبادل الأفكار والتعليقات، وبالتالي يصبح الأعضاء أكثر وعياً وتفهماً للقرارات المتخذة، وهو ما يزيد من إيجابيتهم خلال مختلف المواقف.

2- زيادة الإنتاجية

من خلال القيادة الاستراتيجية يمكن زيادة إنتاجية الموظفين، إذ يتمكن القادة من توجيه اهتمام أعضاء الفريق نحو تحقيق أفضل النتائج بمزيد من الكفاءة، فضلاً عن دورهم في إلهام الموظفين وتحفيزهم وخلق داخلهم إحساساً بالهدف يتجاوز الأدوار الفردية، وبالتالي يتحسن أدائهم والذي يتجلى في إنتاجيتهم التي تزداد بمرور الوقت.

3- القيادة المشتركة

تعزز القيادة الاستراتيجية من أسلوب القيادة المشتركة في المنظمات، إذ يحرص القادة على تكليف أعضاء الفريق بأدوار قيادية، وهو ما يساهم في زيادة قدرة المنظمة على التكيف في بيئات العمل المتغيرة.

4- زيادة الرضا الوظيفي

تلعب القيادة الاستراتيجية دورًا فعالًا في زيادة شعور الموظفين بالرضا في مكان العمل، لأنها تساعد على الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة، وهو ما يؤهلهم لبلوغ أهدافهم المهنية والشخصية.

5- خلق بيئة عمل إيجابية

تعد القيادة الاستراتيجية من الممارسات التي تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، نظرًا لحرص القادة على تعزيز روح التعاون بين أعضاء الفريق، وكلما كانت بيئة العمل إيجابية؛ ساهم ذلك في تعزيز الشعور بالانتماء والالتزام بين الموظفين وتحسين أدائهم، ومن ثم انخفاض معدلات دوران الموظفين.

6- زيادة الابتكار

يعمل القادة الاستراتيجيون على تهيئة المناخ المناسب الذي يساعد على توليد أفكار جديدة والتفكير خارج الصندوق وحل المشكلات بكفاءة، وبالتالي فإن القيادة الاستراتيجية تنمي الإبداع والتفكير المبتكر لدى الموظفين، وتساعد على منح المنظمة ميزة تنافسية.

7- تحسين الأداء الوظيفي

من خلال القيادة الاستراتيجية الفعالة يزداد حماس أعضاء الفريق لاستخدام مهاراتهم الإبداعية، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الوظيفي.

8- زيادة جودة العمل

عندما يتحسن أداء أعضاء الفريق بفضل القيادة الاستراتيجية، تزداد جودة العمل، لأنهم يتمكنون من تحديد المهام التي يمكن إنجازها والبدء فيها دون الانتظار الحصول على تعليمات من المشرف، وينتج عن ذلك تعزيز المساءلة لديهم.

9- تطوير مهارات التخطيط

من العوامل التي تساعد على زيادة كفاءة الفريق، قدرة القائد الاستراتيجي على مساعدة فريقه على تطوير مهارات تخطيط أفضل، وذلك من خلال وضع الأهداف الواقعية القابلة للتحقيق، وبالتالي يتمكن الأعضاء من تنفيذ المهام بكفاءة وتقديم النتائج المرجوة.

10- تسهيل عملية صنع القرار

تساهم القيادة الاستراتيجية في تسهيل عملية صنع القرار في المنظمات، إذ يحدد القائد الاستراتيجي اتجاه المنظمة، ويتخذ قراراته الحاسمة التي تؤثر على مسارها بعد النظر في الاحتياجات قصيرة المدى والنتائج طويلة المدى.

أبعاد القيادة الاستراتيجية:

للقيادة الاستراتيجية ثلاثة أبعاد مكملة لبعضها البعض يتعين على القائد العمل بها من أجل تحقيق أفضل النتائج للمنظمة، وتتمثل تلك الأبعاد فيما يلي:

1- قيادة العمليات

تشير قيادة العمليات إلى القدرة على تحديد إمكانيات الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، وتحديد متطلبات الامتثال وخدمة العملاء وتقييمها بدقة، ومن ثم

قيادة أعضاء الفريق في تحليل وفهم الحقائق التشغيلية والتكتيكية للمنظمة، مع صنع إطار العمل الذي يمكنهم من تحقيق الخطة الاستراتيجية.

2- القيادة بالقدوة

يتعين على القائد الاستراتيجي تزويد الموظفين بالموارد التي يحتاجونها للقيام بعملهم بشكل فعال، مع تجسيد مستوى الالتزام الذي يطلبه منهم، وهو ما يعزز من الحفاظ على هيكل المنظمة وفهم الأفراد خططها الاستراتيجية، ومن ثم يعملون من أجل دعم نجاحها.

3- قيادة العلاقة

من العوامل التي تعزز من فعالية القيادة الاستراتيجية، بناء علاقات مدروسة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، مع تمكين الموظفين من قيادة هذه العلاقة، حتى تصبح لديهم مقاييس واضحة حول الاتجاه الذي تذهب إليه المنظمة وكيفية بلوغها أهدافها.

