

عنوان البحث

أثر القيادة الإدارية على تحسين كفاءة الأقسام المالية في الشركات الاستثمارية
دراسة حالة شركة لدن للإستثمار

إعداد الطالبة

بسمة محمود البهكلي

إشراف

د.الفصل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال في الوقت المعاصر تطورات متسارعة بفعل العولمة والتحول الرقمي والانفتاح الاقتصادي، حيث أصبحت التحديات أكثر تعقيداً، والمنافسة أكثر حدة، والتغيرات أكثر تسارعاً من أي وقت مضى. وقد أدى ذلك إلى تحول جذري في طريقة عمل المنظمات وإدارتها لعملياتها، مما فرض على المؤسسات الحديثة ضرورة تبني أساليب قيادية مرنة، فعّالة، واستراتيجية لمواكبة هذه المتغيرات، وضمان استدامة التميز التشغيلي والإداري.

وتُعد القيادة الإدارية في هذا الإطار أحد أهم العوامل الحاسمة التي تسهم في نجاح المؤسسات أو تعثرها، فهي تتجاوز مجرد إصدار الأوامر أو توجيه الموظفين إلى دور أكثر عمقاً يتمثل في إلهام الأفراد، وتمكين الفرق، وتحفيز بيئة العمل، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم الأداء العالي والابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات. كما ترتبط القيادة الإدارية ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، لا سيما عندما تمارس داخل الإدارات الحيوية التي تتطلب دقة وفاعلية في الأداء.

وتُعتبر الإدارة المالية من أبرز تلك الإدارات المحورية، حيث تشكل العمود الفقري لأي منظمة ناجحة. فهي المسؤولة عن التخطيط المالي، وإعداد الميزانيات، وضبط التكاليف، وتحقيق الانضباط المالي، وقياس الأداء، بالإضافة إلى دورها البارز في دعم القرارات الاستراتيجية للمؤسسة. ومن ثم، فإن فعالية القيادة داخل هذا القسم لا تنعكس فقط على جودة العمليات المالية، بل تمتد آثارها لتشمل مستوى الكفاءة العامة، وسرعة الإنجاز، والدقة في إعداد التقارير، ومستوى التنسيق بين الفرق المالية والإدارية العليا.

في هذا الإطار، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر القيادة الإدارية على كفاءة الأقسام المالية، خصوصاً في الشركات الاستثمارية التي تتسم طبيعة أعمالها بالتعقيد والاعتماد الكبير على التخطيط المالي الدقيق واتخاذ قرارات استثمارية عالية الحساسية. وتزداد أهمية هذا الموضوع عندما نربط الجانب النظري بالتطبيق العملي، من خلال اختيار شركة ناشطة وواقعية مثل شركة "لندن للاستثمار"، وهي إحدى الشركات الرائدة في المملكة العربية السعودية في مجال الاستثمار العقاري والصناعي. فاختيار هذه الشركة كنموذج تطبيقي يضيف على الدراسة بُعداً واقعياً يعزز من قيمتها العلمية والتطبيقية.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل الأساليب القيادية المتبعة داخل القسم المالي لشركة لندن للاستثمار وشركاتها التابعة، وقياس مدى فعاليتها في تحقيق الكفاءة، من حيث سرعة الإنجاز، دقة التقارير، وضوح المهام، فعالية التنسيق، ورضا الموظفين

كما تهدف إلى استكشاف التحديات التي قد تواجه القيادات الإدارية في هذا السياق، وتقديم توصيات عملية تساعد على بناء بيئة قيادية أكثر فاعلية في المستقبل.

وتكمن أهمية هذا البحث في أنه يُمثل حلقة وصل بين الفكر الإداري الحديث والممارسة الواقعية، من خلال تقديم نموذج قابل للتطبيق في بيئات مؤسسية مشابهة. كما يُسهم في إثراء المحتوى العربي في مجال القيادة الإدارية المتخصصة في القطاع المالي، ويُساعد متخذي القرار في التعرف على الممارسات القيادية التي تُعزز الأداء والكفاءة وتحقق الأهداف المالية بكفاءة عالية.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن العديد من الشركات الاستثمارية الحديثة تمتلك بنى تنظيمية متقدمة، وتُوظف أدوات مالية وتقنية عالية الدقة، إلا أن التحديات المتعلقة بكفاءة الأداء لا تزال قائمة، وغالبًا ما تكون جذورها غير مرتبطة بالجانب الفني فقط، بل تمتد إلى طبيعة القيادة الإدارية الممارسة داخل هذه الكيانات. فالإدارة المالية، كونها القلب النابض للمنظمة، تعتمد بشكل رئيسي على حسن التوجيه، ووضوح الأهداف، وسرعة اتخاذ القرار، وكلها عناصر ترتبط ارتباطًا وثيقًا بنمط القيادة المتبع.

في الواقع العملي، تُظهر الكثير من الدراسات والتقارير التنظيمية أن ضعف الممارسات القيادية أو تبني أساليب غير ملائمة لطبيعة العمل المالي، يؤدي إلى جملة من النتائج السلبية، منها انخفاض إنتاجية الموظفين، تعثر الإجراءات المحاسبية، تأخر إعداد التقارير، غياب التنسيق بين الفرق، وتراجع القدرة على الاستجابة الفورية للمتغيرات المالية أو السوقية.

ويزداد هذا التحدي تعقيدًا في الشركات الاستثمارية التي تعمل في بيئات عالية المخاطر ومتقلبة مثل الأسواق العقارية والصناعية، حيث إن القرار المالي يجب أن يُتخذ بدقة وسرعة بناءً على معطيات واقعية وتحليل شامل. وهنا تتجلى الحاجة إلى قيادة واعية وقادرة على خلق بيئة عمل مرنة، قائمة على الثقة، وتوزيع الصلاحيات، وتحديد الأدوار بوضوح.

