



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: محاسبة ومالية

التخصص: محاسبة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

مساهمة القيادة الاستراتيجية في رفع الأداء المالي للمؤسسة التجارية
دراسة حالة: مصنع مواد التنظيف والتجميل لولاية ميلة

إعداد الطلبة	الأستاذ المشرف
1	زيد جابر

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ(ة)	الصفة
حريز هشام	رئيسا
زيد جابر	مشرفا ومقررا
حمزة الوافي	ممتحنا

السنة الجامعية 2025/2024

شكره وقتك

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد
أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له ونشهد أن محمدا عبده
ورسوله.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث
المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر إلى من شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا
الأستاذ "زيد جابر" الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإفائه
حقه بتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن.

كما نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد على انجاز هذا
البحث.

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع

والذي أهديته:

❖ إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل

اسمه بكل افتخار "والدي العزيز".

❖ إلى بسملة الحياة وسر الوجود "أمي العزيزة" أكرمها الله وأطال في عمرها بالخير

والبركات.

❖ إلى أخوتي وأخواتي الذين كانوا سنداً لي في حياتي ولم يخلوا بشيء من أجلي.

❖ إلى كل العائلة من كبيرهم إلى صغيرهم.

❖ إلى رفقائي الذين جمعني بهم المحبة والصداقة.

❖ إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

ملاك

فهرس المحتويات

II	الإهداء
V	قائمة الأشكال:
VI	قائمة الجداول:
VIII	الملخص:
أ	مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمساهمة القيادة الإستراتيجية في رفع الأداء المالي

9	تمهيد:
10	المبحث الأول: مساهمة القيادة الإستراتيجية
10	المطلب الأول: ماهية القيادة الإستراتيجية
17	المطلب الثاني: أنماط القيادة الاستراتيجية:
22	المطلب الثالث: ممارسات القيادة الإستراتيجية
26	المبحث الثاني: رفع الأداء المالي للمؤسسات
26	المطلب الأول: ماهية الأداء المالي
29	المطلب الثاني: قياس وتقييم الأداء المالي
34	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي
37	المبحث الثالث: قدرة القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء المالي
39	المطلب الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي واكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها بتحسين الأداء المالي
40	المطلب الثاني: رأس المال البشري والمحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة بتحسين الأداء المالي
41	المطلب الثالث: علاقة التأكيد على الممارسات الأخلاقية بتحسين الأداء المالي
42	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج مواد التنظيف PAC-MC ميلة

تمهيد:	44
المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة PAC-MC ميلة	45
المطلب الأول: نشأة مؤسسة PAC-MC وموقعها الجغرافي	45
المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة وأهم نشاطاتها	46
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمصنع مواد التنظيف والتجميل PAC MC ميلة	47
المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات	50
المطلب الأول: الأساليب والادوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:	50
المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة	50
المطلب الثالث: اختبار صلاحية الدراسة	51
المبحث الثالث: تفسير وتحليل مجالات ومحاور الدراسة	54
المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة	54
المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور القيادة الاستراتيجية	57
المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الاداء المالي	67
المطلب الرابع: اختبار الفرضيات	70
خاتمة	77
قائمة المراجع	82
قائمة الملاحق	83

قائمة الأشكال:

- الشكل رقم 1: العوامل المؤثرة في الأداء المالي 35
- الشكل رقم 2: نموذج الدراسة 38
- الشكل رقم 3: توزيع متغير الجنس 55
- الشكل رقم 4: توزيع متغير العمر 55
- الشكل رقم 5: توزيع المستوى التعليمي 56
- الشكل رقم 6: توزيع الخبرة الوظيفية 57

قائمة الجداول:

الجدول رقم 1: نتائج إختبار الصدق والثبات الإستبيان	52
الجدول رقم 2: معاملات إرتباط بين كل محور ومجاله الكلي	52
الجدول رقم 3: توزيع خصائص أفراد	54
الجدول رقم 4: مقياس ليكارت الخماسي	57
الجدول رقم 5: درجات مقياس ليكارت الخماسي	58
الجدول رقم 6: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد تطوير رأس المال البشري	58
الجدول رقم 7: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها	60
الجدول رقم 8: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة	61
الجدول رقم 9: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد تحديد التوجه الاستراتيجي	63
الجدول رقم 10: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد التأكيد على ممارسات الأخلاقية	65
الجدول رقم 11: ملخص نتائج المحور الأول الخاصة بالقيادة الاستراتيجية للمؤسسة	66
الجدول رقم 12: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الاداء المالي:	67
الجدول رقم 13: إختبار K-S لتوزيع البيانات	71
الجدول رقم 14: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين البعد الأول تطوير رأس المال البشري والأداء المالي	72
الجدول رقم 15: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها وأداء العاملين	73
الجدول رقم 16: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة و أداء المالي	74
الجدول رقم 17: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد تحديد التوجه الاستراتيجي أداء المالي ...	74

قائمة الجداول

الجدول رقم 18: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد التأكيد على ممارسات الأخلاقية أداء المالي	75
الجدول رقم 19: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الرئيسية.....	76

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المالي ضمن مؤسسة تجارية، من خلال دراسة العناصر الجوهرية للقيادة الاستراتيجية والتي تشمل: تحديد الرؤية والتوجهات المستقبلية، اكتشاف واستثمار القدرات الجوهرية، تطوير الموارد البشرية، ترسيخ السلوكيات الأخلاقية، والمحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة.

تم تسليط الضوء كذلك على مفهوم الأداء المالي في المؤسسات التجارية باعتباره مؤشراً رئيسياً على القدرة التنافسية والاستدامة، حيث تم التركيز على تحليل مؤشرات مثل الأرباح، إدارة التكاليف، كفاءة استغلال الموارد، وتنوع مصادر الإيرادات.

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة من موظفي المؤسسة التجارية وتم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المالي.

تشير نتائج الدراسة إلى أهمية تبني نموذج قيادة استراتيجية فعال في المؤسسات التجارية، مما يعزز من قدرتها على المنافسة وتحقيق أرباح مستدامة في الأسواق المتقلبة.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الاستراتيجية، الأداء المالي، تحليل المؤشرات المالية، الاستدامة، القدرة التنافسية.

Abstract:

This study aimed to analyze the role of strategic leadership in enhancing financial performance within a commercial organization. It examined the essential elements of strategic leadership, including: defining a vision and future directions, discovering and capitalizing on core capabilities, developing human resources, establishing ethical behaviors, and maintaining an effective organizational culture.

The study also highlighted the concept of financial performance in commercial organizations as a key indicator of competitiveness and sustainability, focusing on analyzing indicators such as profits, cost management, resource utilization efficiency, and diversification of revenue sources.

The study relied on a questionnaire to collect data from a sample of commercial organization employees. The results were analyzed using appropriate statistical methods to determine the extent of the impact of strategic leadership on financial performance.

The study results indicate the importance of adopting an effective strategic leadership model in commercial organizations, which enhances their ability to compete and achieve sustainable profits in volatile markets.

Keywords:

Strategic leadership, financial performance, financial indicators analysis, sustainability, competitiveness.

Résumé :

Cette étude visait à analyser le rôle du leadership stratégique dans l'amélioration de la performance financière d'une organisation commerciale. Elle a examiné les éléments essentiels du leadership stratégique, notamment : la définition d'une vision et des orientations futures, la découverte et la capitalisation des compétences clés, le développement des ressources humaines, l'instauration de comportements éthiques et le maintien d'une culture organisationnelle efficace.

L'étude a également mis en évidence le concept de performance financière dans les organisations commerciales comme indicateur clé de compétitivité et de durabilité, en se concentrant sur l'analyse d'indicateurs tels que les bénéfices, la gestion des coûts, l'efficacité de l'utilisation des ressources et la diversification des sources de revenus.

L'étude s'est appuyée sur un questionnaire pour recueillir des données auprès d'un échantillon d'employés d'organisations commerciales. Les résultats ont été analysés à l'aide de méthodes statistiques appropriées afin de déterminer l'ampleur de l'impact du leadership stratégique sur la performance financière.

Les résultats de l'étude soulignent l'importance d'adopter un modèle de leadership stratégique efficace dans les organisations commerciales, qui renforce leur compétitivité et leur rentabilité durable sur des marchés volatils.

Mots-clés :

Leadership stratégique, performance financière, analyse des indicateurs financiers, durabilité, compétitivité.



مقدمة



مقدمة

تواجه المؤسسات التجارية في العصر الحديث بيئة أعمال ديناميكية تتسم بتسارع التغيرات وتزايد حدة المنافسة، مما يجعل قدرتها على تحقيق أداء مالي مستدام مرهونة بمدى كفاءتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، في هذا السياق أصبحت القيادة الاستراتيجية أحد المحاور الجوهرية في نجاح المؤسسات، لما لها من دور فعال في توجيه الموارد، وتحديد الرؤى المستقبلية، واتخاذ قرارات قادرة على تعزيز القيمة السوقية والمالية للمؤسسة. فالقيادة التي تتبنى رؤية استراتيجية واضحة تسهم بشكل مباشر في تحسين النتائج المالية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع الإنتاجية، وتوسيع الحصة السوقية.

لقد أثبتت الدراسات الحديثة في مجالات الإدارة والمالية أن هناك علاقة وثيقة بين فاعلية القيادة الاستراتيجية وبين الأداء المالي للمؤسسة، حيث تلعب القيادة دوراً رئيسياً في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تستجيب لمتغيرات السوق واحتياجات العملاء، كما أن القادة الاستراتيجيين يمتلكون القدرة على التكيف مع الأزمات، وقيادة التغيير، وتحفيز الفرق العاملة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية، والعائد على الاستثمار، ومعدل النمو السنوي.

بناءً على ما سبق تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في رفع الأداء المالي للمؤسسات التجارية، من خلال دراسة العلاقة بين أساليب القيادة المتبعة والنتائج المالية المحققة. كما تسعى إلى إبراز العوامل التنظيمية والإدارية التي تعزز من فعالية القادة في اتخاذ قرارات استراتيجية ناجعة. وتتبع أهمية هذا الموضوع من الحاجة الملحة لدى المؤسسات المعاصرة إلى تبني أنماط قيادية قادرة على تحقيق التوازن بين أهداف الربح والاستدامة في بيئة متغيرة ومعقدة.

إشكالية البحث:

تواجه المؤسسات التجارية في بيئة الأعمال المعاصرة تحديات متزايدة نتيجة للتغيرات الاقتصادية السريعة، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، واشتداد حدة المنافسة. في هذا السياق، أصبحت القيادة الاستراتيجية عاملاً حاسماً في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المالية والاستراتيجية. فالقيادة التي تتمتع برؤية استراتيجية واضحة وقدرة على اتخاذ قرارات فعالة يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين استخدام الموارد، وزيادة الربحية.

ومع ذلك، يظل التساؤل قائماً حول:

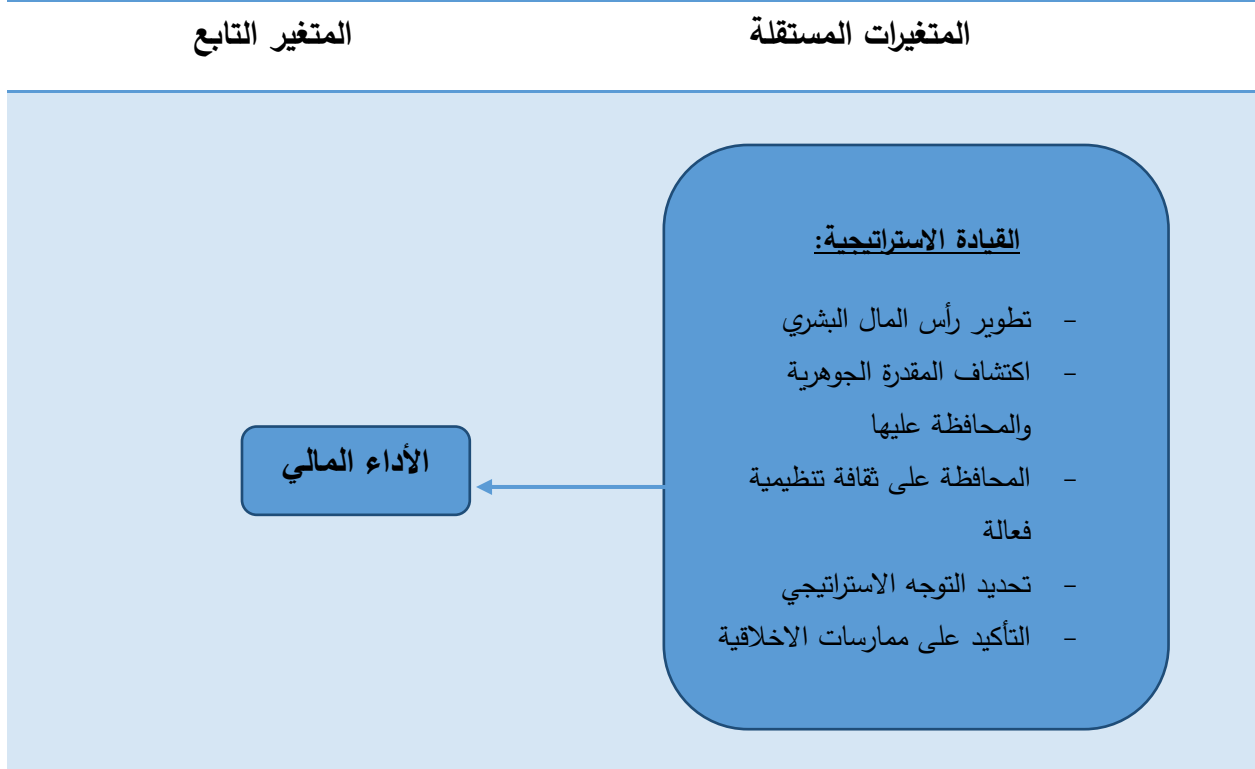
ما مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في رفع الأداء المالي للمؤسسة التجارية؟

انطلاقاً من هذه المعطيات، تتمثل إشكالية البحث في: أما الأسئلة الفرعية للإشكالية محل البحث يمكن طرحها وفق ما يأتي:

1. ما مدى مساهمة تطوير رأس المال البشري في رفع الأداء المالي للمؤسسة التجارية؟
2. ما مدى مساهمة اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها في رفع الأداء المالي للمؤسسة التجارية؟
3. ما مدى مساهمة المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة في رفع الأداء المالي للمؤسسة التجارية؟
4. ما مدى مساهمة تحديد التوجه الاستراتيجي في رفع الأداء المالي للمؤسسة التجارية؟
5. ما مدى مساهمة التأكيد على ممارسات الاخلاقية في رفع الأداء المالي للمؤسسة التجارية؟

متغيرات الدراسة:

نموذج الدراسة حيث يتطلب المعالجة المنهجية لمشكل الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية، تصميم نموذج إفتراضي في الشكل التالي الذي يشير الى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة المشارة في مشكلة الدراسة.



فرضيات الدراسة:

الفرضيات التي إنطلقنا منها كالتالي:

الفرضية الرئيسية: مساهمة القيادة الاستراتيجية في رفع الأداء المالي للمؤسسة التجارية.

الفرضيات الفرعية:

حيث تنقسم الى خمسة فرضيات فرعية كما يلي:

1. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى مساهمة تطوير رأس المال البشري في رفع الأداء المالي للمؤسسة التجارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
2. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها في رفع الأداء المالي للمؤسسة التجارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
3. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة في رفع الأداء المالي للمؤسسة التجارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
4. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحديد التوجه الاستراتيجي في رفع الأداء المالي للمؤسسة التجارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
5. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التأكيد على ممارسات الاخلاقية في رفع الأداء المالي للمؤسسة التجارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

أسباب إختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب كانت وراء اختيارنا للموضوع أهمها:

1. أن الموضوع يعتبر حديث الساعة سواء ما تعلق القيادة الاستراتيجية او الأداء المالي.
2. طبيعة الموضوع الذي يدخل أساسا في التخصص المدروس.
3. قلة الدراسات التي تناولت بعمق إشكالية القيادة الاستراتيجية في رفع الأداء المالي.
4. ميل شخصي للموضوع كمجال للبحث.
5. قناعتنا الخاصة بالدور الذي تنطوي عليه القيادة الاستراتيجية او رفع الأداء المالي من فائدة لأي مؤسسة اقتصادية ناشطة في بيئة تنافسية.

أهمية الموضوع:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور المحوري الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحقيق استدامتها في بيئات العمل المتغيرة، إذ تسهم القيادة الواعية في تطوير رأس المال البشري، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز الثقافة التنظيمية، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء المالي للمؤسسة. كما تساعد نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية لتحسين الاستراتيجيات القيادية المستخدمة، وتمكين صناع القرار من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.

أهداف البحث:

1. التعرف على مدى تطبيق مفاهيم القيادة الاستراتيجية في المؤسسات.
2. تحليل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتطوير رأس المال البشري.
3. قياس أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي.
4. استكشاف أثر القيادة الأخلاقية على الأداء المؤسسي.
5. تقييم أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المالي للمؤسسة.
6. تقديم توصيات لتحسين فعالية القيادة الاستراتيجية بما يعزز من الأداء المالي للمؤسسات.

الدراسات السابقة:

يعتبر تقديم وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من أكثر العوامل المساعدة على إجراء البحث؛ ويتم فيما يلي عرض بعض الدراسات التي ساعدت في وضع تصور للعلاقة بين متغيرات الدراسة وساعدت في بناء نموذج الدراسة المقترح.

1. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2002، حيث تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه المذكرة في "ما هو دور المعايير والمؤشرات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، حيث تم تناول هذه الإشكالية ضمن ثلاثة فصول، تناول في الفصل الأول مفاهيم أساسية حول الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، أما الفصل الثاني المعنون بمعايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي، والفصل الثالث يحتوي على دراسة حالة، وكانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:
- ◀ حققت المؤسسة خلال السنوات الثلاثة رأس مال عامل موجب، فالمؤسسة تمويل جزء من أصولها المتداولة بأموال دائمة، فهي بذلك تحقق هامش أمان.

◀ تمكنت المؤسسة من تحقيق تسيير مالي جيد لسنتي 2001 2002 عكس سنة 2000 أين كانت نسبة التغطية الشاملة ونسبة تغطية خدمة الدين الطويل غير كافية.

2. بزقاري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، رسالة ماجستير ، تخصص محاسبة 2011، حيث تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه المذكرة في ما هو دور المعلومات المحاسبية في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية حيث تناول هذه الإشكالية ضمن ثلاثة فصول، تناول الفصل الأول الإطار النظري للأداء المالي، في حين تناول الفصل الثاني المعلومات المحاسبية وتقييم الأداء المالي، ثم تناول الفصل الثالث استخدام المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي لمؤسسة المطاحن الكبرى جنوب بسكرة. وكانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

◀ تقييم الأداء المالي بمختلف مؤشرات يعطي صورة واضحة عن وضعية المؤسسة الحالية مما يساعد على الإدارة على تحسين الاختلالات واستغلال الفرص.

◀ حققت المؤسسة رأس مال عامل صافي موجب خلال سنوات الدراسة مما يعني أنها تمول استثماراتها بأموالها الدائمة مما يعطيها هامش أمان على المدى الطويل.

3. أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على تشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق الجزائرية بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير ، 2014، حيث تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه الرسالة في "ما مدى تفسير ممارسات القيادة الإستراتيجية التشارك في المعرفة"، حيث تم تناول الإشكالية ضمن أربعة فصول، الفصل الأول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، الفصل الثاني العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتسويق الداخلي، والتعلم التنظيمي، والتشارك في المعرفة، أما الفصل الثالث تناول منهجية البحث، والفصل الرابع تحليل وتفسير نتائج الدراسة، وكانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

◀ توصلت الدراسة إلى أن كل من سلوك وإستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها المرتبطة بالثقافة التنظيمية، والممارسات المرتبطة برأس المال البشري، وممارسات المرتبطة بالرقابة المتوازنة، كما أن الممارسات القيادة الإستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك وإستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي، بينما لا يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة وإستراتيجيتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي.

4. اعقابة حنان دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة رئاسة الجامعة كنموذج، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، 2017، حيث تمثلت

الإشكالية الأساسية لهذه المذكرة في " ما دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية " حيث تم تناول هذه الإشكالية في ستة فصول، الفصل الأول تناول موضوع الدراسة وأبعاده، الفصل الثاني تناول القيادة الإستراتيجية، والفصل الثالث كان بعنوان الثقافة التنظيمية، والفصل الرابع تناول القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية، والفصل الخامس بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، والفصل السادس تناول عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها، وكانت نتائج الدراسة كما يلي.

- ◀ تبني عدة أنماط في القيادة الإستراتيجية يؤدي إلى تعدد في أنواع الثقافة التنظيمية في المؤسسة.
- ◀ غياب ثقافة المساندة وثقافة الدور في مديرية الجامعة.
- ◀ مدى تأثير المسؤولين على مرؤوسيهـم وتحفيزهـم على تقديم أقصى طاقاته وتوحيدهم جهودهم.

منهج الدراسة:

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات المعتمدة استخدمنا المنهج الإستكشافي (الإستطلاعي)، هو إكتشاف أو تعميق نشاط معين لتحقيق هدفين هما التفسير والفهم، حيث ينطلق من الخاص الى العام بهدف جعل نتائج البحث معممة.

حدود الدراسة:

❖ الزمنية: تمتد حدود البحث الزمنية من فيفري 2025 إلى غاية ماي 2025.

❖ أما الحدود المكانية فهي: لقد قمنا باختيار مصنع مواد التنظيف والتجميل - ميله كدراسة حالة

صعوبات البحث:

إن أي جهد إنساني عمومًا - والبحث العلمي خصوصًا - لا يخلو من بعض الصعوبات التي يتلقاها الفرد. أما أهم الصعوبات التي تلقيناها خلال بحثنا هي على النحو التالي:

1. صعوبة تناول الموضوع أصلاً، تعتبر أكبر حاجز، خاصة وأنه يتناول عناصر أساسين في وقتنا الحالي هما القيادة الاستراتيجية والأداء المالي.
2. صعوبة بعض المصطلحات وغموضها، خاصة في الجانب التقني.
3. الصعوبات المتعلقة بدراسة الحالة، لا زالت بعد في تلك التعقيدات الإدارية البيروقراطية.
4. الغياب الفادح للإحصائيات والدراسات الحديثة حول الموضوع رغم أهميته.

خطة البحث: لمعالجة الإشكالية الرئيسية تم تقسيم الدراسة لفصلين:

تبدأ من المقدمة وتنتهي بخاتمة تتضمن تلخيص عام واختبار الفرضيات التي جاءت في مقدمة البحث، تم عرض النتائج المتوصل إليها، وفي الأخير تم تقديم بعض التوصيات الضرورية بناء على النتائج المتوصل إليها في الفصول كآتي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمساهمة القيادة الإستراتيجية في رفع الأداء المالي تمت معالجته من خلال ثلاث مباحث المبحث الأول مساهمة القيادة الإستراتيجية، المبحث الثاني رفع الأداء المالي للمؤسسات والمبحث الثالث قدرة القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء المالي.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج مواد التنظيف PAC-MC ميلة هذا الفصل أيضا تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث عالجنا في المبحث الأول بطاقة فنية حول مؤسسة PAC-MC ميلة وفي المبحث الثاني إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات، أما بالنسبة للمبحث الثالث تفسير وتحليل مجالات ومحاور الدراسة.

الفصل الأول: الإطار

المفاهيمي لمساهمة القيادة

الإستراتيجية في رفع الأداء

المالي

تمهيد:

في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة باتت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتطلب تبني مفاهيم إدارية متقدمة تمكنها من تحقيق التوازن بين الاستجابة للمتغيرات الخارجية والحفاظ على الاستقرار الداخلي، وتعد القيادة الإستراتيجية أحد أبرز المفاهيم الحديثة التي تلعب دورا محوريا في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى من خلال توظيف الرؤية واتخاذ القرارات الفاعلة، وتبني أنماط قيادية تتلاءم مع طبيعة البيئة والسياسات التنظيمية.

وانطلاقا من أهمية القيادة الإستراتيجية يتناول هذا الفصل في بدايته ماهية القيادة الإستراتيجية ويستعرض أنماطها المختلفة، كما يسلط الضوء على الممارسات التي تنتهجها القيادة الإستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي وفي السياق ذاته لا يمكن إغفال الدور الحيوي للأداء المالي كمؤشر رئيسي لنجاح المنظمات، لذلك يتم التطرق إلى ماهية الأداء المالي وطرق قياسه وتقييمه، مع تحليل لأبرز العوامل المؤثرة فيه وذلك بهدف بناء تصور شامل للعلاقة بين القيادة الإستراتيجية وكفاءة الأداء المالي في المؤسسات.

المبحث الأول: مساهمة القيادة الإستراتيجية

تعتبر القيادة الإستراتيجية أساساً رئيسياً لنجاح أي مؤسسة إذ تتيح لها مواجهة التحديات وصناعة القرارات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التوافق بين متطلبات البيئة الداخلية والخارجية والتوجه الإستراتيجي، وبفضل ممارستها السليمة تعمل القيادة الإستراتيجية على رفع كفاءة المنظمة وزيادة فاعليتها في تحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية، ويعتمد ذلك على امتلاك القادة لمهارات عالية تمكنهم من التكيف مع التطورات والمتغيرات في بيئة الأعمال، ورغم كثرة الأبحاث حول القيادة إلا أنها تظل موضوعاً خصباً للبحث المستمر لفهم أبعادها ودورها المؤثر في أداء المؤسسات.

المطلب الأول: ماهية القيادة الإستراتيجية

أولاً: تعريف القيادة والإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية:

1. تعريف القيادة

تتعلق القيادة في منظمات الأعمال بالتأثير في سلوك الآخرين باتجاه هدف محدد، وبناءً عليه فالأمر يتعلق بثلاثة عناصر وهي: القائد الذي يأتي دوره في عملية التأثير، والتابعين الذين لديهم الاستعداد للعمل، وكذلك الأهداف المحددة التي يسعى القائد مع التابعين إلى تحقيقها.¹

القيادة هي القدرة على توجيه وتمكين وتحفيز الآخرين للمساهمة في إنتاجية المنظمات التي ينتمون إليها والنهوض بها.²

القيادة هي فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يضمن ولاءهم وطاعتهم وتعاونهم واكتساب ثقتهم واحترامهم، وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.³

القيادة هي عملية معقدة يؤثر من خلالها الشخص على الآخرين لإنجاز مهمة أو هدف معين، ويوجه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً، ويعد التميز القيادي من أهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة

¹ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحنى نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 215.

² "Bayad Jamal Ali, Govand Anwar, Strategic Leadership Effectiveness and its Influence on Organizational Effectiveness, International Journal of Electrical, Electronics and Computers, Vol.6, No.2, 2021, P 12.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، ط1، الإسكندرية، 2012، ص 41.

الحديثة، حيث يتطلب قدرة عالية من القائد ليكون قادراً على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة على جميع المواقف التي قد تزيد من المنافسة وقد تدفع إلى التميز.¹

القيادة هي قدرة القائد على إشراك الموظفين في عملية تحقيق أهداف المنظمة بحيث يشعر الموظفون بالدافعية لتحقيق أهدافهم.²

مما سبق يمكن القول أن القيادة على أنها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم للوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة، ويرى أن للقيادة عنصر فعال في المنظمة تقوم على إلهام الآخرين ليقدموا أفضل ما لديهم ليحققوا الأهداف المرجوة، من خلال توجيههم نحو السلوك السليم والتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزامهم وتحقيق الأهداف المرجوة منهم.

2. تعريف الإستراتيجية:

يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأمد للمنظمة وتبني مجموعة من الأفعال وتخصيص الموارد الضرورية في سبيل تحقيق تلك الأهداف، كما يمكن تعريفها أيضاً بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.³

الإستراتيجية هي خطة موضوعية تحدد سياقاً وسبلاً التصرف، ومناورة يقصد منها التعامل وخداع المنافسين، وأنموذج متناغم الأجزاء للوصول إلى مركز أو وضع مستقر بالبيئة، ومنظور يعني القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقاً لعلاقاتها الصحيحة.⁴

هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.⁵

¹ Mohammed Jabbar Hadi Aldalimy a, Ali Kahdim Hussein Al-Sharifi b, Dheyaa Falih Bannay, Strategic Alignment Role In Achieving The Organizational Excellence Through Organizational Dexterity, Journal Of Southwest Jiaotong University, Vol.54, No.6, 2019, p 5.

² Bushra Alvi, Aftab Haider, Muhammad Akram, The Role of Strategic Leadership on Employee Performance With Mediating Effect of Employee Engagement : An Empirical Study of Higher Educational Commission Employees, Global Educationnal Studies Review, vol.5, no.3, 2020, P 254.

³ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2008، ص ص 77-78.

⁴ وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 16.

⁵ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006، ص19.

هنا نقول أن الإستراتيجية على أنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وهي طريقة المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف التي تم اختيارها، ويرى أن الإستراتيجية على أنها اختيار اليوم الذي سيؤثر حتما على نتائج الغد وهي بمثابة الصورة المستقبلية للمنظمة والتي تأمل أن تصل إليها.

3. القيادة الإستراتيجية:

إن القيادة الإستراتيجية عنصر فعال في تطوير المنظمات بشكل مستمر، كما أن التغييرات السريعة في البيئة الخارجية فرضت الحاجة إلى قيادات إستراتيجية تمتلك رؤية إستراتيجية للمستقبل، لتواكب هذه المنظمات المتغيرات المتسارعة وتتأقلم معها، حتى لا يكون المستقبل قد فرض علينا من قبل أحد، أو تكون أعمالنا في المستقبل ردود فعل غير مدروسة ومن هذه المتغيرات المتسارعة تضاعف حجم المعرفة كل خمس سنوات وربما أقل من ذلك، بعد أن كانت تحتاج سابقا عدة عقود، لذلك الاتجاه السائد في العصر الحاضر تزويد المنظمات بقيادة استراتيجيين وليس بمدراء للاستفادة منهم في فرق العمل والتأثير في التابعين وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، لزيادة قدرة المنظمات على البقاء والتكيف والنمو في ظل هذه التغييرات المتسارعة.¹

ويعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيسي في ذلك يعود إلى التغييرات البيئية المتسارعة، فضلا عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها.²

وظهر مفهوم "القيادة الإستراتيجية" لأول مرة على يد كوتلر 1982 ومينز برج 1984 إشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة، وكما أشار نيتشمان 1989 إلى أن بروز مفهوم القيادة الإستراتيجية تلا مفهوم الإدارة الإستراتيجية بعدة سنوات.³

¹ محمد قاسم القيسي دور القيادة الاستراتيجية في تطور السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2015، ص 20.

² زيرك يوسف حسن، رنكين مردان مصطفى دور مهارات القيادة الإستراتيجية في تحقيق المؤءمة الإستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري عدد من المصانع الإنتاجية في محافظة دهوك"، مجلة العلوم الإنسانية الجامعة زاخو، العراق، المجلد 6، العدد 4، 2018، ص 1103.

³ حلا حمود، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء المنظمة (دراسة حالة وزارة التعليم العالي - الإدارة المركزية)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2018، ص 22.

وتعرف القيادة الإستراتيجية على أنها القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة، وتحقق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة المحيطة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة.¹ القيادة الإستراتيجية هي الأنشطة التي يمارسها القادة في المستويات العليا من المنظمة وتشمل مهارات التفكير الإستراتيجي والإبداعي حول الخيارات الإستراتيجية والطرق البديلة للمنافسة، وكذلك عملية التفاوض وإدارة السياسة الداخلية للمنظمة.²

هي قدرة القائد على توقع، وتصور، والحفاظ على مرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير إستراتيجي حسب الضرورة، وهي نهج متعدد الوظائف ويتضمن الإدارة من خلال الآخرين يساعد المنظمات على التكيف مع التغيير الذي يبدو أنه يتزايد بشكل كبير في بيئة العولمة اليوم.³

وتعرف أيضا بأنها استعداد القائد لتحمل كافة التحديات المستقبلية مع التركيز على الموارد الحرجة والتي تكون مسؤولة عن إحداث فرق معنوي لضمان النجاح المستمر في المستقبل.⁴

ويربط البعض مفهوم القيادة الإستراتيجية بالقدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجي للمنظمة بشكل تام أو جزء منها، فضلا عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها، كما يعبر عنها بالقدرة على التوقع والرؤية، والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الإستراتيجي متى ما تطلب الأمر.⁵

¹ طارق محمد الفرحاني، أمين مرعي الدرياق، دراسة دور القيادة الإستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، العدد 1، ليبيا، 2015، ص 58.

² ندى طاهر محمود السامرائي، الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، الأردن، 2018، ص 26.

³ Adekola R. Adekunle, Innovation and Sustainable Development: A Compelling need for Strategic Leadership in a Global World, Covenant University Journal of Politics & International Affairs, Vol. 9, No.1, 2020, P 110.

⁴ على خيرى أوسو، القيادة الإستراتيجية والذكاء التسويقي ودورها في تبني سلوكيات التسويق الريادي - دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في عينة من المصارف الأهلية في إقليم كردستان، المحلة الأكاديمية الجامعة نوروز، المجلد 6 العدد 1، العراق، 2017، ص 336.

⁵ عاطف علي سيد خالد اسماعيل الشيخ ذيب، أثر القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية غزة، المجلد 27 العدد 2، 2019، ص 124.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لمساهمة القيادة الإستراتيجية في رفع الأداء المالي

القيادة الإستراتيجية هي " قدرة الشخص على التوقع والتصور، والحفاظ على المرونة، التفكير الإستراتيجي، والعمل مع الآخرين لإحداث التغييرات التي قد تخلق مستقبلا مشرقا للمنظمة.¹

تعرف القيادة الإستراتيجية على أنها الأسلوب العملية القدرة الحالة والممارسة التي تعتمد على التفكير الإستراتيجي.²

القيادة الإستراتيجية تعني قيادة ظاهرة على أعلى مستوى مع بذل جهد لتحديد الرؤى والأهداف طويلة المدى بشكل شامل قدر الإمكان.³

القيادة الإستراتيجية هي قدرة الشخص على التوقع وإلهام الآخرين والحفاظ على مرونة الآخرين لإحداث تغييرات إستراتيجية حسب الرغبة.⁴

من التعريفات السابقة يمكن القول أن القيادة الإستراتيجية بأنها قدرة الإدارة العليا على رسم رؤية ورسالة المنظمة، والتفكير والتصرف بشكل إستراتيجي وخلق القدرة التنافسية المستدامة، والقدرة على توصيل رؤية المنظمة للتابعين وتحفيزهم على تنفيذها لتعزيز احتمالات نجاح المؤسسة على المدى الطويل والحفاظ على استقرارها.