مهام القيادة الاستراتيجية:

تؤدي القيادة الاستراتيجية في المنظمات مجموعة من المهام وهي:

1- تحديد الاتجاه

يتولى القائد الاستراتيجي مهمة تحديد مهام المنظمة ورؤيتها وقيمها، وعلى أساس ذلك يقوم بوضع استراتيجية واضحة تتوافق وتلك المهام والقيم وتحدد أفضل طريق للنجاح.

2- مواءمة الموارد

تطبق المنظمات القيادة الاستراتيجية نظرًا لدورها في تخصيص الموارد المادية والمالية والبشرية بشكل فعال بما يدعم أهدافها التنظيمية وأولوياتها.

3- رصد الأداء

تنفذ المنظمات القيادة الاستراتيجية حتى تتمكن من وضع مقاييس للأداء مثل مؤشرات الأداء الرئيسية وتحليل البيانات، ومن ثم رصد التقدم المحرز نحو تحقيق أهدافها، وإجراء التعديلات المطلوبة من أجل ضمان بقائها على المسار الصحيح.

4- بناء الفريق

من أبرز المهام التي يقوم بها القائد الاستراتيجي هي بناء فريق العمل وتقديم التوجيه والتمكين للأعضاء وتعزيز الابتكار والتعاون بينهم، وخلق ثقافة المساءلة والتميز.

5- إشراك أصحاب المصلحة

تعمل القيادة الاستراتيجية على ضمان اتساق أصحاب المصلحة مع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وذلك من خلال تكوين علاقات فعالة معهم وإشراكهم ونقل رؤية المنظمة إليهم.

أهم مهارات القيادة الاستراتيجية:

هناك مجموعة متنوعة من المهارات المطلوب توافرها في القائد الاستراتيجي حتى يتمكن من تطوير أسلوب قيادته ومن ثم تحقيق النجاح التنظيمي المطلوب، وتشمل تلك المهارات ما يلي:

1- حل المشكلات

تُعد القدرة على حل المشكلات من أهم مهارات القيادة الاستراتيجية، إذ أنه من المهم أن يمتلك القائد الاستراتيجي المهارات التحليلية التي تمكنه من إيجاد أفضل الحلول لمختلف المشكلات التي تواجهه سواء في عمله أو على مستوى قيادته للفريق.

2- مهارات الاتصال

تشير مهارات الاتصال إلى قدرة القائد الاستراتيجي على التواصل مع الموظفين بشكل فعال وبطريقة سهلة الفهم، ونجاحه في نقل رؤيته وتوقعاته لهم، وهو ما يمكن أعضاء الفريق من فهم استراتيجيات قائدهم وما يجب عليهم فعله، ومن ثم تتوحد جهودهم الفردية لتنفيذ المهام بنجاح.

وتتضمن هذه المهارة أيضاً قيام القائد بعقد اجتماعات فردية مع أعضاء الفريق، للرد على الاستفسارات أو من أجل سماع الأفكار أو المخاوف.

3- العمل الجماعي

تتمثل مهارة العمل الجماعي في قيام القائد بالعمل مع أعضاء الفريق والتعاون معهم في المشاريع والقيام بدور فعال في هذا العمل، وهو ما يساعد على تنمية هذه المهارة أيضاً في أعضاء الفريق.

4- القدرة على التكيف

نظراً للتغيرات المستمرة التي تطرأ على بيئات العمل، يجب أن يكون القائد مرناً وقادراً على التكيف مع تلك التغيرات، إذ تعني هذه المهارة أن صاحبها لديه عقلية

نمو منفتحة على التغيير، وهو ما يمكنه من التخفيف من أي آثار جانبية محتملة للتغيرات.

5- مهارات الاستماع

يحتاج القائد إلى أن يكون مستمعًا جيدًا لأعضاء الفريق، حتى يستطيع فهم آرائهم ووجهات نظرهم، وتتطوي هذه المهارة على الاستماع النشط دون مقاطعة، وإعطاء المتحدث كامل الاهتمام حتى يسهل استيعاب كلماته قبل الرد عليها.

6- الدبلوماسية

الدبلوماسية هي مهارة تمكن صاحبها من استخدام أفضل الأساليب في إدارة النزاعات التي تنشأ داخل الفريق نتيجة عدم تطابق الآراء بين أعضاءه، ويكون القائد دبلوماسيًا عندما يستمع إلى وجهات نظر الطرفين مع إبداء رأيًا غير متحيز لأي منهما.

7- التعاطف

التعاطف في القائد يعني قدرته على فهم موظفيه بشكل جيد إذ يستطيع احتواء مشكلات أعضاء الفريق وفهم وجهات نظرهم ورؤية الأمور من منظورهم، وهو ما يساعد على تعزيز العلاقات بينه وبينهم.