وتُعد شركة لدن للاستثمار نموذجًا عمليًا مهمًا لهذه الحالة. فهي من الشركات السعودية الرائدة التي تتوسع في أنشطتها الاستثمارية والعقارية، وتعتمد على قرارات مالية استراتيجية لتحقيق النمو. لذا فإن الإدارة المالية داخلها لا تمثل فقط جهة تنفيذية، بل جهة قيادية مساهمة في التوجهات المستقبلية. وبالتالي، فإن أي ضعف في القيادة داخل هذا القسم قد يؤدي إلى خلل كبير في الأداء العام للمؤسسة، ويُضعف من قدرتها على المنافسة.

وعليه، تنطلق مشكلة هذه الدراسة من التساؤل الجوهري الآتي:

ما مدى تأثير نمط القيادة الإدارية المتبع في شركة لندن للاستثمار على كفاءة إدارتها المالية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدد من المحاور الفرعية التي تسعى الدراسة لتفسيرها، مثل:

- إلى أي مدى يؤثر نمط القيادة على مستوى إنتاجية القسم المالي؟
- كيف تنعكس الأساليب القيادية على دقة العمليات المحاسبية والتقارير المالية؟
- ما العلاقة بين نوع القيادة وفعالية التنسيق الداخلي بين الإدارة المالية وبقية الأقسام؟
- هل هناك ارتباط بين طبيعة القيادة ورضا الموظفين ومشاركتهم في صنع القرار؟

وتسعى الدراسة إلى تحليل هذه الجوانب تحليلًا علميًا ومنهجيًا، باستخدام أدوات بحث دقيقة تشمل الاستبانات والمقابلات وتحليل الوثائق المالية. ويُتوقع أن تساهم النتائج في رسم صورة شاملة وواقعية عن العلاقة بين أسلوب القيادة الإدارية وكفاءة الأداء المالي، وتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ في بيئات مشابهة.

أهمية الدراسة:

تُعد القيادة الإدارية من أهم ركائز نجاح المؤسسات في بيئات الأعمال المعاصرة، إذ تمثل الأداة الفعالة لتحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والموارد المتاحة، كما أنها تشكل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء العام ورفع مستوى الكفاءة الوظيفية والتنظيمية.

ومن جهة أخرى، تمثل الإدارة المالية ركيزة أساسية في بنية أي مؤسسة، فهي المسؤولة عن العمليات المحاسبية، وإعداد الموازنات، وتقييم الأداء المالي، واتخاذ القرارات المتعلقة بالتمويل والاستثمار. ومن هنا، تظهر أهمية الربط بين هذين المحورين: القيادة الإدارية وكفاءة الأداء المالي.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على هذا الترابط الحاسم، إذ تهدف إلى استكشاف مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على كفاءة الإدارات المالية في الشركات الاستثمارية، من خلال دراسة حالة تطبيقية داخل شركة "لندن للاستثمار"؛ وهي شركة سعودية ذات نشاط متنوع في الاستثمار العقاري والصناعي.

وتبرز أهمية الدراسة من عدة زوايا:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تسعى الدراسة إلى سد فجوة في الأدبيات الإدارية العربية، من خلال تقديم نموذج بحثي يجمع بين نظرية القيادة والكفاءة التنظيمية، ويربط بين الإطار النظري والتطبيق الواقعي.

- تقدم الدراسة تحليلاً قائماً على نظريات قيادية حديثة مثل القيادة التحويلية والتبادلية والتشاركية، ما يُثري المحتوى العلمي ويدعم الباحثين المستقبليين.
- توظف أدوات بحث دقيقة مثل الاستبانة والمقابلة وتحليل المستندات لتوفير نتائج ذات موثوقية عالية.

ثانياً: الأهمية العملية:

- تقدم الدراسة نموذجاً تطبيقياً يمكن الاستفادة منه في شركات مشابهة تعمل في بيئات استثمارية تتطلب كفاءة مالية عالية.
- تُمكن نتائج الدراسة المؤسسات من تقييم فعالية القيادات المالية الحالية، وتحديد نقاط القوة والضعف في أساليب إدارتها.
- تقدم توصيات عملية قابلة للتنفيذ في مجال تطوير المهارات القيادية داخل الإدارات المالية بما يعزز من الكفاءة والإنتاجية.

ثالثاً: الأهمية التنظيمية:

- تسهم الدراسة في توضيح أثر القيادة على العلاقات الداخلية بين فرق العمل، ومستوى التنسيق، والاتصال الفعال داخل الأقسام المالية.
- تدعم اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة باختيار القادة، وتوجيه برامج التدريب الإداري والمالي نحو ما يخدم الكفاءة المؤسسية.

رابعاً: الأهمية الاجتماعية:

- تسلط الضوء على أهمية القيادة في خلق بيئة عمل صحية، تحفز الإبداع والالتزام والانتماء لدى الموظفين، مما ينعكس على أداء المنظمة ككل.
- تساهم في رفع كفاءة الأنظمة الإدارية والمالية داخل الشركات السعودية، بما يحقق رؤية المملكة 2030 في تطوير كفاءة القطاع الخاص.

خامساً: أهمية شخصية للباحث:

- تتبع أهمية خاصة لهذه الدراسة من أن الباحث يعمل فعلياً في الإدارة المالية لإحدى الشركات التابعة لشركة لدن، مما يتيح له فهماً دقيقاً لتفاصيل الواقع التنظيمي والقيادي.
- هذا القرب من البيئة الدراسية يمنح البحث عمقاً وصدقاً تطبيقياً يجعل نتائجه أكثر واقعية، ويُسهّم في تقديم توصيات فعالة تستند إلى تجربة فعلية.