ثانيا: أهمية القيادة الإستراتيجية:

تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية من خلال فهم ومراقبة الظروف الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، بهدف اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الاستثمارات والأنشطة التي تنتهجها المؤسسة تعزز القيادة الاستراتيجية القدرة على التكيف مع التحديات والفرص التي تنشأ في البيئة المحيطة، وتساعد في تقديم رؤية واضحة تمكن المؤسسة من التطور والنمو. إذا، فإن دور القيادة

¹ Mary Crossan, Dusya Vera, Len Nanjad. Transcendent Leadership: Strategic Leadership in dynamic environments. The Leadership Quarterly, 19, 2008, p 570.

² David kinyua M'Mugamibi and others, The Role of Strategic Leadership Style on Compliance With Public Service Ethics in The County Governments of kenya, Journal of Human Resource of Leadership, Vol.5, Iss. 1, 2021, p 48.

³ Martti Lehto & Jarno Limnell, Strategic Leadership in Cyber Security, Case Finland, Information Security Journal: A Global Perspective, Vol.30, No.3, 2021, p 141.

⁴ Satya Graha Gintings and Others, Competitive Advantage As A Mediator On The Influence Of Strategic Leadership. Dynamic Capabilities, And Knowledge Management On Organizational Performance In PT Elnusa TBC, Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, vol. 18, no.7, 2021, p 1506.

الاستراتيجية يتجلى في توفير تفسيرات شاملة ومنطقية للتغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسة، وفي توجيهها نحو مسارات تساهم في تحقيق أهدافها وتحقيق نجاحها المستدام...¹

تتمتع القيادة الاستراتيجية بأهمية كبيرة في تحقيق التوازن بين مختلف احتياجات الأطراف المعنية، باستخدام قدراتها ومهاراتها في التعامل مع هذه الاحتياجات. وهذا يعزز فعالية العلاقة التبادلية بين المنظمة وبيئتها الاجتماعية، حيث تسعى المنظمات إلى دعم البرامج والمشاريع الاجتماعية التي تعود بالفائدة للمجتمع في وقت لاحق، مما يعود بالنفع على المنظمة نفسها في المستقبل.²

تتجسد أهمية القيادة الاستراتيجية في مجموعة الأنشطة والعمليات والقرارات الاستراتيجية التي أشار إليها الباحثين في مؤتمر دولي:³

1. **مضمون القيادة:** من حيث تحديد القيادة الاستراتيجية وتطبيق ممارساتها من قبل شخص، أو مجموعة أشخاص.

2. **مصدر التأثير:** وهنا يتم الاهتمام بالوسائل المستخدمة في الالتزام بتحقيق الأهداف المرغوبة، ومن بين هذه الوسائل: استخدام الشخصية والكاريزما، والتأثير المباشر من خلال القوانين الصارمة، والتأثير غير الملحوظ من خلال استخدام الخبرة.

3. **العلاقة بين القائد والتابعين:** وتصف العلاقات الأفقية والعمودية بين القائد والتابعين.

4. **الدور التوجيهي للقيادة:** وتشير إلى أن القيادة مرتبطة بصنع الدور أو أخذ الدور، ففي صنع الدور يقوم القائد بتعريف أدوار الفرد والجماعة، والمنظمة، ويقوم بتوزيع المسؤوليات والموارد حسب الأهداف المراد إنجازها، بينما في التوجه نحو أخذ الدور فإن القائد والجماعة والمنظمة يتبنون أدوارا حسب المهام المطلوب إنجازها.

5. **وحدة التحليل:** إذ من المهم تحديد وحدة التحليل لتجنب مشاكل التعميم في مستوى تحليل معين على مستويات تحليل أخرى.

6. **نظام توجيه القيادة:** على اعتبار هل هو نظام مغلق أم مفتوح.

7. **هيكل عمل القيادة:** ويصف هل أن القائد يلتزم بالقوانين والتنظيمات البيروقراطية الرسمية، أم لا يتفق مع التنظيمات الموجودة ويعمل على إيجاد تعليمات جديدة.

¹ القيسي، محمد قاسم عطا، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، 2015، ص 102.

² الزعبي محمد موسى، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، 2010، ص 96.

³ صالح زابي، د شعبان بعبطش، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01، العدد، 2021، ص ص 149 - 150.

تتبع أهمية القيادة الإستراتيجية من خلال ثلاث منطلقات هي طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة، وطبيعة البيئة التنافسية، وطبيعة الأدوار والقدرات والممارسات القيادية، ومما لا شك فيه أن هذه المنطلقات الثلاثة تركز بشكل كبير على بعضها البعض، في ظل وجود بيئة متغيرة ومعقدة فإنها تحتاج لقيادة من نوع جديد ذات رؤية إستراتيجية وتمتلك مهارات وخصائص غير تقليدية بحيث تستطيع تخطي الواقع برؤية استشرافية طموحة وقدرة تنفيذية لتحقيق الأهداف المرجوة.¹

القيادة الإستراتيجية السبب في تفوق المنظمات على الأخرى، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة والتوجه للدور الإستراتيجي الذي يتطلع إلى الأفق، ويملك القائد الرؤية كطبعة مميزة والقيادة الإستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون مواجهة الخطر المتوقع.²

ثالثاً: عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية:

هناك العديد من العوامل التي تساعد في نجاح القيادة الإستراتيجية ومن أهمها: ³

1. امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمر المؤسسة والعاملين.
2. التركيز على العاملين لأنه في حال غيابهم تكون القيادة محدودة جداً، فضلاً عن ضرورة إدراك القائد الاستراتيجي للطريقة التي يتبعها والسياسات التي يرسمها، لأن ذلك يحدد الطريقة التي يقود بها اتباعه ويتبعونه.
3. طاقة التمكين وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر.

بالإضافة إلى ذلك هناك عوامل أخرى نذكرها فيما يلي: ⁴

¹ الدوري، زكريا مطلق، إدارة التمكين والاقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة البازوري، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2009، ص 40.

² الركابي، كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص 93.

³ أسامة حسن سالم القانون، دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني، مذكرة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، 2016، ص 41.

⁴ محمد رضوان النخالة، القيادة الإستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص 25.

1. إدارة الوقت، أي الاستخدام الأفضل للوقت ولإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ولن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام، التحليل التخطيط والمتابعة للاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل.

2. العقيدة الصحيحة هي التي تمثل المثل العليا التي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها.

3. الشجاعة وسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.

المطلب الثاني: أنماط القيادة الاستراتيجية:

يعتمد القادة الاستراتيجيون على مجموعة من القيادات من أجل تنفيذها وتحمل مسؤولياتهم والتي تختلف من قائد لآخر من مؤسسة لأخرى ومن مهمة أو دورا لآخر، ومن هذه القيادات نجد القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، والقيادة الرؤوية، وسنحاول تحديد مفاهيم ومعاليم كل قيادة من هذه القيادات.

أولاً: القيادة التحويلية.

1. تعريف القيادة التحويلية:

أ. ذكر **Burns** أن القيادة التحويلية هي عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول بهم إلى مرتبة القادة.

ب. ورأى **Conget** أنها "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة."

ج. تعريف **Roberts** الذي ينص على أنها " القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزاماتهم، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.¹

د. تعرف القيادة التحويلية بأولئك القادة الذين يلهمون المرؤوسين أن يتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المؤسسة، وقادرون على التأثير الجوهري والكبير على مرؤوسيهـم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين ويغيرون إدراك المرؤوسين للقضايا والمشكلات من خلال النظر للأمور والمشكلات نظرة جديدة، وقادرون على إلهام واستشارة الأفراد وتحفيزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة.²

¹ سناء محمد عيسى عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 28.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 233.

2. عناصر القيادة التحويلية: تشمل سلوكيات القيادة التحويلية عند "باس" على أربعة عناصر أطلق

عليها **Four I's** حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني "I" وهي:

أ. التأثير الكارزматиكي أو الجاذبية القيادية (**Idealized Influencia**): يسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة¹. ويتمثل جوهر التأثير الكارزматиكي (المثالي) في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين، ويعد مفهوم التأثير الكارزматиكي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها المثل الأعلى يحتذى بها من قبل المرؤوسين إلى جانب أن يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين²، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي³.

ب. الحفز الإلهامي **Inspirational motivation**: ويشير هذا المكون إلى قدرة القائد على تحسين ومضاعفة الدافعية لدى التابعين وتواصل الرؤية المستقبلية لهم. وإضافة معنى لما يقوم به المرؤوسين ويعمل الحفز الإلهامي على تشجيع الروح الفردية وروح الفريق بين المرؤوسين. كما يظهر القائد الإلهامي حماساً وتفاناً. وتشمل سلوكيات الحفز الإلهامي على التوجه بالفعل أو التصرف وبناء الثقة والطموح في المعتقدات التي تقود التابعين إلى الالتزام والمشاركة والولاء والاستعداد لبذل مجهود إضافي كما يسعى القائد إلى إمداد التابعين بمؤثرات عاطفية نحو تحقيق الأهداف⁴.

ج. الاستمالة أو المحاكاة الذهنية **Intellectual Stimulation**: وتعني قدرة القائد على مساعدة مرؤوسيه في إعادة النظر في الطريقة التي يعملون بها عن طريق التحفيز الذهني، وامتلاك العقلانية. وامتلاك فن حل المشاكل⁵. وقد سماها "رشيد - الحفز الفكري" فالقادة التحويليون

¹ محمد بزيح حامد بن نويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 27.

² أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 16.

³ هاشم فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 67، العراق، 2007، ص 128.

⁴ أحمد عبد السلام سليم، اختيار فاعلية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 71 جامعة الإسكندرية، ص 100.

⁵ هادي عبد الوهاب عبد الإمام، عمار يوسف ضجر، أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الرضا الوظيفي، مجلة الإقتصادي الخليجي العدد 15 2008، ص 135.

يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة. وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة، وتوسيع الآفاق، والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع.

د. الاعتبار الفردي **Individualized Consideration**: وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية، ولكن بعدالة وقد سماها "رشيد" "الاهتمام الفردي". ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحلها، ويتنبأ بها، دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة، وبالتالي يوكل المهمات إليهم وفقا لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم¹.

ثانيا: القيادة التبادلية.

اهتمت نظريات القيادة الأكثر تقليدية بتحديد سلوكيات وخصائص القائد الفعال، وقدمت تفسيرات للقيادة على أنها دالة في الخصائص الشخصية للقائد، وخصائص الموقف وأنماط القادة والتبادل بين القائد والمجموعة. أما نظرية القيادة التبادلية فقد ركزت على أن جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس يمكن أن تقدم تفسير مدى فاعلية القيادة، وهو ما يعرف باسم نظرية القيادة التبادلية. وتتمثل بداية نظرية القيادة التبادلية في نظرية روابط العلاقات الرأسية والفكرة الرئيسية في هذه النظرية أن التمايز في العلاقات الرأسية للتابعين مع نفس القائد يؤدي إلى التمييز في العلاقات بين القائد ومجموعات التابعين².

1. تعريف القيادة التبادلية:

أ. عرفها ميلر وميلر بأنها نوع من القيادة تكون فيه العلاقة بين المعلمين والمدير مبنية على التبادل على مصدر قيم، وهي قصيرة المدى ومؤقتة وعارضة ومرتبطة بعملية تبادلية محدودة الزمن³.

ب. هي عملية تتضمن في جوهرها قائدا يتبادل الخدمات والوظائف، أي أنها تمثل علاقة تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا ما لا تستمر طويلا⁴.

¹ محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 25.

² أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 97.

³ عبد العزيز مجعد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في الكويت، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الكويت 2011، ص 30، ص 31.

⁴ الهاللي الشربيني الهاللي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع، العدد 21، القاهرة، 2001، ص 3.

ج. القيادة التبادلية ارتباط وتفاعل بين المدراء والأفراد العاملين، فمن خلال سلوك المدير يمكن إحداث تأثير في سلوك الأفراد العاملين أو هي القيادة الهادفة إلى وضع نظام المكافآت مقابل الجهود والأداء المبذول من قبل العاملين انطلاقاً من مقولة (الشيء مقابل الشيء).¹

د. القيادة التبادلية تشير إلى شكل من التبادلات التي توضح نوع العلاقات التي يربطها القائد مع عامله علاقات تأخذ شكل تفاوضات إذا صح التعبير، فعن طريق لعبة المكافآت والعقاب، القائد يوجه عامله نحو التصرفات التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.²

هـ. وتجدر الإشارة أن القيادة التبادلية مهمة وضرورية بالنسبة للقيادة التحويلية، فهي ترتب المسؤوليات، تراقب العمل وإدارة تبادل المكافآت المتعلقة بالأداء. باختصار فهي تسير العمليات اليومية والمهمة للمؤسسة القيادة التبادلية لوحدها تكون كافية في المنظمات المستقرة أو خلال أوقات الاستقرار الاقتصادي.³

2. أبعاد القيادة التبادلية: حدد Bass أبعاد القيادة التبادلية بما يلي:

أ. المكافأة المشروطة **Contingent Reward**: يبلغ القائد المرؤوسين بما يتطلب منهم القيام به ويمنحهم المكافآت المادية والمعنوية التي يفضلونها مقابل أدائهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها.

ب. الإدارة بالاستثناء **Management by Exception**: يسمح القائد للمرؤوسين القيام بالمهام الموكلة إليهم بعد أن يضع الثوابت والقيم التنظيمية ولا يتدخل في عملهم إلا في حالة حدوث انحرافات أو أخطاء أو مخالفات ويتخذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.⁴ وهي تنقسم إلى:

◀ الإدارة بالاستثناء (الإيجابي) **Management by Exception Active**: عن

طريق إيجاد قواعد ومعايير موحدة للأداء والقيام بتصحيح الأخطاء قبل وقوعها.

◀ الإدارة بالاستثناء (السلبي) **Management by Exception Negative**: إذ تقوم

الإدارة باتخاذ الفعل التصحيحي إذا كان هناك خطأ في المعايير فقط.

¹ هادي عبد الوهاب عبد الإمام، عمار يوسف الضجر، مرجع سبق ذكره، ص 132، ص 133.

² Bernard Turgeon, Dominique Lameute. Le management Dimension pratique, 2^e edition. Chenliere education, Canada, 2006, P 163.

³ Vanessa Urch Druskal, Gender and Leadership Style: Transformational and Transactional Leadership in the Roman Catholic Church Leadership Quarterly Vol 56 N-2 Boston University. 1994, P 100.

⁴ عليان حسين باديس، دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية-مدبغة الميلية-جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014، ص 29.

ج. **عدم التدخل Laissez-faire**: إذ تحاول الإدارة التخلي عن مسؤولياتها ومحاولة تجنب اتخاذ القرارات¹.

ثالثاً: القيادة الرؤيوية.

1. تعريف القيادة الرؤيوية

يعد القائد أحد أهم محاور القيادة الناجحة في مؤسسات اليوم، والذي يفترض أن يتميز برؤية خاصة به تعكس قدراته على إدراك المستقبل بصورة واضحة ودقيقة، من خلال تخيل وتصور التحديات المستقبلية ووضع احتمالات لتجاوزها. وهذا يتطلب قدرة وفن لربط الواقع مع المستقبل من خلال وضوح الرؤية حوله، كون الرؤية هي الصورة الذهنية المثالية للمستقبل المرغوب فيه، لتصبح الرؤية نقطة التوجه التي تقود حركة القائد والمؤسسة في الاتجاه المقصود وباعتبار أن الرؤية بمثابة همزة الوصل بين بعدي الأفكار المثالية والواقع المادي، فإنه يقع على قائدها دور لا ينحصر في صياغتها فقط، بل ترجمتها وإيصالها وتوفير الوسائل الداعمة لتطبيقها².

فبالنسبة لـ **SANCHEZ** فإن إطار العمل المتعلق بالقيادة يتكون من المحيط المنظمي مع المثابة على تحويل المؤسسة في الوقت المناسب، حتى تتحقق رؤية القائد وحتى ذلك فإن **SASHKIN** يشترك ويوضع مصطلح القيادة الرؤيوية بالقيادة التحويلية أو نشاط التحويل³.

2. أدوار القيادة الرؤيوية:

لا يتحدد دور القائد في هذا النموذج من القيادة في صياغة ووضع الرؤية فقط، بل في أدوار عدة تمثل أساس عملية القيادة الرؤيوية والتي يجسدها **Mintzber** و **Westly** في مخطط إذ يؤكد الباحثان على أن القيادة الرؤيوية هي ديناميكية يتضمن ثلاث مراحل، والتي يمكن من خلاله أن تحدد ثلاث أدوار للقائد (الرؤيوي) وضع الرؤية، إيصالها، تمكين العاملين عليها عبر تحفيزهم لتطبيقها هذا إضافة إلى توفير متطلبات دعم نجاح تطبيق الرؤية:

أ. **التشكيل**: وضع صورة للمستقبل المنشود للمؤسسة.

ب. **المشاركة**: إيصال الرؤية.

ج. **التمكين**: لتمكين المرؤوسين من وضع رؤية موضع التطبيق.

¹ هادي عبد الوهاب عبد الإمام، عمار يوسف الضجر، مرجع سبق ذكره، ص 133، ص 134.