8- الابتكار

وهي مهارة مهمة مطلوبة في القائد الاستراتيجي، إذ أن القائد الذي يفكر بشكل إبداعي ويبتكر أفكار غير تقليدية يستطيع حل المشكلات بكفاءة، وإلهام أعضاء الفريق هذه الطريقة من أجل توسيع نطاق تفكيرهم وتحسين العمل داخل المنظمة.

9- التواضع

المقصود بتواضع القائد اعترافه بأن جزء كبير من نجاحه يعود إلى مجهود أعضاء الفريق، مع منحهم التقدير اللازم الذي يعزز من بيئة العمل الإيجابية، فضلًا عن اعتراف القائد بالأخطاء التي يرتكبها والاعتذار عنها علانية.

10- التفاني

كلما كان قائد الفريق متفانيًا في عمله ويتخذ خطوات ثابتة نحو أهدافه ويحفز أعضاء فريقه على العمل الجاد؛ ساهم ذلك في تعزيز روح التفاني في أعضاء الفريق الذين يتخذون قائدهم قدوة لهم.

11- النزاهة

تشير النزاهة إلى صدق القائد وشفافيته في تعامله مع أعضاء الفريق، إذ يتحرى الصدق بشأن نجاحاته وإخفاقاته ومنطقه في اختيار استراتيجيات وأهداف معينة، ونزاهة القائد تلعب دورًا فعالًا في تعزيز الثقة بينه وبين أعضاء الفريق.

الفرق بين القيادة والإدارة:

تتعدد أوجه الاختلاف بين القيادة والإدارة، والتي نوضحها كما يلي:

الإدارة	القيادة	وجه المقارنة
هي النهج المنظم الذي يسير عليه المديرون عند أداء المهام المخطط لها مسبقاً، إذ يتم تنسيق جهود الموظفين واستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف.	هي الممارسة التي تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية غير تدريجية من خلال التخطيط الدقيق والرؤية والاستراتيجية.	التعريف
السيطرة على مجموعة من الموظفين من أجل تحقيق أهداف معينة.	التأثير على الموظفين وتحفيزهم وتمكينهم من أجل المساهمة في نجاح المنظمة.	الهدف
تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تنفيذ العمليات، مثل الهيكل التنظيمية والميزنة وإدارة الموظفين.	التفكير في المستقبل ومواجهة التحديات والتركيز على مكانة المنظمة وكيف يمكن الوصول إلى المكانة المرجوة مستقبلاً.	الرؤية
التحقق من تنفيذ الأفكار بطريقة فعالة.	التركيز على ابتكار الأفكار المشتركة بطريقة جذابة وملهمة.	الأسلوب
يركز المديرون على الحاضر وكيفية تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستراتيجيات والميزانيات والمسؤوليات.	يركز القادة على المستقبل من خلال التخطيط للمبادرات المستقبلية	التركيز

	والفرص المحتملة للنمو بهدف تشكيل ثقافة المنظمة.	
المهام	يسعى القادة لإلهام وتحفيز أعضاء الفريق ومنحهم إحساسًا بالهدف المشترك.	يحرص المديرون على إدارة الأشخاص والعمليات وتقسيم الأهداف إلى مهام وتنظيم الموارد لتحقيق النتائج المرجوة.

وفي الختام، فقد باتت القيادة الاستراتيجية من العوامل التي لا غنى عنها في عالم الأعمال اليوم، نظرًا لدورها في إلهام العمل وتوقع التحديات وقيادة المنظمات نحو النجاح.

2.2. المتغير المستقل

الخطأ البشري المتعمد والمستمر.

2.3. المتغير التابع

المتابعة والتدقيق المستمر الغير منتظم.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تأثر المتغيرين ببعضها البعض حسب ثقافة القيادة الداخلية للمنظمة والسياسات و الإجراءات الإدارية.

2.5. الخاتمة:

في ختام هذا البحث، نكون قد استعرضنا أهم النقاط والمحاور المتعلقة بموضوع "الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد ودورهما في تحقيق الأداء المتميز".

من خلال التحليل والدراسة، توصلت إلى مجموعة من النتائج التي تساهم في فهم أعمق لهذا الموضوع. نأمل أن يكون هذا البحث قد أضاف قيمة علمية ومعرفية، وساهم في إثراء المكتبة العلمية بمعلومات جديدة ومفيدة. كما نوصي بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لتوسيع نطاق المعرفة وتحقيق فهم أشمل، فالإنسان يمر بمراحل تطور سريعة يوماً بعد يوم، وهذا التطور يؤثر بشكل مستمر على مؤثرات وأسباب نجاح المنظمات والدول، والعامل المشترك فيها هو كيفية فهمنا للطبيعة البشرية وطرق تعاملها مع التحديات الأخلاقية التي تُعنى بالشفافية والقضاء على الفساد لخلق بيئة عمل مستقرة وتأمين مستقبل الأجيال القادمة وأن تكون ناجحة فكرياً وعملياً.

والله ولي التوفيق،،،

مع أطيب الأمنيات بالنجاح والتوفيق

It`s Never Too Late to START. Just Begin!

Best of Luck 😊 Dr. Mona Moustafa Elashry