وبذلك، فإن هذه الدراسة لا تكتفي بإضافة نظرية للمجال الأكاديمي، بل تسعى لتكون مرجعًا عمليًا ومهنيًا يمكن للمنظمات الاعتماد عليه في تطوير قياداتها وتعزيز كفاءتها المالية، خصوصًا في ظل التغيرات الاقتصادية التي تتطلب قيادة مرنة وواعية قادرة على التوجيه والتحفيز وتحقيق الأداء الفعال

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية، وذلك على النحو التالي:

1. تحليل أثر أنماط القيادة الإدارية المتبعة في شركة لدن على أداء وكفاءة القسم المالي.
2. قياس العلاقة بين فعالية القيادة وبين جودة العمليات المالية، مثل إعداد التقارير، دقة البيانات، وسرعة الإنجاز.
3. استكشاف مدى تأثير القيادة على بيئة العمل الداخلية، بما يشمل التنسيق بين الفريق المالي وبقية الإدارات، ومستوى التعاون والاتصال الفعال.
4. تحديد دور القيادة الإدارية في رفع إنتاجية الموظفين الماليين، وتعزيز التزامهم ورضاهم الوظيفي.
5. تقديم توصيات عملية للإدارة العليا في شركة لدن، تهدف إلى تحسين أساليب القيادة بما ينعكس إيجابيًا على الكفاءة المالية للمؤسسة.
6. بناء نموذج تطبيقي يمكن الاستفادة منه في شركات استثمارية مشابهة، يوضح كيفية توظيف القيادة الإدارية بشكل فعال لرفع مستوى الكفاءة التشغيلية والمالية.

تساؤلات الدراسة:

تتطلب هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي:

- ما أثر القيادة الإدارية على كفاءة القسم المالي في شركة لدن للاستثمار؟

ويتفرع عنه عدة تساؤلات فرعية:

1. ما النمط القيادي السائد في إدارة القسم المالي؟
2. كيف يؤثر هذا النمط على الإنتاجية وجودة العمل؟
3. ما مدى رضا الموظفين عن القيادة الحالية؟
4. ما العوامل التي تدعم أو تعيق فعالية القيادة داخل القسم المالي؟

فروض الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتبع في الإدارة المالية بشركة لدن وكفاءة أداء القسم المالي، مما يشير إلى أن أسلوب القيادة يؤثر بشكل مباشر على جودة العمل والنتائج.
2. يؤثر أسلوب القيادة التشاركية إيجابًا على تحسين كفاءة العمليات المالية، من خلال تعزيز المشاركة، وتمكين الموظفين، وتحفيزهم على الالتزام والجودة في الأداء.
3. تساهم القيادة التحفيزية في رفع مستوى أداء الموظفين داخل الإدارة المالية، من خلال تشجيع بيئة العمل الإيجابية، وبناء روح الفريق، وتقدير الجهود المبذولة.
4. يؤدي النمط الاستبدادي في القيادة إلى انخفاض الكفاءة، نتيجة ضعف التواصل، وتقييد حرية اتخاذ القرار، ما ينعكس سلبًا على الإنتاجية والتنسيق بين الموظفين.
5. يرتبط تمكين العاملين داخل القسم المالي بزيادة كفاءتهم في أداء المهام واتخاذ المبادرات، وهو ما يمكن أن تعززه القيادة التحويلية ذات الرؤية المستقبلية.
6. تُظهر الأقسام المالية التي تتبع قيادة مرنة قدرة أعلى على الاستجابة للتغيرات، مقارنة بالأقسام التي تتبع قيادة تقليدية جامدة، مما يدعم دور القيادة في التكيف وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

الدراسات السابقة:

- 1- دراسة (مضوي 2019) بعنوان " دور القيادة الإدارية في رفع كفاءة أداء العاملين " دراسة حالة بنك أم درمان الوطني. وفي هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي، حيث تم تطبيقها على بنك أم درمان الوطني باعتباره نموذجًا لمؤسسة مالية تعتمد على الدقة والانضباط. اعتمد الباحث على أدوات بحث متنوعة مثل الاستبانة والمقابلات، وركز على رصد الأساليب القيادية المتبعة في البنك (القيادة التشاركية، التحفيزية، التوجيهية) وربطها بمؤشرات الأداء مثل الالتزام بالمواعيد، الدقة، والسرعة في الإنجاز.
- وكشفت النتائج أن القيادة التشاركية والتحفيزية كان لها أثر مباشر في رفع الأداء الوظيفي وتقليل الأخطاء، كما ساهمت في تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي، مما انعكس على الكفاءة المالية والتقارير الدقيقة .

علاقة الدراسة بالبحث: تُعد هذه الدراسة مرجعًا مباشرًا للبحث، حيث أنها تدرس مؤسسة مالية كالبنوك، وهي تشبه طبيعة القسم المالي في الشركات الاستثمارية مثل " لدن ". كما أن النتائج تدعم الفرضية حول تأثير النمط القيادي على الكفاءة.

2- دراسة البيحاني وبالخير (2025) بعنوان " أثر القيادة التحويلية على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة " واعتمدت على المنهج الوصفي الكمي باستخدام تحليل إحصائي (SPSS)

استهدفت الدراسة تحليل دور القيادة التحويلية، بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التمكين، والاعتبار الفردي)، في تحسين الأداء المالي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. شملت العينة أكثر من 120 مؤسسة، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات خضعت لتحليل دقيق عبر أدوات إحصائية . أظهرت النتائج أن المنشآت التي تطبق القيادة التحويلية تشهد ارتفاعًا في نسبة المبيعات وتحسنًا في صافي الأرباح، إضافة إلى انخفاض ملحوظ في نسبة الأخطاء المالية والنقارير المتأخرة. كما تبين أن وجود قائد يمتلك رؤية واضحة ويسعى لتطوير موظفيه يساهم في تعزيز كفاءة العمل المالي والإداري. علاقة الدراسة بالبحث: تدعم هذه الدراسة فرضية من حيث الربط بين القيادة التحويلية ونتائج مالية ملموسة، وهي مناسبة لسياق شركة لدن التي تسعى للتوسع وتتطلب قيادة تُمكن وتُحفّز الفرق المالية.

3- دراسة الروسان (2025) بعنوان " أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي والمالي " دراسة تطبيقية على شركة الروسان للمقاولات، وتم استخدام المنهج التحليلي الميداني.