² علي حسون فندي وآخرون أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤيوية، دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل والمواصلات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 34 جامعة بغداد العراق، 2013، ص 98.

³ Michel Lemire, FONDements de leadership Visionaire pour un organisation scolaire, Mémoire une exigence partiele de la maitrise en education Université du Quebec Artois-Rivieres Canada, 1995, P35.

إن ما ذكر آنفا يتفق مع " راي" الذي يشير إلى أنه حالما يطور القائد الرؤية المثالية يجب عليه إيصال هذه الرؤية إلى الأتباع وتحفيزهم للاهتمام بها وترتيب المؤسسة، وهذا يتم عبر عدة أدوار وكالاتي:¹

- **الدور الاتصالي:** يسعى القائد إلى أن يوصل الرؤية للعاملين معه لتشجيع التحفيز وتوسيع الدعم. باعتبار أن إيصال الرؤية هو مفتاح التطبيق الناجح لها، وهذا يتم عبر طرق مختلفة بحيث تصل إليهم وتستحوذ على قلوبهم وتنفعهم لتتدخل في تنفيذ الرؤية، عبر الاتصال الشخصي وإظهار الجدارة بالثقة والاحترام وتحمل المخاطرة.

- **الدور التحفيزي:** إذ يتوجب على القائد تحفيز المرؤوسين على تطبيق الرؤية، وهذا يتطلب توفر مهارات اجتماعية لدى القائد، والثقة والتركيز على النتائج، وظروف تنظيمية أخرى، كما يتطلب تحسين المكافآت والتعويضات والحوافز، وتصميم العمل والتوقعات العالية للأداء، والقرارات الصحيحة.

- **الدور التنظيمي:** يخطط القائد للنظم التنظيمية الداعمة للرؤيا. كنظام التوظيف والتركيز على الفرق تقييم الأداء، تصميم العمل، فهو يوفر البنى التحتية المناسبة لرؤياه ويعملهم.

المطلب الثالث: ممارسات القيادة الإستراتيجية

لقد تعددت البحوث والدراسات في مجال ممارسات مكونات، أو أفعال القيادة الإستراتيجية والتي نتجت عنها عدة نماذج للعديد من الباحثين ونتطرق للبعض منها أو المهمة منها.

أولاً: نموذج هاندس كومب ونورمان

طرح هذا النموذج من قبل و handscombe and norman عام 1989 في مؤلفيهما الموسوم القيادة الإستراتيجية ويقوم على وجود أربعة أدوار للقائد الإستراتيجي وهي:

1. تنمية وخلق الإحساس داخل المؤسسة بالقصد الإستراتيجي.
2. إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية والإدارة الإستراتيجية.
3. الحرص على توافر أعلى مستويات التفاف الإستراتيجي الإداري لدى فريق القيادة.
4. إقامة تحالفات إستراتيجية مع الزبائن.

¹ على حسون فندي وآخرون، أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤية، دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل والمواصلات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34 جامعة بغداد، العراق، 2013، ص 99، ص 100.

ثانيا: نموذج تومسون

ظهر هذا النموذج عام 1997 من خلال إسهام Thomson في مؤلفه الموسوم الإدارة الإستراتيجية الادراك والتغيير ويقوم على فكرة وجود سبعة أدوار للقادة الإستراتيجيين، وهي: الرؤية الإستراتيجية الاستشراف العملي للأمور والمشكلات التركيب والسياسات، شبكة الاتصالات، الحكم والإدارة الثقافة وإدارة التغيير¹.

ثالثا: نموذج هيت وزملاءه

طرح هذا النموذج من قبل الكاتب Hitt and al وتحديدا في المؤلف الموسوم الإدارة الإستراتيجية: التنافسية والعولمة تتلخص أهمية هذا النموذج في تحديده ممارسات للقيادة الإستراتيجية الفاعلة، وهي:²

1. **تحديد التوجه الاستراتيجي:** إن تحديد التوجه الاستراتيجي يتضمن تحديد صورة وشخصية المؤسسة التي تبحث عن التطور مع الزمن والتوجه الاستراتيجي يتأثر بظروف بيئية الفرص والتهديدات التي يتوقعها القادة الاستراتيجيين خلال الخمسة والعشرة سنوات المقبلة. ويتألف التوجه الاستراتيجي بعيد الأمد والمثالي من جزأين هما. الفكرة الجوهرية والتصور المستقبلي، فالفكرة الجوهرية تحفز العاملين من خلال تراث المؤسسة والتصور المستقبلي أو ما يسمى بالمستقبل المتطور يشجع العاملين لتحقيق أعلى من توقعاتهم في انجاز التغيير والتطور المطلوب، والتصور المستقبلي يعمل بمثابة دليل مرشد للعديد من المجالات في إستراتيجية المؤسسة وعملية تنفيذها يضمنها التحفيز والقيادة وتحويل العاملين والتصميم التنظيمي إذ أن أكثر التغييرات في التوجه الاستراتيجي تكون صعبة في تصميمها وتنفيذها، وإن CEO ذو الشخصية القوية قد يتبنى التزام أصحاب المصالح برؤية جديدة وتوجه استراتيجي جديد كما أن هدف اكتساب الحاجات قصيرة الأمد للمؤسسة يحتاج لتعديل الرؤيا والتوجه الاستراتيجي بينما الحفاظ على البقاء طويل الأمد يكون من خلال إدارة محفظة الموارد بفاعلية.

2. **الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المؤسسة:** لعل من أهم مهمات القادة الاستراتيجيين هي الإدارة الفاعلة المحفظة موارد المؤسسة، فالمؤسسات لها موارد متعددة ممكن أن تصنف إلى رأسمال النقدي ورأسمال البشري ورأسمال الاجتماعي ورأسمال التنظيمي (يضمنها ثقافة المؤسسة) فبالنسبة للتمويل

¹ عليان حسين باديس، دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية مدبغة المليية-جيجل، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2014، ص 45.

² ايثار عبد الهادي الفيحان، إحسان دهش جلاب، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 59، 2006، ص 5.

هناك عدة مداخل يستخدمها المديرون فالكثير من مالكي المؤسسات الصغيرة يستخدمون الأشكال الشخصية من القروض للحصول على التمويل المطلوب. وهناك الاستخدام الكامل لرأس المال البشري وقدراتهم وقدرات العاملين منهم من النساء، وأخيراً قمة الموارد غير الملموسة مثل العلامة التجارية والمعرفة والمعلومات للزبائن وفي كل الحالات فإن الإدارة الفاعلة الموارد أساسية في زيادة قيمة المؤسسة، والقائد الاستراتيجي يدير محفظة موارد المؤسسة من خلال تنظيمها إلى قدرات على وفق هيكل المؤسسة لاستخدام هذه القدرات وتطوير وتنفيذ إستراتيجية لرفع هذه الموارد لتحقيق الميزة التنافسية، والقادة الإستراتيجيون عليهم استغلال والمحافظة على المقدرات الجوهرية وتطوير رأس المال البشري والاجتماعي.

3. إدامة الثقافة التنظيمية الفاعلة تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة معقدة من الأفكار والرموز والقيم الجوهرية التي يشترك بها جميع العاملين في المؤسسة والتي تؤثر في طريقة انجازها لأعمالها ولأن الثقافة التنظيمية تؤثر على طريقة أداء المؤسسة لأعمالها وتساعد على التنظيم والرقابة على سلوك العاملين فمن الممكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية لذلك فتشكل البيئة التي تتم فيها صياغة وتنفيذ الإستراتيجية (والتي تعني تشكيل ثقافة المؤسسة) يعد من أهم وظائف القادة الاستراتيجيين.

4. التأكيد على الممارسات الأخلاقية: إن فاعلية العملية المستخدمة لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة تزداد عندما تستند إلى تطبيقات أخلاقية والمؤسسات ذات النشاطات التي تلتزم الأخلاقيات تشجع وتمكن الأفراد في كل المستويات التنظيمية للعمل بشكل أخلاقي عندما يكون عمل ذلك ضروري لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة. بالمقابل فإن الممارسات الأخلاقية والحكم تحقق تحسين للرأس المال الاجتماعي في المؤسسة وللتأثير على حكم العاملين وسلوكهم فإن الممارسات الأخلاقية يجب أن تشكل عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وتصبح جزء أساسي في ثقافتها والبحوث وجدت أن الثقافة المستندة إلى القيمة هي وسيلة فاعلة للتأكد من أن العاملين منسجمين مع المتطلبات الأخلاقية في المؤسسة ومع غياب المتطلبات الأخلاقية فالمديرين قد يعملون بشكل انتهازي لاغتنام الفرص الإدارية ويتخذون القرارات التي تتناسب مع مصالحهم الخاصة وليس مصالح المؤسسة. ولكن المديرين على الأغلب يتعاملون مع القيم الأخلاقية في قراراتهم عندما يكون هناك دستور أخلاقي صريح في المؤسسة وهذا الدستور يطبق في العمل من خلال تدريبات أخلاقية مكثفة وتوقع سلوك أخلاقي من قبل أصحاب المصالح وعلى المؤسسة أن توظف قادة استراتيجيين ملتزمين بالأخلاق ممن يمتلكون ممارسات أخلاقية كجزء من التوجه الاستراتيجي في المؤسسة والذين يرغبون بعمل الأشياء الصحيحة ومن يمتلك النزاهة والثقة والأخلاق والقائد الذي يمتلك هذه الصفات سوف يلهم الأفراد لان يعملوا مع

بعضهم لدعم الثقافة التنظيمية التي تجعل الممارسات الأخلاقية من مبادئها الأساسية والقائد الاستراتيجي يطلب منه اتخاذ نشاطات ممكن أن تزيد من احتمالية انتشار الثقافة الأخلاقية في المؤسسة. وأحد هذه النشاطات هو الحصول على برنامج رسمي لإدارة الأخلاق وهذه البرامج تساعد على نشر القيم الأخلاقية داخل المؤسسة وعندما تتجح هذه الجهود تصبح الممارسات المرتبطة بالثقافة الأخلاقية جزء من هيكل المؤسسة ومن النشاطات الإضافية للقائد الاستراتيجي والتي يمكن أن تطور الأخلاق في الثقافة التنظيمية هي:

- أ. وضع وتوصيل أهداف محددة لوصف معايير المؤسسة الأخلاقية.
 - ب. التبنى المستمر لدستور المؤسسة والذي يعتمد على المدخلات من الأفراد داخل المؤسسة وباقي أصحاب المصالح
 - ج. توزيع هذا الدليل على كل أصحاب المصالح لإخبارهم عن المعايير والممارسات الأخلاقية في المؤسسة.
 - د. تطوير وتنفيذ أساليب وإجراءات تستخدم لتحقيق المعايير الأخلاقية في المؤسسة (مثل استخدام عمليات التدقيق الداخلي).
 - هـ. إيجاد واستخدام أنظمة مكافئات واضحة.
 - و. إيجاد بيئة عمل يعامل جميع العاملين فيها بعدالة.
5. تأسيس نظم رقابة تنظيمية متوازنة: كثيرا ما كان ينظر إلى عمليات الرقابة التنظيمية على أنها تمثل جزءا مهما من عمليات تنفيذ الإستراتيجية فهي ضرورية للمساعدة في التأكد بأن المؤسسة تحقق مدرجاتها المطلوبة والرقابة تساعد القادة الاستراتيجيين على بناء الثقة والسيطرة على قيم الاستراتيجيات لأصحاب المصالح في المؤسسة وتحفز وتدعم التغيير الاستراتيجي والرقابة تعطي مؤشرات حول تنفيذ الإستراتيجية وتصحيح النشاطات ووضع التعديلات اللازمة لعملية التنفيذ وهناك نوعين من الرقابة التنظيمية (الإستراتيجية والمالية).

المبحث الثاني: رفع الأداء المالي للمؤسسات

يعد رفع الأداء المالي للمؤسسات هدفا رئيسيا لضمان استدامتها ونجاحها ويتطلب تبني استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد وتحسين الكفاءة المالية، يتداخل تحسين الأداء المالي مع القرارات الإستراتيجية التي تهدف إلى زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف من خلال هذه الاستراتيجيات تستطيع المؤسسات تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها المالية.

المطلب الأول: ماهية الأداء المالي

يمثل الأداء المالي محورا أساسيا وفعالا لمعرفة نجاح أو فشل المؤسسة في قراراتها وخططها، لأن الأداء المالي المستقبلي يتوقف على حسن تسيير الأداء المالي الحالي.

أولا: تعريف الأداء المالي:

يعرف الأداء المالي على أنه تشخيص الوضع المالي للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على مواجهة التزاماتها المالية في المستقبل، وقدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها¹، ويُعنى الأداء المالي بالتركيز على العوامل المؤثرة على ربحية المؤسسة وسيولتها وقدرتها على سداد التزاماتها².

فالأداء المالي هو العملية التي يتم من خلالها استكشاف واشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط أي مشروع اقتصادي يهتم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى لكي يتم استخدام هذه المؤشرات في تقييم الأداء المالي³. فهو وصف يعكس الوضع القائم في المؤسسات، حيث يتم من خلاله إيصال التفاصيل الدقيقة لاستخدامات الأصول فيها ودراستها بشكل معمق، إضافة إلى دراسة الخصوم وصافي حقوق المساهمين وكل من الإيرادات والمصاريف⁴.

¹ Yonggui Wang & Hui Feng, Customer Relationship Management Capabilities: Measurement, Antecedents and Consequences, Management Decision, Vol. 23, No. 02, 2012, P 116.

² Lindgreen. A & Michael. A, Customer Relationship Management: The Case of A European Bank, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 23, No. 02, 2005, P 137.

³ عبد الحسين جاسم محمد، أحمد حسين الموسوي، تقييم مؤشرات الأداء المالي للمصارف التجارية بحث مقارنة لعينة من المصارف العراقية والإماراتية للمدة من 2004 إلى 2009 المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 08، العدد 31، 2012، ص 217.

⁴ Vaidean. V, On Financial Performance and Capital Structure of Romanian Companies, Finance—Challenges of The Future, Vol. 16, 2014, P 152.

كما يرى بعض المهتمين أن الأداء المالي هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل، من خلال الاعتماد على الميزانيات جدول حسابات النتائج والجدول الملحقة، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الطرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح¹.

وفي المقابل يؤكد **Laurence** على أن الأداء المالي هو بما تحققه المؤسسة من عائدات يلخصها سجل حسابي يستند إلى قياس السياسات والعمليات المرتبطة بالإطار المالي للمؤسسة ضمن فترة زمنية معينة، وبالمقارنة مع مؤسسات أخرى مشابهة².

وهو يُشكل التغذية العكسية **Feedback** لمدى فاعلية الخطة الموضوعية ويُعد مؤشر جيد للدلالة على تنفيذها³. ويعد الأداء المالي المقياس المحدد لمدى نجاح المؤسسات في تحقيقها لأهدافها، وإن عدم تحقيقها له بالمستوى المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر⁴. ويستند مفهوم الأداء المالي إلى عملية التحليل المالي التي تعد الخطوة الأساسية نحو تفهم المؤسسة والتقنية المستخدمة لقياس الأداء ضمن التحليل المالي هي تحليل النسب⁵.

مما سبق يمكن القول بأن الأداء المالي هو العملية التي تعتمد على استخراج معلومات من القوائم المالية للمؤسسة بغية تشخيص وضعها المالي بشكل معمق استنادا لنسب مالية مقارنة بين الأداء في الماضي والأداء الحالي والمتوقع، وهو مقياس هام لتحديد مدى نجاح الأداء الكلي للمؤسسة، ومدى استخدامها الأمثل لوسائلها المالية المتاحة لأجل تحقيق الأهداف المسطرة لأصحاب المصالح بالمؤسسة.

¹ دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية - حالة بورصتي الجزائر وباريس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص 36.

² Laurence M. Crane, Measuring Financial Performance: A Critical Key to Managing Risk, National Crop Insurance Services. Inc, 1998, P 07.

³ Nigel Evans, Assessing The Balanced Scorecard As a Management Tool for Hotels, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 17, Issue. 05, 2005, P : 379.

⁴ Richard Lynch, Corporate Strategy, 4th ed, Prentice Hall, U.K, 2006, P : 293.

⁵ David. R & Forest R. David, Strategic Management Concepts and Cases, 15th ed, Pearson Education Limited, U.S.A, 2015, P 202.

للأداء المالي أهمية تتبع بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخضع مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة، والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين، كما تتبع أهمية الأداء المالي أيضاً وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها، وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية، وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات واستثمارها وفقاً للأهداف العامة للمؤسسات المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.¹

إضافة إلى أن الأداء المالي المتفوق يتيح للمؤسسة الموارد المالية اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة، ويساعدها على تلبية احتياجات مختلف أصحاب المصالح والحقوق وتحقيق أهدافه، كما أن المؤسسات التي تتفوق على غيرها من المؤسسات الأخرى في ميدان الأداء المالي يضمن لها مركزاً تنافسياً، ويفتح أمامها المجال نحو تعزيز وتطوير مركزها التنافسي، بالإضافة إلى ما سبق كذلك فإن للأداء المالي أهمية تتمثل في:²

1. تعتمد الرؤية المستقبلية للمؤسسة على العوائد المتوقعة تحقيقها من أدائها المستقبلي وهذا يعني أهمية الاهتمام بالأداء المالي وطرائق قياسه.
2. يقدم مفهوماً وأدوات قياس رئيسة ومهمة في تنفيذ الإجراءات وصياغة الخطط التي تدعم عمليات ترشيد استخدام الموارد وتحقيق الفاعلية في إنجاز الأهداف.
3. يساهم قياس الأداء المالي في تحديد مواقع القوة والضعف التي تعاني منها المؤسسة، وهذا يساعد كثيراً على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات.
4. يساعد في معرفة درجة النمو التي تحققها المؤسسة باتجاه إنجاز أهدافها بنوعيتها القصيرة والبعيدة الأمد.