سعت الدراسة إلى فهم دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي والمؤسسي في بيئة عمل تعتمد على المشاريع والميزانيات المتغيرة، كما هو الحال في شركة الروسان. تم تحليل عينة من الموظفين في الأقسام المالية، وتركز التحليل على دور القيادة في التخطيط المالي، إدارة المخاطر، وضبط التكاليف . أثبتت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تساعد في تحسين الكفاءة من خلال دقة التنبؤات المالية، وزيادة التنسيق بين الإدارات، وتقليل الفاقد في الميزانية. وكدت الدراسة أن القائد القادر على وضع أهداف مالية واقعية وتحليل البيانات بمرونة يحقق نتائج مالية أفضل .

علاقة الدراسة بالبحث: تعد هذه الدراسة مرجعًا مهمًا يعزز فرضية البحث حول الدور الحاسم للقيادة في تحقيق الكفاءة التشغيلية داخل الإدارات المالية للشركات الاستثمارية..

4- دراسة العنزي والزهراني (2022) بعنوان "دور القيادة الإدارية في رفع كفاءة الأداء المالي في الشركات الكبرى" دراسة ميدانية على شركات مدرجة في السوق السعودي وتم الاعتماد في ذلك الاطروحة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيانات وتحليلي تقارير الأداء المالي. هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية المختلفة (التحويلية، التوجيهية، التفويضية) وكفاءة الأداء المالي في الشركات الكبرى. شملت العينة 15 شركة مدرجة، وتركز التحليل على مؤشرات مثل دقة التقارير، التزام الميزانيات، وسرعة اتخاذ القرار.

وأظهرت النتائج أن القادة الذين يتبنون أسلوب التفويض والتمكين يحققون نتائج مالية أفضل، كما ساهمت القيادة التحفيزية في تحسين رضا الموظفين وتقليل معدل الأخطاء المالية.

5- دراسة أسماء محمود (2013) بعنوان: أثر القيادة الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي في الجامعات السودانية، واعتمدت على استخدام المنهج التحليلي الميداني باستخدام استبانة وتحليل وثائق الأداء. حللت الدراسة طبيعة القيادة الإدارية داخل الجامعات، وتأثيرها على أداء الموظفين الإداريين والأكاديميين. وأظهرت النتائج أن القادة الذين يمارسون الشفافية، ويشجعون المبادرة، ويوزعون المهام بوضوح، يتمكنون من تحقيق نتائج وظيفية أعلى، تتجلى في الالتزام بالمواعيد، جودة التقارير، وتخفيف النزاعات الإدارية. رغم أن الدراسة نُفذت في بيئة أكاديمية، إلا أن نتائجها كانت واضحة في إظهار أهمية الجانب الإنساني والسلوكي في القيادة، وأثره على كفاءة الأداء في أقسام تحتاج للانضباط والدقة.

علاقة الدراسة بالبحث: تُظهر أن تأثير القيادة يتجاوز نوع المؤسسة، وأن تحسين سلوك القيادة يرفع كفاءة الأداء في أي إدارة، وهو ما ينطبق على الأقسام المالية الحساسة مثل تلك الموجودة في شركة لدن.

6- دراسة الطويرقي (2022) بعنوان "أثر نمط القيادة على أداء العاملين في الإدارات المالية" دراسة على شركات المقاولات الكبرى، وتم استخدام منهج وصفي تحليلي باستخدام الاستبانة وتحليل مؤشرات الأداء المالي.

سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أساليب القيادة (الاستشارية، التفويضية، التوجيهية) وأداء العاملين في الإدارات المالية.

وتضمنت العينة شركات تعمل في مشاريع ضخمة مثل البنية التحتية والعقارات، وهي بيانات تتشابه مع شركة لدن. أظهرت النتائج أن الأسلوب القيادي القائم على المشاركة والتفويض يسهم في تحسين جودة التقارير المالية والالتزام بالموازنات، بينما القيادة التسلطية أدت إلى بطء الاستجابة وكثرة الأخطاء.

علاقة الدراسة بالبحث: تدعم الدراسة فكرة أن نمط القيادة يؤثر مباشرة على دقة وكفاءة الأقسام المالية، وتتسجم مع طبيعة بيئة شركة لدن الاستثمارية.

7- دراسة الجهني (2022) "بعنوان العلاقة بين الكفاءة القيادية والمساءلة المالية " دراسة تحليلية على الشركات السعودية المدرجة. واعتمدت على منهج وصفي تحليلي يعتمد على دراسة الحالة وتحليل المحتوى.

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين مستوى الكفاءة القيادية لدى المديرين الإداريين ومدى التزام المؤسسات بمعايير المساءلة المالية والحوكمة، في بيئة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول). استندت الدراسة إلى تحليل عينة من الشركات العاملة في مجالات متعددة مثل الاستثمار، والصناعة، والخدمات، وتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع مديري الإدارات المالية، إلى جانب مراجعة التقارير السنوية وتقارير الحوكمة الصادرة عن هذه الشركات خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

كشفت النتائج أن الكفاءة القيادية العالية والتي تم قياسها من خلال مؤشرات تشمل: وضوح الرؤية، سرعة اتخاذ القرار، القدرة على حل المشكلات، وتوجيه الفريق وترتبط بشكل وثيق بارتفاع معدلات الامتثال لمتطلبات الإفصاح المالي، وضبط العمليات المالية، وتفعيل أنظمة الرقابة الداخلية. كما أظهرت الدراسة أن المديرين الذين يتبعون أساليب قيادية قائمة على الشفافية والمساءلة يحققون نتائج إيجابية على مستوى جودة التقارير المالية، والتقليل من حالات التأخير أو التناقض في البيانات المحاسبية، فضلاً عن تعزيز الاستعداد لعمليات التدقيق الداخلي والخارجي.

علاقة الدراسة بالبحث: تُعد هذه الدراسة من الدراسات ذات العلاقة الوثيقة ببحثك الحالي، إذ تركز على البعد القيادي في بيئة العمل المالي، وتبرز كيف تسهم كفاءة القيادة في رفع مستوى الانضباط والمساءلة المالية، وهما من أبرز عناصر الكفاءة في الأقسام المالية. كما أن الدراسة أجريت في بيئة سعودية مماثلة لبيئة شركة لدن، مما يمنحها مصداقية تطبيقية عالية، ويُعزز من إمكانية إسقاط نتائجها على الحالة الدراسية التي تتناولها.

8- دراسة العمري (2020) بعنوان " أثر أنماط القيادة على الأداء المالي " دراسة تطبيقية على شركات الاستثمار العقاري، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل تقارير الأداء المالي وتقييم النتائج المالية بدقة

تناولت دراسة العمري أثر أنماط القيادة المختلفة على جودة الأداء المالي في خمس شركات سعودية تعمل في قطاع الاستثمار العقاري، وهو قطاع يتطلب دقة في إدارة الموارد المالية وسرعة في اتخاذ القرارات الاستثمارية. على منهج وصفي تحليلي يجمع بين البيانات الكمية والنوعية، حيث تم تصميم استبانة شاملة لقياس مستوى ممارسة أنماط القيادة الثلاثة (التحويلية، التشاركية، التوجيهية)، بالإضافة إلى جمع بيانات من التقارير المالية الرسمية الصادرة عن الشركات خلال ثلاث سنوات متتالية (2019 - 2017).

ركزت الدراسة على أربعة مؤشرات رئيسية للأداء المالي:

- دقة إعداد التقارير المالية.
- الالتزام بالموازنات الزمنية والمالية.
- سرعة الاستجابة للمتغيرات المالية.
- رضا الموظفين في الأقسام المالية.

أظهرت النتائج أن نمط القيادة التحويلية كان الأكثر ارتباطاً بالتحسن الواضح في هذه المؤشرات، حيث تبين أن القادة الذين يمارسون هذا النمط (من خلال التحفيز، الرؤية المستقبلية، ودعم الابتكار) ينجحون في تمكين الموظفين وتحقيق بيئة عمل محفزة ومنظمة، مما ينعكس إيجابياً على جودة العمليات المالية وتقليل الأخطاء.

كما أثبتت الدراسة أن القيادة التشاركية تسهم بشكل فعال في تعزيز الانسجام بين الفرق، وتحسين دقة إعداد الموازنات، بفضل توزيع الأدوار وتحفيز المبادرة بين الموظفين.

أما النمط التوجيهي، فقد أظهر فعالية منخفضة نسبياً، خاصة في الشركات التي تواجه تغيرات مستمرة في السوق العقاري، حيث تبين أن القادة التوجيهيين يعانون في الاستجابة السريعة للمتغيرات أو معالجة التحديات المالية غير المتوقعة.

علاقة الدراسة بالبحث: تمثل هذه الدراسة نموذجاً تطبيقياً وثيق الصلة بالبحث، نظراً لتشابه القطاع المستهدف (الاستثمار العقاري) مع نشاط شركة "لدن للاستثمار". كما أن تركيزها على الأنماط القيادية وربطها المباشر بمؤشرات الأداء المالي يعزز من القيمة العلمية لبحثك

تؤكد الدراسة أهمية تبني القيادة التحويلية والتشاركية داخل الإدارات المالية لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة، الالتزام، والقدرة على الابتكار المالي، وهي أهداف تتماشى مع غاية البحث في استكشاف أثر القيادة على كفاءة الأقسام المالية في الشركات الاستثمارية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

1- النظرية السلوكية في القيادة:

تُعد النظرية السلوكية من أبرز النظريات التي غيرت مسار فهم القيادة الإدارية، حيث انتقلت بالتركيز من صفات القائد (كما في النظريات التقليدية) إلى دراسة سلوكياته الفعلية في بيئة العمل. نشأت هذه النظرية كرد فعل على قصور نظريات السمات التي كانت تفترض أن القيادة تعتمد على صفات فطرية لا يمكن تعلّمها، بينما جاءت النظرية السلوكية لتُبين أن القيادة مهارة يمكن تعلّمها وتطويرها من خلال التدريب والممارسة.

بدأت ملامح هذه النظرية تتبلور في الخمسينيات من القرن الماضي، من خلال دراسات ميدانية في جامعة أوهايو وجامعة ميتشغان، وركزت هذه الأبحاث على تصنيف سلوك القادة إلى نوعين رئيسيين:

- الاهتمام بالإنتاج: حيث يركّز القائد على إنجاز المهام، وضع الأهداف، توزيع العمل، وضبط الأداء.
- الاهتمام بالعلاقات: حيث يركّز القائد على دعم الموظفين نفسيًا ومهنيًا، تعزيز روح الفريق، وتشجيع المشاركة.

وبحسب هذه النظرية، فإن أفضل القادة هم من يجمعون بين النمطين بطريقة متوازنة، بحيث يحققون نتائج عالية دون التضحية برضا الموظفين أو مناخ العمل العام.

تطبيق النظرية في السياق المالي:

تتسم الإدارة المالية في الشركات الاستثمارية، مثل شركة لدن للاستثمار، بالدقة والحاجة للانضباط وتوحيد الجهود. وفي هذا السياق، فإن تبني نمط قيادة سلوكي يوازن بين الإنجاز والتحفيز يُعد أمرًا بالغ الأهمية. فالقائد المالي الذي:

- يحدد أهدافًا مالية واضحة،
 - ويشرك الفريق في اتخاذ القرار،
 - ويوفر بيئة عمل قائمة على التحفيز والعدل،
- يحقق كفاءة تشغيلية عالية، ويساهم في تقليل الأخطاء، ورفع دقة التقارير، وزيادة إنتاجية الفريق.