نظراً لأهمية الأداء المالي تعمل المؤسسات على قياسه وتقييمه لاتخاذ الإجراءات التي من شأنها تعزيز وضعها الحالي، ولتقييم أدائها المالي تعتمد المؤسسة على القوائم المالية التي تعد وسيلة رئيسية ومهمة في عملية التقييم، وكذلك على مجموعة من النسب المالية التي يوفرها التحليل المالي.³

¹ محمد محمود الخطيب، الاداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 46.

² ناظم حسين عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 140.

³ ناظم حسين عبد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 140.

ثالثاً: أهداف الأداء المالي

الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية¹:

1. يمكن المستثمر من متابعة ومعرفة نشاط الشركة وطبيعته وكما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة، وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ونشاط ومديونية وتوزيعات على سعر السهم.
2. يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم الأوضاع الشركات ومنه فإن الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات واختيار السهم الأفضل من وقت لآخر من خلال مؤشرات الأداء المالي للشركات.

المطلب الثاني: قياس وتقييم الأداء المالي

أولاً: قياس الأداء المالي:

1. تعريفه:

عرف قياس الأداء المالي بأنه عملية التحديد الجبري لما حققته الوظيفة المالية ووضعه في صيغة أرقام ومبالغ أو نسب مئوية مصحوبة بوحدة القياس (الوحدات النقدية)². وفي تعريف آخر قياس الأداء المالي هو عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفقاً لمعايير معينة، والتي يجب أن تكون متوافقة مع الأشياء أو الأحداث موضوع القياس³. كما ورد أيضاً أنه عملية جزئية من العملية الإدارية تستخدم فيها مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية لتحديد مستوى كفاءة أداء المؤسسات⁴. من خلال ما جاء في التعاريف السابقة نستطيع القول أن قياس الأداء المالي هو عملية تحديد قيم رقمية الأحداث وعمليات، الغرض منها قياس فعالية أداء المؤسسات باستخدام مجموعة من المؤشرات.

2. أهميته:

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسات لقياس أدائها المالي ولعل من أهمها⁵:

¹ محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 47-48.

² إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية الجزء 02)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 02، 2011، ص 45.

³ شريحة خميسي، التسيير المالي للمؤسسة، دروس وتمارين محلولة، دار هومة، الجزائر 2013، ص 73.

⁴ مبارك لسوس، التسيير المالي، تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 02، 2012.

⁵ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

أ. الرقابة: إذ عد أداة رقابية يساعد في تحديد مدى تحقيق الأهداف المسطرة والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

ب. التقييم الذاتي والتحسين المستمر: يساعد في تحديد مصادر العيوب وكذا الحالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

ج. تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد المالية: إذ بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المؤسسات تدير نشاطها بكفاءة وفعالية.

د. كما يساعد في توجيه اتخاذ القرارات المالية بشكل صحيح، واتخاذ الإجراءات الملائمة لتحقيق النمو المستدام وكذا النجاح التنافسي.

3. اهدافه:

للأداء المالي أهداف عديدة يرجى تحقيقها لعل أهمها¹:

أ. تستخدم المؤسسات مؤشرات قياس الأداء لرصد وقياس مدى تقدم العمل من خلال مقارنته مع الخطة الاستراتيجية، ويسمح تكرار القياس دورياً بتحديد الفجوة بين النتائج المحققة والنتائج المستهدفة، واتخاذ القرارات اللازمة.

ب. مراقبة وتحليل الأداء المالي بشكل منتظم وتحديد فرص التحسين والتطوير، من خلال تزويد المؤسسة بمعلومات رقمية دقيقة.

ج. يستعان بنتيجة القياس في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقدم الخطة، ومعالجة مكامن الخلل والضعف فيها، وذلك الزيادة قدرتها على تحقيق الأهداف التي خطت لها.

د. المساعدة في معرفة المكانة التي تحتلها المؤسسات لتحديد موقعها فمن الصعب تحديد استراتيجيات المؤسسات أو التخطيط للمبادرات من أجل التحسن إذا لم يكن لدينا نقطة بداية، كذلك فإن القياس يمكن المؤسسات من خلال المقارنة بالمؤسسات الآخرين معرفة موقعها مقارنة بالآخرين.

هـ. يعمل قياس الأداء عموماً على إيجاد العديد من الوسائل التي تتمكن من خلالها المؤسسات من متابعة الأداء، قد يكون ذلك متابعة تطوعية أو قانونية، فالمتطلبات القانونية مثلاً تجبر المؤسسات على تقديم التقارير السنوية والنصف سنوية، وتتضمن التقارير التي تصدرها المؤسسات مسائل متعددة مثل خدمة الزبون ومعطيات حول أداء المؤسسة، وكذلك معرفة ما إذا كانوا يلتزمون بالمسؤوليات الاجتماعية أم لا.

و. يمكن قياس الأداء من التحكم في التكلفة.

¹ وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 21.

- ز. المساهمة في تقييم المؤسسة لسلامتها المالية والاستقرار ومدى قدرتها على تحمل المخاطر المالية.
- ح. تحسين إدارة الموارد المالية وزيادة الربحية وتحديد مستوى التفوق المالي.
- ط. معرفة مستوى الديون والسيولة المالية بصورة محينة، وبالتالي التقليل من المخاطر المالية.
- وتجدر الإشارة ان عملية قياس الأداء المالي تواجه عدة صعوبات نذكر منها¹:
- أ. عدم معرفة الغاية الحقيقية من عملية القياس يؤدي إلى جمع بيانات غير لازمة.
- ب. قياس الأداء بشكل مفرط يؤدي إلى زيادة التكاليف، كما أن قياس الأداء بشكل قليل يؤدي إلى جهل المؤسسات لحالتها وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات الصحيحة.
- ج. عدم وجود توافق بين المؤشرات الموضوعية | ولخطة الاستراتيجية يؤدي إلى وجود تناقض وفوضى داخل المؤسسة.
- د. إن الاعتماد على عدد قليل من البيانات سواء لكلفتها أو لصعوبة الحصول عليها يؤدي إلى التقصير في اتخاذ القرارات، وبالتالي فالأفضل هو الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والتي تحتاجها المؤسسات فقط.
- هـ. تعتمد معظم المؤسسات على البيانات قصيرة المدى (المالية التشغيلية)، وتحمل التركيز على المؤشرات الخاصة بالمدى البعيد كرضى الزبون والعاملين المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة بالرغم من تأثيرها الواضح على الأداء المالي لها وهذا بسبب قصر نظم الإدارة ومسيريه.

ثانياً: تقييم الأداء المالي

يحتل تقييم الأداء المالي للمؤسسة مكانة بالغة الأهمية، ولهذا سنحاول في هذا المطلب إعطاء مفهوم تقييم الأداء المالي مع إبراز أهميته فيما يلي:

1. تعريف تقييم الأداء المالي للمؤسسة:

عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة تعني تقديم حكم له قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة وذلك لخدمة رغبات أطرافها المختلفة، أي يعتبر تقييم الأداء المالي قياساً للنتائج المحققة المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفاً².

¹ وليد ناجي الحياي، التحليل المالي واستخداماته للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات، مرجع سبق ذكره، ص- ص 153-154.

² بن حروف جليله، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص 77.

2. أهمية تقييم الأداء المالي:

- أ. تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات المالية للمستخدمين.
- ب. ويتضح أهمية الأداء المالي أيضا وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات وتخصص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليم للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.¹
- ج. انه يساعد توجيه الإدارة العليا الى مركز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف.
- د. يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة مما يؤدي الى تحسين أدائها ومساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم.
- هـ. يوفر قياسا لمدى نجاح المؤسسة فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة في تقرير أداء المؤسسة المواصلة البقاء والاستمرار.
- و. تعتبر عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة عملية بالغة الأهمية وذلك لما يخدم مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة وذلك لتحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج، مما يسمح بالحكم على الفاعلية، وأيضا لتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة حيث أن الفعالية هي تحقيق الأهداف المسطرة وفقا للموارد المتاحة، أما الكفاءة فهي تقوم على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بغرض الوصول للأهداف المسطرة.²
- ز. قياس النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا وتقديم حكم إدارة الموارد الطبيعية والمالية المتاحة للمنشأة وهذا الخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالمنشأة.³

¹ محمد محمود الخطيب، (الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص-ص 46-47.

² وهيبه رمضان محمد حسين-إبراهيم فضل المولى البشير، (أثر استراتيجية التميز في الاداء المالي للمصارف التجارية)، مجلة العلوم الاقتصادية، <http://journals.sustech.edu>، 2014، ص-ص 113-114.

³ عماد عبد الحسين دلول - محمد فوزي مهدي، (تقييم الأداء المالي باستخدام بعض مؤشرات خلق القيمة)، جامعة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 99، المجلد 23، ص 468.

3. معايير تقييم الأداء المالي:

يستخدم المحلل المالي مجموعة من المعايير للتغيير عن مستوى الأداء المالي الإيجابي منها أو السلبي تذكر منها اهم هذه المعايير:

أ. **المعايير التاريخية:** تعتمد هذه المعايير على مجموعة من المؤشرات المالية التاريخية لسنوات سابقة لنفس المنشأة ومقارنتها مع النتائج الحالية فمثلا تتم مقارنة نسبة العائد على الاستثمار أو نسبة السيولة للعام الحالي اعداد تقيمه مع السنوات السابقة وملاحظة مدة تطور هذه النسب نحو الاحسن او الأسوأ. وهي تعبر عن مجموعة المعايير المتولدة داخل المنشأة والمقبولة من قبل المحلل للمقارنة.

ب. **المعايير المستهدفة:** عبارة عن المعايير التي تعتمد على الخطط المستقبلية للمنشأة والبيانات التي ترد فيها ويمكن للمحلل ان يقارن بين هذه المعايير التخطيطية مع المعايير المتحققة فعلا لفترة زمنية ماضية، ويعبر تطبيق هذه المعايير عن مدى تنفيذ الخطط الموضوعية مسبقا.

ج. **المعايير المطلقة:** وتعني وجود خاصية تأخذ شكل قيمة ثابتة ومشاركة بين المنشآت.

د. **المعايير الصناعية:** وهي عبارة عن معايير نمطية موضوعة في ضوء الظروف الطبيعية الجيدة والمقبولة النشاط المنشأة وقد تكون هذه المعايير ضمن الصناعة الواحدة محليا أو إقليميا أو حوليا تعبر من خلال مقارنتنا مع ما تحقق في المنشأة عن الأداء المالي المقبول للمنشأة المحلية أو إقليميا أو حوليا في ضوء مؤشرات واضحة معيارية محددة.¹

هـ. **المعايير القطاعية:** وهي تمثل معدل (متوسط، وسيط، منوال) الأداء في القطاع او فروعته المختلفة التي تنتمي اليها المنشأة، اذ يعتمد على التصنيف المعياري. للأنشطة الذي أعدته وتعده سنويا هيئة الأمم المتحدة.²

4. خطوات تقييم الأداء المالي

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:³

أ. الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل حيث ان من خطوات الأداء المالي اعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات خلال فترة زمنية معينة.

ب. احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، وتتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي.

¹ عدنان تايه النعيمي وآخرون، (الإدارة المالية النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 102.

² جليل كاظم مدلول العارضي، (الإدارة المالية المتقدمة)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2013، ص 58.

³ محمد محمود الخطيب، (الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات)، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- ج. دراسة وتقييم النسب، وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات وجوانب الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو وجوانب الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء الشركات التي تعمل في نفس القطاع.
- د. وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقييم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على الشركات للتعامل معها ومعالجتها.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

تصنف العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية تتعلق بالمحيط الاقتصادي الخارجي.

أولاً: العوامل الداخلية: تتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي في:¹

1. **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة المالية ومن ثم تحديد الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها، فضلاً عن تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات المالية ومدى ملاءمتها للأهداف المالية المسطرة، ومدى تصحيحها لطبيعة الانحرافات الموجودة.
2. **المناخ التنظيمي:** ويقصد به مدى وضوح التنظيم في المؤسسة وإدراك العاملين علاقة أهداف المؤسسة وعملياتها وأنشطتها بالأداء المالي، حيث إذا كان المناخ التنظيمي مستقرًا فإنه منطقيًا نضمن سلامة الأداء المالي بصورة ملحوظة وإيجابية كذلك جودة المعلومات المالية وسهولة سريانها بين مختلف الفروع والمصالح، وهذا ما يضفي الصورة الجيدة للنشاط المالي وبالتالي الأداء المالي.
3. **التكنولوجيا:** يقصد بها تلك الأساليب والمهارات الحديثة التي تخدم الأهداف المرجوة، كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب، وتكنولوجيا التحسين المستمر ... الخ، لذا وجب على المؤسسة الاقتصادية أن تولي اهتمامها الكبير بتكنولوجيا المستخدمة والتي يجب أن تتسجم مع الأهداف الرئيسية لها، وذلك عن طريق التكيف والاستيعاب لمستجداتها بهدف المواءمة بين التقنية والأداء المالي، مما يضعها أمام حتمية تطوير هذا الأخير بما يلاءم التكنولوجيا المستخدمة.
4. **حجم المؤسسة:** قد يؤثر حجم المؤسسة وتصنيفها على الأداء المالي بشكل سلبي، فكل حجم المؤسسة يشكل عائقًا للأداء المالي، لأن في هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر تعقيدًا وتشابكًا، وقد يؤثر

¹ نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، (بسكرة جامعة محمد خيضر، 2014-2015)، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، ص 80.

إيجاباً من ناحية أن كبر حجم المؤسسة يتطلب عدداً كبيراً من المحللين الماليين، مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي لها وهذه الحالة هي الأكثر واقعية.

ثانياً: العوامل الخارجية: يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية أي التي تخرج عن نطاق تحكمه، كالأوضاع الاقتصادية العامة والسياسات الاقتصادية ... الخ، وعموماً تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في:¹

1. **السوق:** يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة باتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، ويؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض والطلب، فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإن ذلك سيؤثر بإيجابية على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فسنلاحظ تراجع في الأداء المالي.

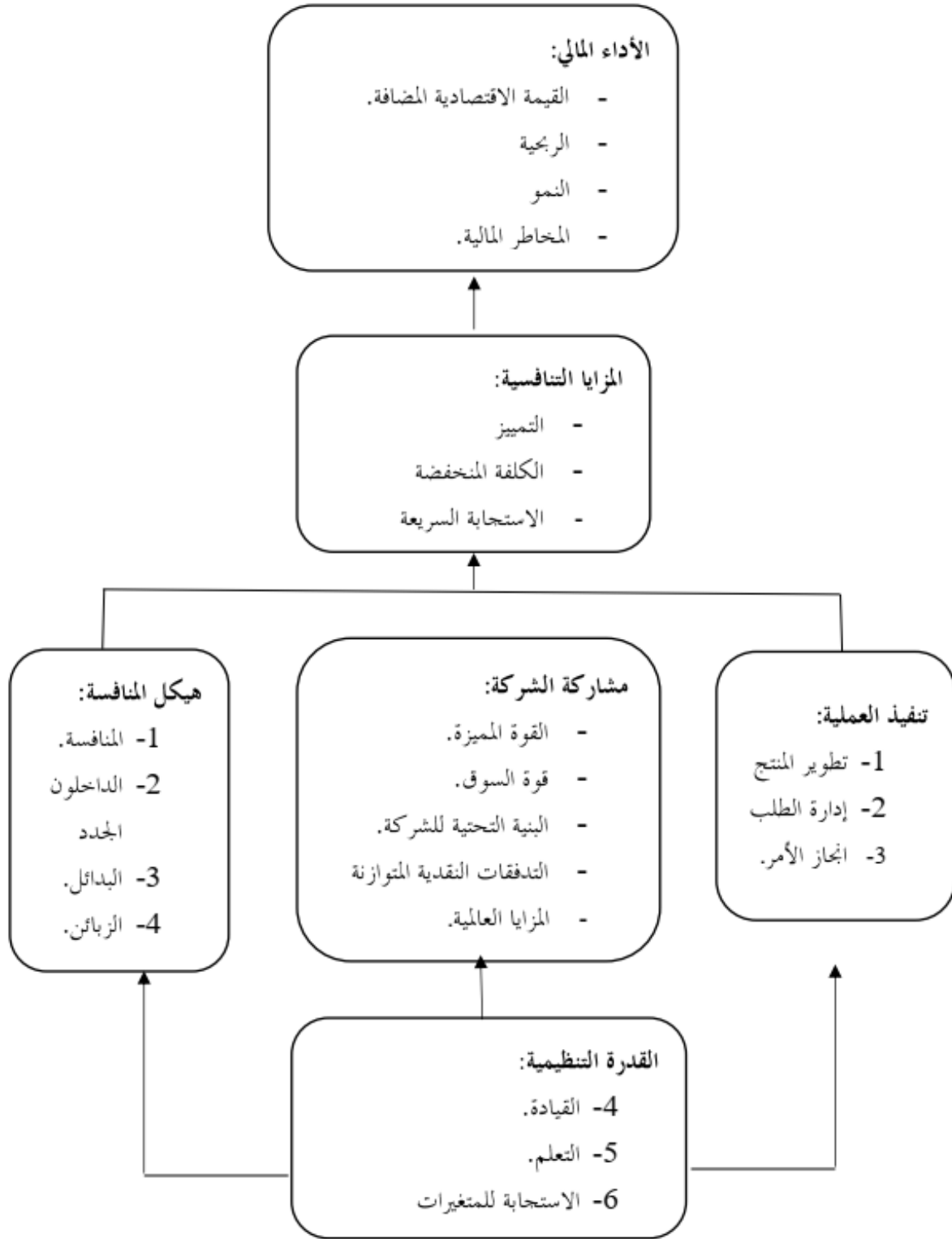
2. **المنافسة:** تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فزها قد تعتبر المحفز لتعزيه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات، أما من جهة أخرى فإن لم تكن المؤسسة أهلاً لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوء.