تُظهر النظرية السلوكية أن الأداء العالي لا ينتج عن سمات شخصية فقط، بل عن سلوكيات قيادية قابلة للتطوير، وهو ما يجعلها محورًا مهمًا لدراسة أثر القيادة على كفاءة القسم المالي. إذ أن تبني أساليب سلوكية مناسبة (كالحزم مع التحفيز، والتوجيه مع التمكين) يمكن أن يحدث تحولًا حقيقيًا في فعالية العمل المالي داخل الشركة.

2- نظرية القيادة التحويلية:

تُعد نظرية القيادة التحويلية واحدة من أهم النظريات الحديثة في مجال الإدارة والقيادة التنظيمية، حيث قدّمها لأول مرة (James MacGregor Burns) في عام 1978، ثم طوّرها لاحقًا (Bernard Bass) الذي وضع النموذج الكامل المعروف اليوم بـ نموذج Bass للقيادة التحويلية.

تُعنى هذه النظرية بفكرة أن القائد ليس فقط من يدير فريقه، بل هو من يحدث تغييرًا حقيقيًا في سلوكهم وتفكيرهم وتحفيزهم، من خلال الرؤية الملهمة والقوة الفاعلة. وتركّز على أن القيادة التحويلية تخلق بيئة عمل قادرة على الابتكار والتطور والتحول الإيجابي المستدام.

أبعاد القيادة التحويلية:

تقوم هذه النظرية على أربعة أبعاد رئيسية، تُشكل جوهر القيادة التحويلية:

1. التأثير المثالي:

حيث يتصرف القائد كنموذج يُحتذى به، يُظهر النزاهة والالتزام، ما يزرع الثقة والاحترام لدى الموظفين.

2. التحفيز الإلهامي:

يتمثل في قدرة القائد على إلهام فريقه من خلال رسم رؤية واضحة للمستقبل، واستخدام لغة إيجابية تعزز الحماسة والانتماء.

3. التمكين الفكري:

يشجع القائد أفرادَه على التفكير النقدي، وتجريب حلول مبتكرة، وكسر الجمود في طرق العمل التقليدية.

4. الاعتبار الفردي:

يعترف القائد بالفروق الفردية بين الموظفين، ويوفر لهم التوجيه والتدريب والدعم اللازم حسب احتياجاتهم.

أهمية النظرية في البيئة المالية:

تُعتبر القيادة التحويلية ذات أهمية كبيرة في الأقسام المالية تحديدًا، لكونها تُعزز من:

- الابتكار في التحليل المالي وطرق إعداد التقارير.
- تحفيز الفريق المالي لتحقيق مستويات أعلى من الدقة والانضباط.
- تطوير المهارات الفردية داخل القسم عبر الاعتراف بالاحتياجات التدريبية.
- رفع القدرة على الاستجابة للتغيرات السوقية والضغط الزمنية.

وبما أن الأنشطة المالية تعتمد على الانضباط والوضوح، فإن وجود قائد تحويلي يمكنه أن يخلق بيئة مشجعة على الالتزام والجودة في الأداء المالي.

ارتباط النظرية بالدراسة:

في سياق دراستي حول شركة " لدن للاستثمار"، التي تعمل في بيئة استثمارية متغيرة وديناميكية، فإن الاعتماد على نموذج القيادة التحويلية داخل الإدارة المالية يُعد استراتيجية فعالة لتحقيق الكفاءة المطلوبة. فالقائد التحويلي داخل هذا القسم لا يكتفي بتوزيع المهام، بل يحفّز الموظفين، يُنمّي مهاراتهم، ويقودهم نحو تحقيق أهداف مالية استراتيجية تتماشى مع توجهات الشركة واستثماراتها.

كما أن هذا النوع من القيادة يُحسّن من جودة التقارير المالية، ويُقلل من الأخطاء، ويزيد من رضا الموظفين، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء المؤسسي العام.

3- نظرية النظم:

تُعد نظرية النظم من أبرز الإسهامات الفكرية في مجال الإدارة الحديثة، وقد نشأت كرد فعل على النظريات التقليدية التي كانت تنظر إلى المنظمات على أنها كيانات مغلقة ومنفصلة عن بيئتها. أما نظرية النظم، فقد طرحت فكرة أن المنظمة بما فيها القسم المالي ليست كيانًا مستقلًا، بل هي جزء من نظام أكبر يتفاعل مع عناصر داخلية وخارجية بصورة مستمرة.

وتقوم النظرية على أن كل جزء من أجزاء المؤسسة (الإدارات، الفرق، الموارد البشرية، العمليات) يُعد نظامًا فرعيًا يتفاعل ويتكامل مع الأنظمة الأخرى بهدف تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. وأي خلل في أحد الأنظمة الفرعية يؤثر على كفاءة النظام ككل.

خصائص نظرية النظم:

1. التكامل والترابط: لا يمكن فصل الأقسام عن بعضها البعض، فكل وحدة تؤثر وتتأثر بالأخرى.
2. التفاعل مع البيئة: تتفاعل المنظمة مع بيئتها الاقتصادية، التقنية، والسياسية، وتتأثر بها.
3. مدخلات ومعالجات ومخرجات: تُعالج المنظمة المدخلات (الموارد) للحصول على مخرجات (نتائج مالية أو تشغيلية).
4. التوازن والتغذية الراجعة: النظام يضبط نفسه بناءً على التغذية الراجعة لضمان الاستقرار والتحسين المستمر.

تطبيق النظرية في الإدارة المالية:

وفقاً لهذه النظرية، يُعد القسم المالي في شركة "لدن" نظاماً فرعياً داخل المنظمة الاستثمارية الكبرى وهو لا يعمل بمعزل عن باقي الإدارات (كالإدارة القانونية، إدارة المشاريع، إدارة المشتريات) لذا، فإن كفاءة هذا القسم تتطلب قيادة إدارية تفهم ترابطه مع باقي الأنظمة، وتُنسق فيما بينها لتحقيق الأداء الكلي الأمثل.

فالقيادة الإدارية الناجحة يجب أن:

- تدير الموارد المالية والبشرية بناءً على مدخلات دقيقة.
- تستجيب للتغذية الراجعة من السوق أو من الإدارات الأخرى.
- تتسق القرارات المالية بما ينسجم مع استراتيجية الشركة.

ارتباط النظرية بالدراسة:

تتسق نظرية النظم مع هدف الدراسة في الكشف عن أثر القيادة الإدارية على كفاءة القسم المالي، لأنها توضح أن كفاءة النظام المالي لا تتعلق فقط بسلوك الأفراد أو قرارات القائد، بل بمدى قدرة القيادة على تحقيق التكامل بين النظم الداخلية والخارجية، والتفاعل مع البيئة الاستثمارية، والتغلب على التحديات من خلال اتخاذ قرارات مالية استراتيجية مدروسة.

4- نظرية الكفاءة التنظيمية:

تُعد نظرية الكفاءة التنظيمية من الركائز الأساسية في العلوم الإدارية، وتركز على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها بأقل الموارد الممكنة، وبأعلى درجات الإنتاجية والجودة. وهي تُعنى بتحديد مدى فعالية الهياكل والإجراءات والأنشطة داخل المنظمة، ومدى انسجامها لتحقيق أداء مستدام ومتميز.

وقد ظهرت هذه النظرية بالتوازي مع تطور الفكر الإداري الحديث، حيث لم يعد النجاح يُقاس فقط بتحقيق الأهداف، بل بكيفية تحقيقها، ومدى كفاءة استخدام الوقت، الموارد البشرية، المالية، والتقنية.

مقومات الكفاءة التنظيمية:

1. **وضوح الأهداف:** وذلك في كل قسم وخاصة القسم المالي يجب أن يعمل ضمن أهداف محددة قابلة للقياس.
2. **التنظيم الجيد للموارد:** القدرة على استخدام الموارد المالية والبشرية والتقنية بشكل متوازن.
3. **العمليات الفعالة:** تبسيط الإجراءات الداخلية وتقليل الفاقد والتكرار.
4. **القيادة الرشيدة:** وجود قائد قادر على التخطيط، التوجيه، التحفيز، واتخاذ قرارات فاعلة.
5. **التقييم المستمر:** مراقبة الأداء وتحليل النتائج بهدف التحسين المستمر.

أهمية النظرية في الإدارة المالية:

تُعد الكفاءة مطلبًا جوهريًا في الإدارات المالية، لأن العمليات المحاسبية وإعداد الميزانيات والتقارير تتطلب دقة، التزامًا زمنيًا، وكفاءة في الموارد البشرية والأنظمة التقنية. لذلك فإن القيادة تلعب دورًا محوريًا في تحقيق هذه الكفاءة من خلال:

- توزيع المهام بفعالية.
- تقليل الأخطاء المحاسبية.
- تحسين استخدام نظم المعلومات المالية.
- ضبط العمليات المرتبطة بالمدفوعات والإيرادات.

ارتباط النظرية بالدراسة:

تُشكل هذه النظرية أساسًا جوهريًا للبحث، لأنها تفسّر كيف يمكن للقيادة الإدارية داخل شركة " لدن للاستثمار " أن ترفع كفاءة القسم المالي من خلال تحسين تنظيم العمل، وتطوير الإجراءات، وتحفيز العاملين. كما تدعم فرضيتك في أن القائد الإداري ليس فقط موجّهًا للفريق، بل هو عامل رئيس في ضبط الكفاءة العامة واتساق الأداء المالي مع أهداف الشركة الاستثمارية.

5- نظرية اتخاذ القرار الإداري:

تُعد نظرية اتخاذ القرار الإداري من أكثر النظريات تأثيرًا في علم الإدارة الحديثة، حيث تركز على الآليات التي يستخدمها القادة والإداريون لاتخاذ قرارات فعّالة ضمن بيئة عمل مليئة بالمعلومات والتحديات والبدائل.

يرى أصحاب هذه النظرية أن جوهر القيادة الناجحة يكمن في القدرة على تحليل المعطيات، تقييم البدائل، واختيار أنسب القرارات التي تحقق أهداف المنظمة. وتعتمد هذه النظرية على مجموعة من المراحل والخطوات المنهجية، تبدأ من تحديد المشكلة، مرورًا بجمع المعلومات، ثم تحليل الخيارات، فاختيار القرار الأمثل، وأخيرًا تقييم نتائجه.

أنواع القرارات في النظرية:

1. قرارات مبرمجة: تتكرر بشكل روتيني ويمكن التعامل معها بإجراءات قياسية.
2. قرارات غير مبرمجة: تتطلب تفكيرًا تحليليًا عميقًا، وغالبًا ما تكون في المواقف الجديدة أو غير المتوقعة.
3. قرارات استراتيجية: تؤثر على توجه المؤسسة بالكامل، مثل توزيع الميزانيات أو فتح استثمارات جديدة.
4. قرارات تشغيلية: متعلقة بالإجراءات اليومية داخل الأقسام، كالمشتريات، الدفعات المالية، أو الجدولة.

علاقة النظرية بالإدارة المالية:

تُعد الإدارة المالية من أكثر الإدارات التي تعتمد على اتخاذ قرارات دقيقة وحساسة، مثل اعتماد الميزانيات، صرف المدفوعات، إدارة الفوترة، والاستثمار. ومن هنا، فإن فعالية القيادة الإدارية في هذا القسم تعتمد على:

- سرعة الاستجابة للمتغيرات المالية.
- القدرة على تحليل البيانات المحاسبية.
- دقة التنبؤات المالية.
- الحكم السليم على الأولويات والبدائل.

ارتباط النظرية بالدراسة:

ترتبط هذه النظرية ارتباطاً مباشراً بموضوع البحث، حيث تؤكد أن كفاءة القسم المالي في شركة لدن تعتمد على قدرة القيادة الإدارية على اتخاذ قرارات سليمة ومدروسة. فكل قرار خاطئ أو متأخر يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية مثل خسائر مالية، تأخر في المشاريع، أو انحرافات في التقارير. وبالتالي، فإن الدراسة تسعى إلى اختبار مدى تأثير الأسلوب القيادي على جودة وفعالية اتخاذ القرار داخل القسم المالي.