3. **الأوضاع الاقتصادية:** إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر على الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو على العكس، فنجدها مثلاً في الأزمات الاقتصادية، أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما قد يؤثر بإيجابية على الأداء المالي:

ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في الأداء المالي سواء الداخلية منها أو الخارجية في الشكل الموالي:

الشكل رقم 1: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

¹ نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، (بسكرة جامعة محمد خيضر، 2014-2015)، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، ص 81.



المصدر: ناظم حسن عبد السيد محاسبة الجودة مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 137.

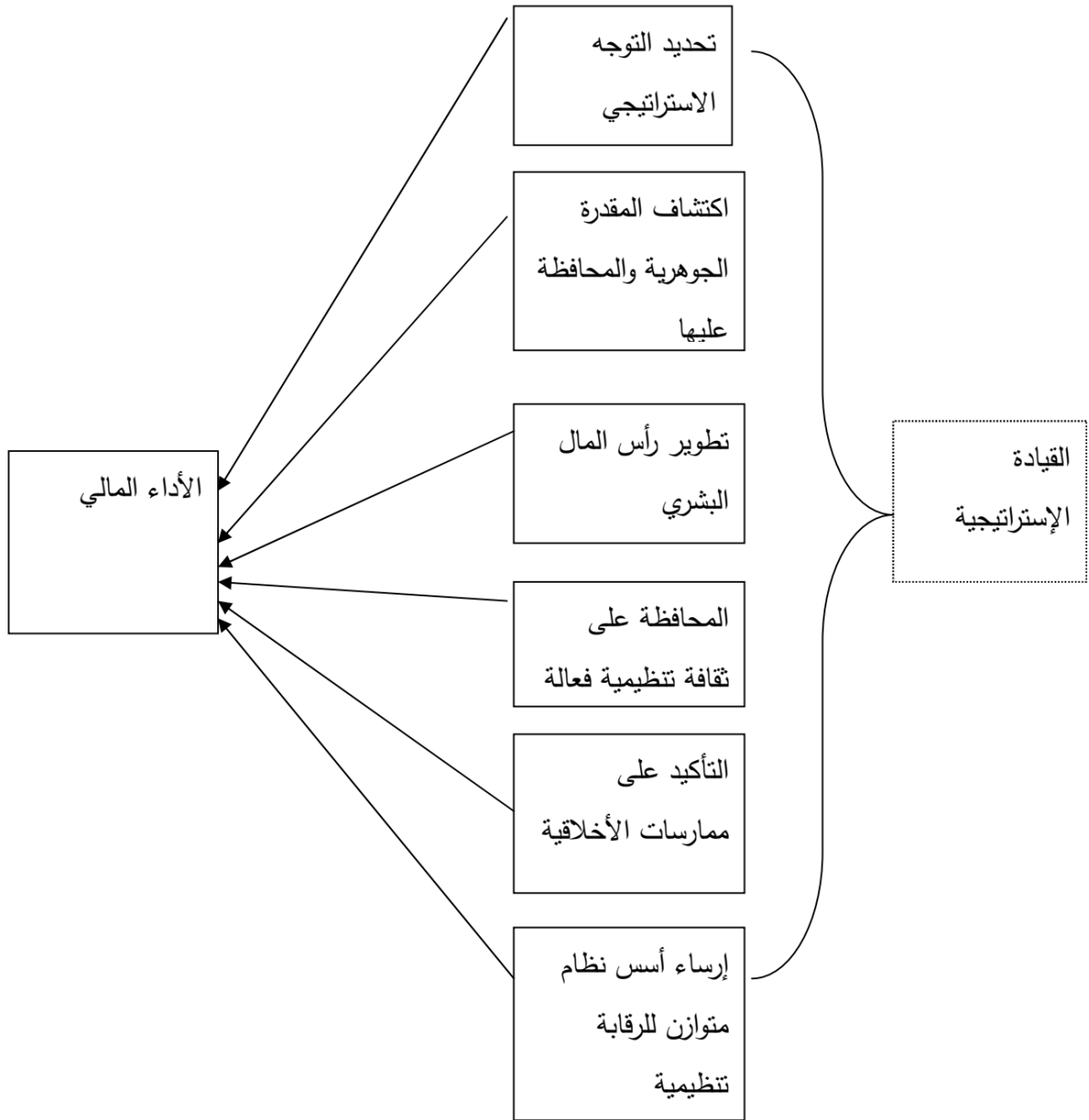
المبحث الثالث: قدرة القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء المالي

تعد القيادة الاستراتيجية من العوامل المهمة ذات الدور الكبير والأثر البالغ على الفرد والمؤسسة على حد سواء، وعن امتلاك المؤسسة لقيادة استراتيجية فعالة يساعدها ذلك على تحقيق توازن استراتيجي بين حاجاتها وتطلعاتها لبلوغ أهدافها وبذلك تكون متميزة وقادرة على المنافسة مع المؤسسات الأخرى.

يعتبر تحسين الأداء المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، والذي ازدادت أهميته في ظل تعدد وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية، فنجاح تحسين الأداء المالي يعتمد أساس على قدرة المديرين على اختيار أفضل وأحسن المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء المراد قياسه وهذا يساعد القيادة الاستراتيجية على الوصول إليها.

تعتبر القيادة الاستراتيجية تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأجل والرؤية الاستراتيجية، ولها ستة مهام أساسية تساعد على تحسين الأداء المالي.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المالي، حيث حاولت إبراز مساهمة القيادة الإستراتيجية من خلال مهامها الستة في تحسين الأداء المالي وذلك وفقاً لنموذج الدراسة المقترح والذي يقوم على أساس العلاقات المترابطة الموضحة في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي واكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة

عليها بتحسين الأداء المالي

الفرع الأول: علاقة تحديد التوجه الاستراتيجي بتحسين الأداء المالي

يعتبر تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة أحد أهم مهام القيادة الاستراتيجية، فهذه المهمة تجعل القائد الاستراتيجي يعمل على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ومدى حاجتها لتحسين أدائها المالي وزيادة قدرتها على التميز والاستمرارية ومواجهة المنافسة المتزايدة، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للسيولة المتوفرة لديها، والسعي لتحسين علاقاتها الدائنية مع الزبائن والموردين بحيث تعمل على الموازنة بين عمليات التحصيل من الزبائن والتسديد للموردين، ساعية بذلك لعدم الإخلال بمبدأ التحصيل قبل التسديد، بالإضافة لعملها على تحسين نسبة ملاءتها وزيادة استقلاليتها المالية، كما تسعى كذلك لتحسين مؤشرات التوازن الوظيفي وتحقيق خزينة موجبة. لذلك يكون على القائد الاستراتيجي أن يجعل من هذه التطلعات والغايات أهدافا مشتركة بين جميع الأعضاء العاملين بالمؤسسة، وذلك بالحصول على تأييدهم له فشخصية القائد الاستراتيجي الكاريزمية وقدرته على التأثير على الآخرين وامتلاكه الأسلوب فعال للإقناع يسهل عليه إقناع الآخرين بالتوجه الذي تم تبنيه، ويسهل عليه دفعهم وتحفيزهم على العمل والسعي لتحقيق غاياته بنجاح.

وبناء على كل ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"يساهم تحديد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي".

الفرع الثاني: علاقة اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها بتحسين الأداء المالي

يرتبط إقناع القائد الاستراتيجي للأفراد بمدى حاجة المؤسسة لمجهوداتهم وتعاونهم لتحسين الأداء المالي، وبالتالي فإن تحقيق تميزها وقدرتها على الاستمرارية والبقاء، يجعل من الضروري عليه أن يسعى لاكتشاف قدراتهم ومهاراتهم الكامنة والتي تعتبر مصدرا حقيقيا لتمييز المؤسسة، وتساعد على تحقيق التوجه الذي تم تبنيه، فهو يعمل بشكل متواصل على اكتشاف العاملين ذوي المؤهلات والقدرات المتميزة، وجعل مؤسسته مركزا للاستقطاب الكفاءات المتميزة وذات الخبرة في عدة جوانب وخاصة الجوانب المالية، والتي و يكون لها القدرة على تحقيق توازن مالي طويل الأجل وتحسين المؤشرات المالية للمؤسسة وزيادة الأرباح وتحقيق زيادة واضحة في ثروة المساهمين والملاك.

كما يكون لمحاولة القائد الاستراتيجي الحفاظ على هذه الكفاءات أثره الكبير والواضح في السعي للموازنة بين الاحتفاظ بمركز نقدي قوي وتكلفة الاحتفاظ بالنقدية معا، فإجراء دورات تكوينية باستمرار والعمل على تدريب وتعليم الأفراد لتقنيات العمل الجديدة وتحسين إمكانياتهم وقدراتهم على تطبيق واستعمال المعايير

المالية والمحاسبية المعمول بها عند أدائهم لعملهم، وذلك تماشيا مع المستجدات العمل كل هذا يساعد بشكل كبير على تحسين النتائج المالية وتحقيق تطور في الأداء المالي وتحسن في مؤشراتته ومن ثم يكون اكتشاف القائد الاستراتيجي لهذه الإمكانيات والطاقات وسعيه للحفاظ عليها وتطويرها مصدرا جوهريا لوصول المؤسسة لغاياتها وتحقيقها لمسايعها بما فيها تحسين أدائها المالي.

وبناء على كل ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"يساهم اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها في تحسين الأداء المالي".

المطلب الثاني: رأس المال البشري والمحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة بتحسين الأداء المالي

الفرع الأول: علاقة تطوير رأس المال البشري بتحسين الأداء المالي

يملك كل فرد قدرات، كفاءات ومهارات خاصة به يمكن أن تكون مصدرا للابتكار والإبداع في المؤسسة، ووسيلة لوصول المؤسسة لغاياتها وتحقيقها لمسايعها بما فيها تحسين أدائها المالي. لذلك، على القائد الاستراتيجي الاهتمام بما يمكن للأفراد إضافته من أساليب جديدة وأفكار لأداء العمل بكفاءة تسمح بتقليل التكاليف وزيادة الأرباح، وذلك بالعمل على تطوير رأس المال البشري المسؤول عن هو تنمية قدراتهم وكفاءتهم لزيادة فعاليتها وتكيفها مع مختلف التطورات والتغيرات البيئية.

هذا الاهتمام يجعل الأفراد يشعرون بالرضا مما يكون لديهم الإحساس بالولاء الأمان والثقة في ومؤسستهم، ويولد لديهم استعداد نفسي لمواجهة الصعوبات وبذل أقصى طاقاتهم لتطوير العمل وتحسين طرق أدائه وزيادة ورفع الأداء المالي للمؤسسة.

وبناء على كل ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"يساهم تطوير رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي".

الفرع الثاني: علاقة المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة بتحسين الأداء المالي

يتطلب تحسين الأداء المالي للمؤسسة وتحقيق نتائج مالية إيجابية، وجود ثقافة تنظيمية فعالة تشجع الأفراد على العمل التعاوني وكسر حاجز الخوف من طرح الأفكار الجديدة وتقديم الاقتراحات المساعدة على تغيير طرق أداء العمل بما يتلاءم مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل، وكذا تبني روح المخاطرة والمجازفة المحسوبة عند استثمار الأموال في مجالات جديدة بما يساعد على الرفع من الأرباح وزيادة الحصة السوقية، بالإضافة إلى زرع مفهوم التجديد والابتكار في العمل بما يحفز على استغلال الموارد المالية والإمكانيات

المتاحة بما يؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة، وبذل أقصى مجهودات وتحقيق التفوق والتميز للمؤسسة والعمل على تحسين المنتجات والخدمات المقدمة كما ونوعا وزيادة جودتها، لتتمكن بذلك من زيادة مبيعاتها وتحقيق نمو في الأرباح وزيادة نسب السيولة المتوفرة في المؤسسة والتقليل من التكاليف، والرفع من مردوديتها.

وبناء على كل ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"تساهم المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة في تحسين الأداء المالي".

المطلب الثالث: علاقة التأكيد على الممارسات الأخلاقية بتحسين الأداء المالي

حتى يصل القائد الاستراتيجي لتحسين الأداء المالي لمؤسسته، لا بد أن تقوم هذه العملية على أسس موضوعية وعادلة مع مراعاة الفوارق الفردية بين الموارد البشرية، وهذا ما يؤكد على ضرورة اعتماد ممارسات أخلاقية أثناء أداء العمل وتحسين الأداء المالي، فالتميز هنا يكون وفقا للأداء المتميز والسلوك الأخلاقي بمعنى ضمن منافسة مشروعة فمن يعمل بإتقان أكثر يرقى ويحفز أكثر وعلى الآخرين البحث عن طرق وأساليب لتحسين أدائهم لعملهم للحصول على نفس المزايا.

وهذا ما يوفر جو من النزاهة والثقة المتبادلة ويولد نوعا من التقارب والترابط بين الأفراد فتتولد روح التعاون والمشاركة بينهم سعيا لتحقيق التوجه الذي تم تبنيه.

وبناء على كل ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"تساهم المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة في تحسين الأداء المالي".

خلاصة الفصل:

تعد القيادة الاستراتيجية من العوامل الحاسمة في تعزيز الأداء المالي للمؤسسات إذ تمثل الركيزة التي توجه الرؤية العامة وتحدد الأهداف طويلة المدى بما يتماشى مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، تسهم هذه القيادة في رفع الأداء المالي من خلال اتخاذ قرارات مدروسة تعتمد على تحليل دقيق للموارد، وتوظيفها بشكل فعال لتعظيم العائدات وتقليل التكاليف، كما تركز على تعزيز الابتكار وتحفيز الموظفين وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية والربحية، إن القادة الاستراتيجيين لا يكتفون بإدارة العمليات اليومية بل يتبنون نهجا استباقيا لمواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة في السوق، مما ينعكس بشكل إيجابي على النتائج المالية للمؤسسة على المدى القصير والطويل.

الفصل الثاني: دراسة حالة
مؤسسة إنتاج مواد التنظيف
PAC-MC ميلة

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية سيكون هذا الفصل تطبيقاً لما تم التطرق إليه في الفصل النظري، تم اختيار مؤسسة PAC-MC المختصة في إنتاج وتسويق مواد التنظيف والتجميل بولاية ميلة كنموذج واقعي لتحليل دور القيادة الاستراتيجية في دعم ورفع الأداء المالي داخل بيئة تنافسية تتسم بالتغير المستمر وتزايد متطلبات السوق.

إن تناول هذه الحالة يساهم في إثراء الفهم التطبيقي للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المالي، وبرز مدى أهمية الكفاءات القيادية في تعزيز التنافسية والاستدامة المالية للمؤسسة التجارية، لا سيما في قطاع يعرف تطوراً سريعاً ومتطلبات متجددة مثل قطاع مواد التنظيف والتجميل.

المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة PAC-MC ميلة

المؤسسة الاقتصادية الصناعية لها دور كبير في الاقتصاد الوطني باعتبارها تعمل على زيادة الإنتاج، فإنها تسعى إلى تحقيق ذلك عن طريق استخدامها للأساليب الإنتاجية المتقدمة والآلات المتطورة، ومن بين المؤسسات الاقتصادية التي تساهم في خدمة الاقتصاد الوطني وتطويره، نجد مؤسسة PAC MC لصناعة مواد التنظيف والتجميل من خلال تقديم بطاقة حول المصنع موضوع الدراسة مع إظهار أهدافه وهيكله التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة PAC-MC وموقعها الجغرافي



مصنع PAC MC هي شركة ذات مسؤولية محدودة متخصصة في إنتاج مواد التجميل والتنظيف البدني أنشئت بموجب عقد تأسيسي رقم 2016/136 بتاريخ 20 مارس 2016، وتم تعديله بتاريخ 2018/07/30 عقد رقم 2018/349 برأس مال قدره 25100000 دج، تحدد مدة الشركة بـ 99 سنة ابتداء من تاريخ تقيدها بالسجل التجاري ماعدا في حال الحل المسبق أو التمديد المنصوص عليهما في القانون الأساسي، والسيد بن لوصيف حمزة مسير الشركة من تاريخ قبوله بالمهنة المسندة إليه.

يقع مصنع PAC MC في المنطقة الصناعية شراك بن زكري طريق الوزن الثقيل ولاية ميلة.

دخل المصنع حيز الانتاج منتصف سنة 2018، يعتبر المصنع أول مصنع في ولاية ميلة.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة وأهم نشاطاتها.

1- التعريف بالمؤسسة:

مصنع PAC MC هي شركة ذات مسؤولية محدودة SARL، متخصصة في إنتاج مواد التجميل والتنظيف البدني.