المنهجية وطرق البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية، لما له من قدرة على دراسة الواقع كما هو، وتحليله لاكتشاف العلاقات بين المتغيرات. وقد تم اختياره في هذه الدراسة لكونه الأنسب لتحليل العلاقة بين القيادة الإدارية وكفاءة أداء الأقسام المالية في الشركات الاستثمارية.

أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وهما:

1- الاستبانة

تُعد الاستبانة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً في الدراسات الميدانية، لما تتمتع به من سهولة في التوزيع، وفعالية في جمع كم كبير من المعلومات في وقت قصير. وقد تم تصميم الاستبانة في هذه الدراسة بعناية، لتتوافق مع أهداف البحث وتساؤلاته، وقد شملت المحاور التالية:

- **البيانات العامة:** وتشمل أسئلة عن الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.
 - **محور القيادة الإدارية:** ويتضمن عبارات تقيس نمط القيادة المتبع داخل الإدارة المالية (مثل: التوجيه، التحفيز، المشاركة في القرار، الرقابة).
 - **محور كفاءة القسم المالي:** ويقيس مستوى الكفاءة من خلال معايير مثل: جودة التقارير المالية، دقة الأداء، الالتزام بالمهام، فعالية التنسيق الداخلي.
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة اتفاق المشاركين مع العبارات، بدءاً من (موافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة)، لتوفير نتائج كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

2- المقابلات شبه المنظمة:

إضافة إلى البيانات الكمية، استعان الباحث بالمقابلات شبه المنظمة للحصول على بيانات نوعية معمقة توضح السلوكيات القيادية من وجهة نظر المدراء والقيادات المالية.

- شملت المقابلات أسئلة مفتوحة وموجهة حول:
 - أسلوب القيادة المستخدم.
 - التحديات التي تواجه القسم المالي.
 - مدى تفاعل الموظفين مع أسلوب القائد.
 - تأثير القيادة على إنتاجية الفريق وجودة العمل.
- تم تسجيل وتفريغ المقابلات وتحليلها لاحقًا باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي، لاستخلاص الأنماط والأفكار المتكررة.

حدود الدراسة:

تُعد حدود الدراسة من العناصر الأساسية التي تُحدد إطار البحث وتوضح نطاقه من حيث الموضوع والمكان والزمان والعينة، وفيما يلي بيان لحدود هذه الدراسة:

أولاً: الحدود الموضوعية

تتناول هذه الدراسة موضوع أثر القيادة الإدارية على كفاءة الأقسام المالية، مع التركيز على دراسة هذا الأثر في بيئة الشركات الاستثمارية. وقد تم اختيار الإدارة المالية باعتبارها من أكثر الإدارات تأثرًا بأسلوب القيادة نظرًا لما تتطلبه من دقة وانضباط واتخاذ قرارات حاسمة.

ثانيًا: الحدود المكانية

تُجرى هذه الدراسة في شركة لدن للاستثمار بالمملكة العربية السعودية، وهي شركة رائدة في مجال الاستثمار العقاري والصناعي، وتُعد بيئة ملائمة لدراسة التفاعل بين القيادة وكفاءة الأداء في الإدارة المالية نظرًا لتعدد مشاريعها وتشعب عملياتها.

ثالثًا: الحدود الزمانية

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الحالي من عام 2025م، وتحديدًا خلال الفترة ما بين أبريل ويوليو 2025م، حيث جُمعت البيانات خلال هذه الفترة، وأُجريت التحليلات والاستنتاجات بناءً على الظروف السائدة خلالها.

رابعًا: الحدود البشرية (العينة)

شملت الدراسة عينة قصدية من العاملين في الإدارة المالية بشركة لدن، إضافة إلى عدد من المسؤولين الإداريين ذوي العلاقة، مثل المدير المالي، مشرفي الأقسام، وبعض الموظفين ذوي الخبرة في العمل المالي، وذلك لضمان تنوع وجهات النظر.

المراجع:

- 1- أسماء محمود، (2013). أثر القيادة الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي في الجامعات السودانية. جامعة الخرطوم.
- 2- مضوي، محمد. (2019). دور القيادة الإدارية في رفع كفاءة أداء العاملين -دراسة حالة بنك أم درمان الوطني. المجلة السودانية للإدارة.
- 3- البيحاني، ناصر بالخير، علي. (2025). أثر القيادة التحويلية على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة أم القرى.
- 4- الروسان، فهد. (2025). أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي والمالي - دراسة تطبيقية على شركة الروسان للمقاولات. المجلة العربية للعلوم الإدارية.
- 5- العنزي، عبدالله. (2020). القيادة الإدارية الحديثة. الرياض: دار العلوم.
- 6- الشمري، حمد. (2018). القيادة الفعالة في المنظمات الحكومية. الرياض: مركز البحوث الإدارية.
- 7- الدليمي، سامي. (2017). نظريات القيادة المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 8- الزهراني، ماجد. (2016). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء المؤسسي. جدة: مركز النشر العلمي.
- 9- الخالد، ناصر. (2019). دور القائد في تحسين بيئة العمل. الدمام: جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- 10- الحربي، عبدالإله. (2021). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير أداء الموظفين. الرياض: المجلة السعودية للإدارة.
- 11- التميمي، عبدالله. (2020). التمكين القيادي وتأثيره على الرضا الوظيفي. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- 12- القحطاني، فهد. (2023). الإدارة الحديثة في المؤسسات الاستثمارية. أبها: دار إثراء.
- 13- الحسيني، حسن. (2015). دور القيادة في تعزيز الكفاءة التشغيلية. بيروت: دار الفكر العربي.