2- نشاطات المؤسسة الأساسية: يتركز نشاط المصنع على تشكيلة من المنتجات وهي:



- إنتاج مواد تنظيف متعددة الاستخدام صابون سائل للأواني (3 نكهات: ليمون، تفاح، فراولة)
- تصنيع منتجات تنظيف متخصصة للمؤسسات (فنادق، مستشفيات، مصانع).
- ملمع الزجاج.
- منظم الخشب.
- مزيلات البقع
- معطر الجو.
- ماء جافيل.
- منظم الأرضيات.
- غسول اليدين إضافة إلى مواد التجميل التي ستدخل حيز التنفيذ في السنوات القادمة.
- متابعة الاتجاهات العالمية في مجال العناية الشخصية والتنظيف البيئي.
- إجراء اختبارات دورية على المواد الأولية والمنتجات النهائية لضمان المطابقة للمعايير الصحية.
- تنظيم حملات إعلانية للترويج للمنتجات وزيادة الوعي بالعلامة التجارية.
- الاستماع لملاحظات العملاء وتقديم الدعم الفني حول استخدام المنتجات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمصنع مواد التنظيف والتجميل PAC MC ميلة

يبرز الهيكل جميع الدوائر والمصالح المتواجدة فيه وذلك على مستوى كل دائرة ويتم وضعه من طرف الإدارة وهذا بعد التشاور مع رؤساء الدوائر المختلفة.

1. مدير المصنع:

يوجد على رأس الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث يقوم بالإشراف على التسيير اليومي للمصنع وهو المسؤول المباشر عن كل ما يحدث داخله.

2. الأمانة:

لها علاقة مباشرة مع المدير وعلاقة أفقية مع الدوائر الأخرى ومن مهامها إستقبال وترتيب ثم معالجة البريد الوارد (الداخلي والخارجي) تنظيم الاجتماعات الخاصة بالمدير.

3. مراقب التسيير: ومن أبرز مهامه:

أ. مراقبة الأداء الوظيفي.

ب. متابعة ومراقبة جميع مصالح المصنع والسهر على التنسيق بين المصالح.

ج. حساب التكاليف واكتشاف نقاط الضعف والقوة

4. مديرية المحاسبة والمالية:

عملها مهم في المصنع يتم فيها معالجة وتنفيذ وتسجيل جميع العمليات التي يقوم بها المصنع يوميا وسنوياً من شراء وبيع وتخزين وتسديد الديون والمستحقات الواجبة، كما يتم فيها تحليل الوضعيات المالية للزبائن والموردين، وكذا تحديد نتيجة السنة المالية ومختلف المعاملات.

5. مصلحة الإنتاج: مهمتها الأساسية الإنتاج والإشراف على تحويل المادة الأولية إلى مصنعة، زيادة إلى ذلك:

أ. السهر على تحسين جودة ونوعية المنتج.

ب. إعداد تقارير شهرية عن تطورات كمية الإنتاج.

6. مصلحة الموارد البشرية والوسائل العامة:

أ. متابعة المستخدمين والتقارير مع المدير العام.

ب. تسيير الساعات الإضافية والغيابات والتعويضات.

ج. متابعة الملفات الإدارية وتحيينها.

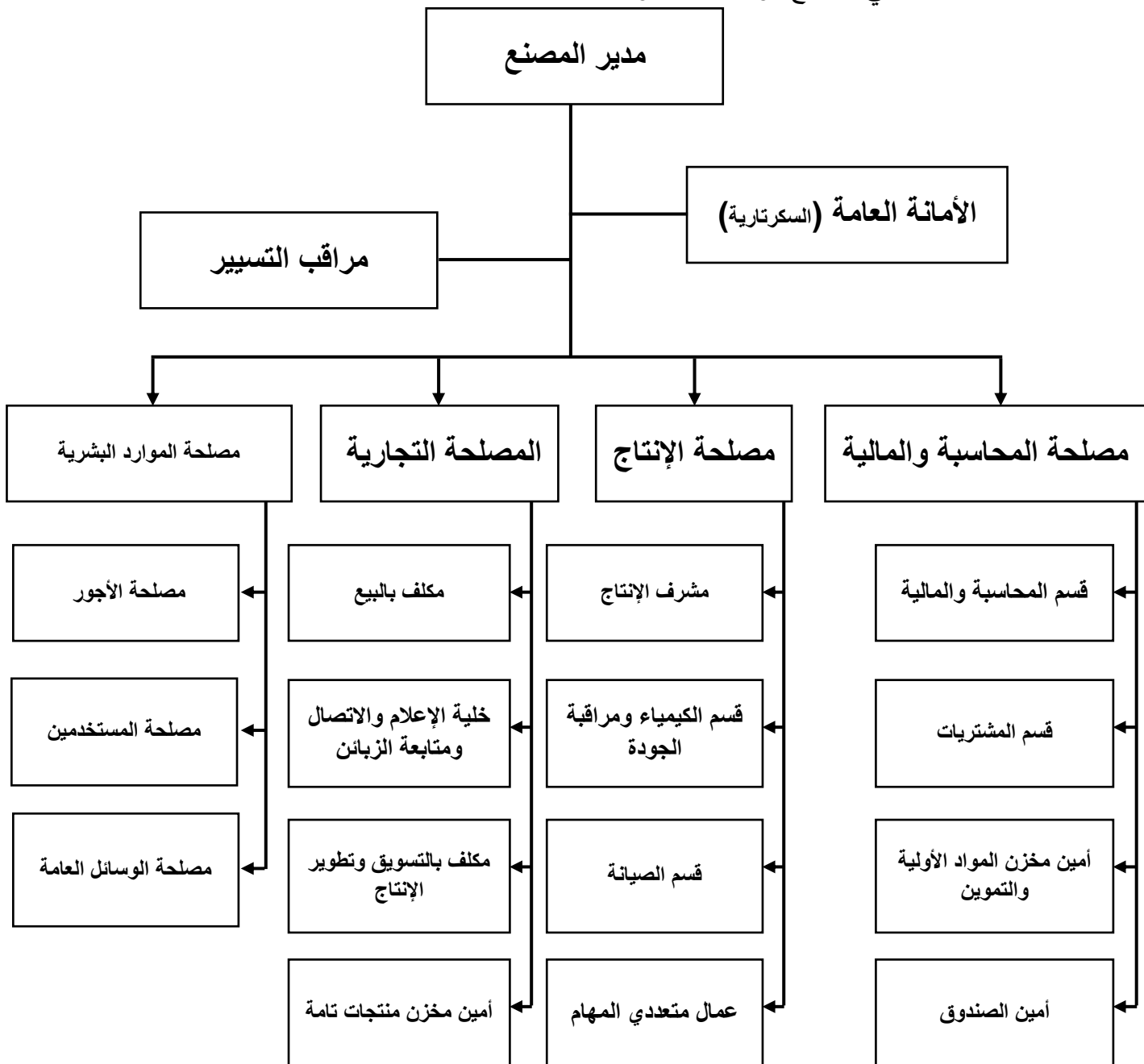
د. متابعة ملفات الوسائل العامة من عتاد، مكاتب، سيارات....

هـ. إعداد عقود العمل.

7. المصلحة التجارية: وتنقسم إلى المصالح التالية:

- أ. مصلحة التمويل: تتمثل مهمتها في تمويل دائرة الإنتاج بالمواد الأولية المستعملة في الإنتاج.
- ب. مصلحة المعدات: يتمثل عمل هذه المصلحة في النقل ويكون عملهم مع مختلف مصالح دائرة التجارة ودائرة الإنتاج، حيث تقوم بنق كل ما تحتاجه المواد دائرة الإنتاج من مصلحة التمويل وأيضا نقل كل ما ينتج من دائرة الإنتاج إلى مصلحة تسيير المخزونات.
- ج. تسيير المخزونات: هي المصلحة المسؤولة عن مخزن المؤسسة، مهامها تخزين المنتجات النهائية في المخزن، تنظيم المنتجات المخزنة، نقل وشحن المنتجات من المخزن إلى وسائل النقل الخاصة بالزبائن بأمر من مصلحة البيع.
- د. البيع والتسويق: مكلفة بضمان استراتيجية لتسيير تسويق المنتجات واستقبال الزبائن وتقييم ثمن المنتجات، من مهامها أيضا دراسة السوق لمعرفة متطلبات الزبائن، توزيع المنتج والإشهار كي تقوم بنشاط البيع بصفة دائمة ومتكررة لبيع منجاتها.

الشكل 1: الهيكل التنظيمي لمصنع مواد التنظيف والتجميل.



المصدر: من إعداد الطالبة بالتنسيق مع مراقب التشغيل.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات

تتمحور الدراسة بشكل أساسي في هذا المبحث على دراسة وتحليل مساهمة القيادة الاستراتيجية في رفع الاداء المالي للمؤسسة التجارية، حيث تم تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، من خلال وصف فقرات الاستبيان والصدق البنائي له والأساليب الإحصائية.

المطلب الأول: الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قامت الطالبة بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الطلبة في وصف عينة الدراسة؛
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛
- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات؛
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- اختبار F T لمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة.

أولاً: تحديد عينة الدراسة.

يعتبر مجتمع الدراسة محدود لأن الدراسة تهدف إلى معرفة مساهمة القيادة الاستراتيجية في رفع الاداء المالي للمؤسسة التجارية، ويرجع اختيار العينة على مساهمة القيادة الاستراتيجية في رفع الاداء المالي على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة، تم توزيع 52 استبيان على عينة اختيارية من العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقد أعيد منها 44 استبيان بنسبة الاسترجاع 87.5% والعينة ممثلة أساساً من الموظفين العاملين في المؤسسة وكذلك من لديهم خبرة في العمل، مما يعكس درجة النضج لدى أفراد العينة، وما لهذا الأثر على فهم فقرات استبيان.

ثانيا: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات.

وقد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الطالبة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات، وفيما يلي شرح موجز لمحاور وأبعاد استبيان الدراسة:
يتكون الاستبيان من ثلاث محاور:

المحور الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة.

المحور الثاني: وهو خاص بعبارات القيادة الاستراتيجية في مؤسسة تجارية هو يتكون من اربع مجالات هم:

- المجال الأول: بعد تطوير رأس المال البشري ويتكون من خمس فقرات؛
- المجال الثاني: بعد اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها ويتكون من خمس فقرات؛
- المجال الثالث: بعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة ويتكون من خمس فقرات
- المجال الرابع: بعد تحديد التوجه الاستراتيجي ويتكون من خمس فقرات
- المجال الخامس: بعد التأكيد على ممارسات الاخلاقية ويتكون من خمس فقرات

المحور الثالث: وهو خاص بعبارات الاداء المالي ويتكون من 12 فقرة

المطلب الثالث: اختبار صلاحية الدراسة.

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها، وإجراء التصحيحات المطلوبة، تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، ويعني معامل الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وإما الثبات يعني إستقرار المقياس وعدم تناقض مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتيجة إذا أعيد تطبيقه، والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور والمجالات.

الجدول رقم 1: نتائج إختبار الصدق والثبات الإستبيان

الرقم	المحاور والمجالات	عدد الفقرات	معامل الصدق	معامل الثبات
	كل فقرات الاستبيان	37	0.893	0.7974

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss

ونلاحظ من الجدول المقابل أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور والأبعاد وفقرات الاستبيان كانت أكبر بكثير من النسبة 60% وهذه النسبة تعتبر مقبولة إحصائيا، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضع لقياسه، ويلاحظ من الجدول السابق أن كل النسب كانت عالية الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

أيضا للتأكد صدق أداة الدراسة يمكن حساب معاملات الارتباط بين معدل كل المجال والمحور الكلي لكل محور فإذا كان معامل الارتباط، معنويا وكبيرا، يمكننا القول بأن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات، وهذا ما سنلاحظه في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: معاملات إرتباط بين كل محور ومجاله الكلي

المتغير	تطوير رأس المال البشري	اكتشاف المقدرة الجوهريّة والمحافظة عليها	المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة	تحديد التوجه الاستراتيجي	التأكيد على ممارسات الأخلاقية
القيادة	معامل إرتباط	0.500	0.424	0.518	0.661
					0.665

الاستراتيجية	بيرسون					
	مستوى المعنوية	0.008	0.004	0.005	0.000	0.005
	عدد العينة	44	44	44	44	44

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ ان جميع القيم معاملات ارتباط هي أكبر من 0.5 مما يشير الى أن درجة قوة العلاقة مقبولة جدا هذا عند مستوى الدلالة 0.05.

المبحث الثالث: تفسير وتحليل مجالات ومحاور الدراسة

من خلال هذا المبحث نقوم بالتطرق للنتائج المتحصل عليها وتحليلها سواء لخصائص العينة أو المتوسطات الحسابية ومن خلالها نحاول الوصول الى الهدف المنشود من هذه الدراسة وذلك بمعالجة البيانات التي تضمنها الاستبيان، بإعداد جدول توزيعي تكراري لمتغيرات الدراسة بالإضافة الى اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة.

الجدول التالي يوضح خصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة:

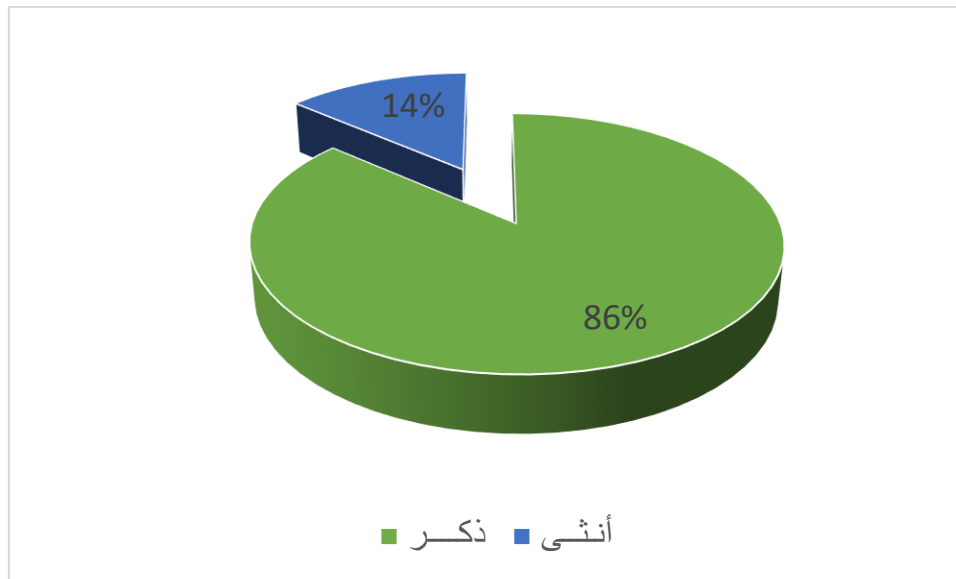
الجدول رقم 3: توزيع خصائص أفراد

المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكر	38	%86.4
	أنثى	6	%13.6
العمر	أقل من 30 سنة	03	%6.8
	من 31 الى 40 سنة	29	%65.9
	من 41 سنة الى 50 سنة	06	%13.6
	50 سنة فأكثر	06	%13.6
المستوى التعليمي	متوسط	02	%4.5
	ثانوي	18	%40.9
	جامعي	22	%50
	ماجستير	02	%4.5
مدة الخبرة	اقل من 5 سنوات	11	%25
	من 5 الى 10 سنوات	12	27.3%
	من 11 الى 16 سنة	10	%22.7
	من 16 الى 20 سنة	08	%18.2
	اكثر من 20 سنة	03	%6.8

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

أولاً: حسب متغير الجنس.

الشكل رقم 3: توزيع متغير الجنس

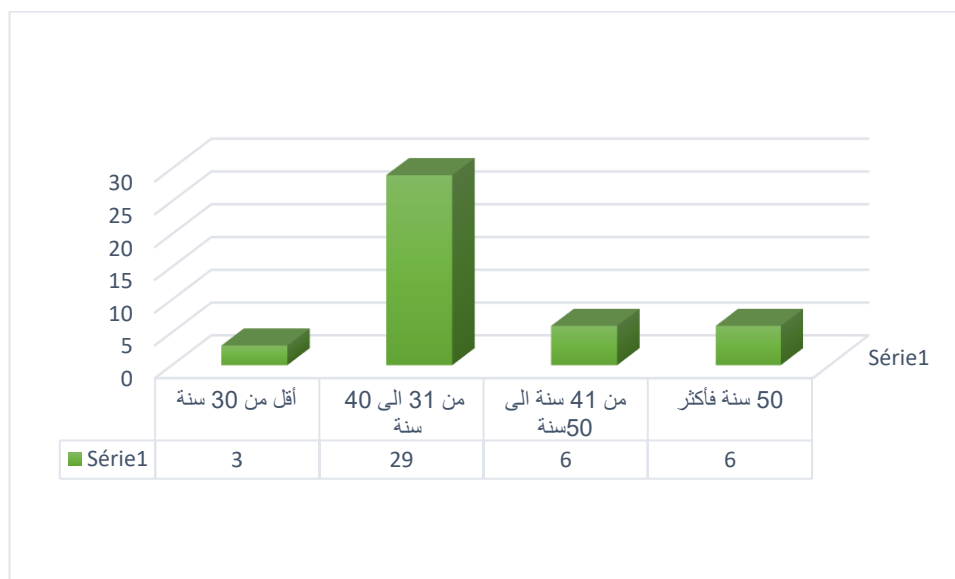


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يتضح من رسم بياني أن معظم الأفراد المبحوثين ذكور بنسبة 86.4% في مقابل 13.6% من أفراد العينة اناث، ومن ذلك يغلب على أفراد العينة والعاملين في مؤسسة عموما الطابع الذكوري، نظرا لطبيعة العمل الذي يفضل عنصر الذكور لقيادة مثل هذا نشاط.

ثانيا: حسب متغير العمر

الشكل رقم 4: توزيع متغير العمر

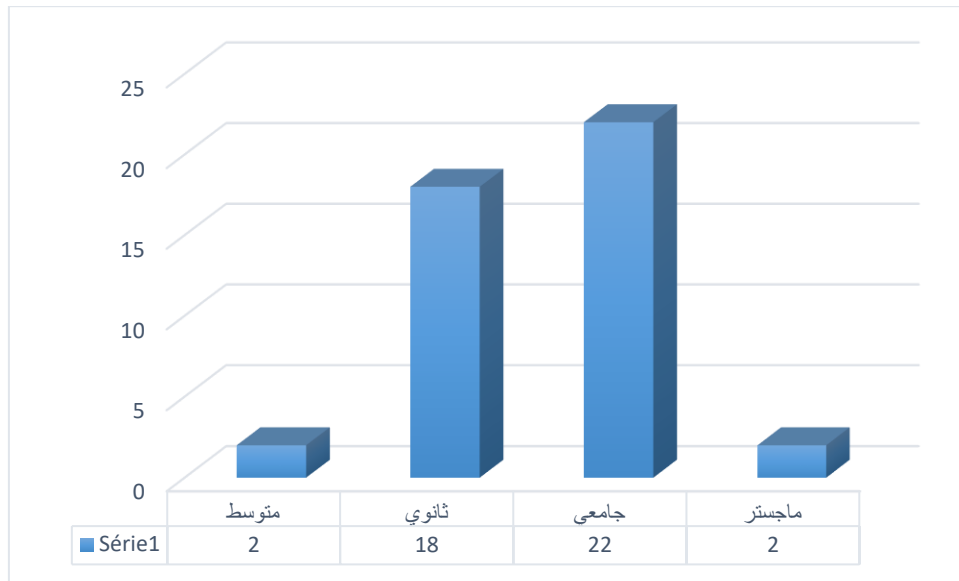


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة على الفئات الأربع، حيث كانت النسبة في الفئة الثانية [من 31 الى 40] 65.9% وهي أكبر نسبة اما الفئة الثالثة والفئة الرابعة متساويتان بنفس النسبة 13.6% لكل منهما، اما الفئة الاولى في المرتبة الاخيرة بنسبة 6.8%، كل هذه الأرقام تشير إلى أن معظم العاملين في مؤسسة محل الدراسة هم من الفئات الشبابية القادرة على العمل مما تعكس على إمكانية التطور المهني والتكويني والإداري لهذه العينة مستقبلا.

أ- حسب متغير المستوى التعليمي:

الشكل رقم 5: توزيع المستوى التعليمي

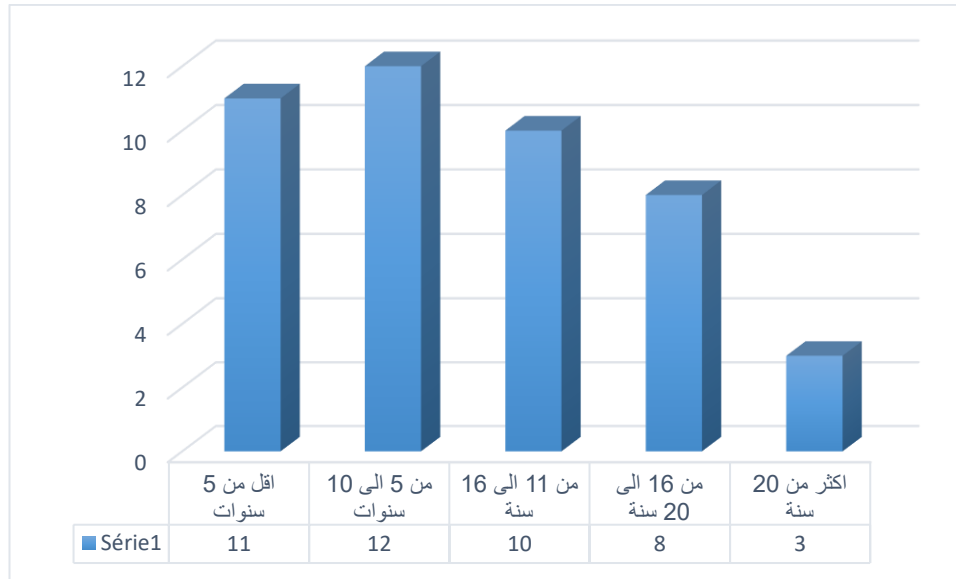


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ من التمثيل البياني أن غالبية أفراد العينة ذو مستوى جامعي، ويعود ذلك من جهة لوجود حاملي الشهادات بنسبة معتبرة داخل المؤسسة نتيجة شروط التوظيف التي يتطلبها العمل فيها خصوصا خلال السنوات الأخيرة، ومن جهة أخرى إلى التركيز على هذه الفئة في توزيع الاستبيان، لضمان فهم عبارات الاستبيان مما يؤثر على مصداقيته. هناك بعض لمبحوثين مستواهم مادون ليسانس بنسبة 44% فرغم أن هؤلاء لا يحملون شهادات عالية إلا أن اختيارهم كان باعتبار أنهم يملكون الخبرة سنوات طويلة في العمل وبعضهم لديهم مركز وظيفي عالي، ثم تأتي في المراتب الأخيرة الأفراد حاملي الشهادات العليا بنسبة 54%، كل ذلك مؤشر على أن المؤسسة تستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، مما ينعكس ايجابيا عليها.

ثالثا: حسب متغير الخبرة الوظيفية.

الشكل رقم 6: توزيع الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

من حيث مدة الخدمة أو الخبرة الوظيفية في العمل المؤسسة فإن الفئة الثانية (5-10) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 27.3% ثم الفئة الأولى أقل من 05 سنوات جاءت في المرتبة الثانية بنسبة 25% ثم تلتها الفئة الثالثة في المرتبة الثالثة (من 11 إلى 16 سنة) بنسبة 22.7%، ثم الفئة الرابعة (من 16 إلى 20 سنة) بنسبة 18.2% ثم الفئة الخامسة بنسبة 03%، كل هذه الأرقام تؤثر على تراكم الخبرة المعرفية في العمل المؤسسة لأفراد العينة.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور القيادة الاستراتيجية

أولا: مقياس ليكارت الخماسي.

قبل التطرق الى تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور القيادة الاستراتيجية في مؤسسة سيتم التتطرق الى مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 4: مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما

وقد تم اختيار الدرجة 1 للاستجابة "غير موافق بشدة" وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وهي أفضل وتعطي نتائج أدق، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى $(4=1-5)$ ثم تقسيمه على عدد الخلايا $(0.8=5/4)$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك من أجل تحديد مجال الخلية وهكذا مع جميع الخلايا الأخرى حسب الجدول التالي

الجدول رقم 5: درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل من 2.60
موافق إلى حد ما	3	من 2.6 إلى أقل من 3.40
موافق	4	من 3.4 إلى أقل من 4.20
موافق تماما	5	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، إصدار 24، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

ثانيا: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بتطوير رأس المال البشري:

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تطوير رأس المال البشري.

الجدول رقم 6: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد تطوير رأس المال البشري

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	تحرص قيادة المؤسسة على تحفيز الموظفين من خلال المكافآت المعنوية والمادية لتحسين ادائهم.	العدد	04	05	09	18	08	3.48	1.191	05	موافق
		النسبة	% 9.1	11.4%	% 20.5	40.9%	% 18.2				
02	تختار القيادة المؤسسة عند التوظيف موظفين يتمتعون بكفاءات عالية ومؤهلات متميزة.	العدد	03	09	02	22	08	3.52	1.210	04	موافق
		النسبة	% 6.8	20.5%	4.5%	50%	% 18.2				

03	تشجع قيادة المؤسسة على التعلم المستمر والتدريب لتطوير اداء الموظفين.	العدد	02	03	06	23	10	3.82	1.018	02	موافق
		النسبة	% 4.5	6.8%	% 13.6	52.3%	% 22.7				
04	تسهم قيادة المؤسسة في تنمية مهارات الموظفين بشكل دائم ومستمر.	العدد	03	04	03	21	13	3.84	1.160	01	موافق
		النسبة	% 6.8	9.1%	6.8%	47.7%	% 29.5				
05	تلتزم قيادة المؤسسة باشارك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير بيئة العمل.	العدد	03	06	06	17	12	3.64	1.183	03	موافق
		النسبة	6.8 %	%13.6	% 13.6	%38.6	27.3 %				
إجمالي المجال الأول المتعلق بمستوى بعد تطوير رأس المال البشري											
								3.6636	0.8440	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يبين الجدول رقم 7 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.6636 يعني موافقة أفراد العينة على بعد تطوير رأس المال البشري ، ويبين كذلك الانحراف المعياري المقدر بـ 0.8440 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال تطوير رأس المال البشري، وتمت معالجة هذا عن طريق خمس عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.84 وانحراف معياري يقدر بـ 1.160 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس مساهمة قيادة المؤسسة في تنمية مهارات الموظفين بشكل دائم ومستمر، وجاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.82 وانحراف معياري يقدر بـ 1.018 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن مؤسسة تشجع على التعلم المستمر و التدريب لتطوير الموظفين، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (5) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.64 وانحراف معياري يقدر بـ 1.183 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن قيادة المؤسسة تلتزم باشارك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير بيئة العمل، وذلك ما تؤكد الفقرة رقم (2) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.52 وانحراف معياري يقدر بـ 1.210 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة التي أكدت أن قيادة المؤسسة تختار عند التوظيف موظفين يتمتعون بكفاءات عالية مؤهلات متميزة، أما في المرتبة الخامسة فقد جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي قدر بـ 3.48 وانحراف معياري قدر بـ 1.191 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن مؤسسة تحرص على تحفيز الموظفين من خلال المكافآت المعنوية والمادية لتحسين ادائهم.

ثالثاً: تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بعد اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها

وجداول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها.

الجدول رقم 7: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	تسعى قيادة المؤسسة الى جعلها مركزا لاستقطاب الكفاءات المتميزة.	العدد	03	05	08	17	11	3.64	1.183	04	موافق
		النسبة	6.8 %	% 11.4	% 18.2	% 38.6	25%				
02	تعمل قيادة المؤسسة على اكتشاف الموظفين ذوي المؤهلات و القدرات المتميزة.	العدد	03	03	06	18	14	3.84	1.160	01	موافق
		النسبة	% 6.8	% 6.8	% 13.6	% 40.9	% 31.8				
03	يساهم الموظفين ذوو المهاراتو الكفاءات في تعزيز استمرارية المؤسسة و نجاحها في السوق.	العدد	04	04	08	16	12	3.64	1.241	05	
		النسبة	9.1 %	9.1 %	% 18.2	% 36.4	27.3 %				
04	تضع قيادة المؤسسة انظمة معلومات واتصالات متطورة تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات.	العدد	01	04	04	26	09	3.68	0.930	03	موافق
		النسبة	2.3 %	9.1 %	9.1 %	% 59.1	% 20.5				
05	تركز قيادة المؤسسة على توفير بيئة تنظيمية ملائمة تشجع الموظفين على العمل بكفاءة عالية.	العدد	02	04	07	18	13	3.82	1.105	02	موافق
		النسبة	4.5 %	9.1 %	% 15.9	% 40.9	29.5 %				
إجمالي المجال الثاني المتعلق بمستوى اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها											
								3.75 91	0.55 50	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يبين الجدول رقم 09 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.7591، يعني موافقة أفراد العينة على بعد اكتشاف المقدرة الجوهرية و المحافظة عليها، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدّر بـ 0.5550 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريباً بالنسبة لمجال تطوير راس المال البشري، وتمت معالجة هذا عن طريق خمس عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.84 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.160 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس أن قيادة المؤسسة تعمل على اكتشاف موظفين ذو مؤهلات و القدرات المتميزة، وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.82 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.105 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن المؤسسة تركز على توفير بيئة تنظيمية ملائمة تشجع على العمل بكفاءة عالية، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (4) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.68 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.930 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن قيادة المؤسسة تضع أنظمة معلومات و اتصالات متطورة تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات ،وهذا ما أكدته الفقرة رقم (1) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.64 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.183 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة التي أكدت على أن تسعى قيادة المؤسسة الى جعلها مركزاً لاستقطاب الكفاءات المتميزة اما في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة (3) بمتوسط حسابي قدره 3.64 وإنحراف معياري قدره 1.241 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس مساهمة الموظفين ذو المهارات والكفاءات في تعزيز استمرارية المؤسسة ونجاحها في السوق.

رابعاً: تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق بعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة

وجداول التالي يمثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول بعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة.

الجدول رقم 8: التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	تحرص المؤسسة على توضيح القواعد والاجراءات والتعليمات لجميع العاملين لديها.	العدد	04	09	05	18	08	3.39	1.262	04	موافق
		النسبة	9.1 %	20.5 %	11.4 %	40.9 %	18.2 %				

02	تدعم القيادة الموظفين لتعبير عن آرائهم بحرية وتشجيعهم على تقديم الاقتراحات والأفكار الابداعية.	العدد	05	08	04	19	08	3.39	1.298	05	موافق
		النسبة	11.4 %	18.2 %	9.1 %	43.2 %	18.2 %				
03	تعمل القيادة على تعزيز التواصل الفعال من خلال قنوات واضحة لنقل المعلومات بين الموظفين.	العدد	05	03	10	15	11	3.55	1.266	03	موافق
		النسبة	11.4 %	6.8 %	22.7 %	34.1 %	25%				
04	تسعى القيادة إلى بناء علاقات اجتماعية قوية بين الموظفين من خلال تعزيز العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل.	العدد	04	03	10	10	17	3.75	1.296	02	موافق
		النسبة	9.1 %	6.8 %	22.7 %	22.7 %	38.6 %				
05	تعزز ثقافة المؤسسة المبادرات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية على المؤسسات الأخرى.	العدد	02	02	09	17	14	3.89	1.061	01	موافق
		النسبة	4.5 %	4.5 %	20.5 %	38.6 %	31.8 %				
إجمالي المجال الثالث المتعلق بمستوى المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة											
09 3.59 45 0.80 موافق											

يبين الجدول رقم 09 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.5909، يعني موافقة أفراد العينة على بعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.2928 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها، وتمت معالجة هذا عن طريق خمس عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.89 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.061 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس تعزز ثقافة المؤسسة المبادرات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية على المؤسسات الأخرى، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي قدره 3.75 وإنحراف معياري قدره 1.296 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس سعي القيادة إلى بناء علاقات اجتماعية قوية بين الموظفين من خلال تعزيز العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل، وقد جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره

3.55 و انحراف معياري قدره 1.266 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس عمل القيادة على تعزيز التواصل الفعال من خلال قنوات واضحة لنقل المعلومات بين الموظفين، اما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي قدره 3.39 وانحراف معياري قدره 1.262 و هذا ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس حرص المؤسسة على توضيح القواعد و الاجراءات والتعليمات لجميع العاملين لديها اما الفقرة رقم (2) فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.39 وانحراف معياري قدره 1.298 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس دعم القيادة الموظفين لتعبير عن آرائهم بحرية وتشجيعهم ثقافة تنظيمية فعالة.

خامسا: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بتحديد التوجه الاستراتيجي:

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تحديد التوجه الاستراتيجي

الجدول رقم 9: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد تحديد التوجه الاستراتيجي

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			05	04	03	02	01				
01	يتم إشراك جميع الموظفين في التعبير عن رؤيتهم لمستقبل المؤسسة.	العدد	17	16	06	03	02	3.98	1.110	03	موافق
		النسبة	38.6 %	36.4 %	% 13.6	%6.8	% 4.5				
02	تعمل قيادة المؤسسة على تمكين جميع الموظفين من استيعاب وفهم الرؤية المستقبلية للمؤسسة	العدد	15	20	06	02	01	4.05	0.393	02	موافق
		النسبة	% 34.1	%45.5	% 13.6	4.5 %	2.3 %				
03	تعكس الرؤية بوضوح الهدف المثالي الذي تسعى المؤسسة للوصول إليه في المستقبل.	العدد	12	14	09	05	04	3.57	1.265	05	موافق
		النسبة	% 27.3	31.8 %	% 20.5	11.4 %	% 9.1				
04	تتبنى قيادة المؤسسة استراتيجيات طويلة المدى لتحقيق أهدافها المستقبلية	العدد	18	17	05	03	01	4.09	1.007	01	موافق
		النسبة	% 40.9	38.6 %	11.4 %	6.8 %	% 2.3				

05	تعمل القيادة على تعزيز الثقة لدى الموظفين في قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها المستقبلية.	العدد	02	02	08	21	11	3.84	1.010	04	موافق
		النسبة	4.5 %	%4.5	18.2 %	%47.7	%25				
إجمالي المجال الأول المتعلق بمستوى بعد تحديد التوجه الاستراتيجي											
								3,6727	0.8421		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يبين الجدول رقم 7 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.6727 يعني موافقة أفراد العينة على بعد تحديد التوجه الاستراتيجي، ويبين كذلك الانحراف المعياري المقدر بـ 0.8421 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال تحديد التوجه الاستراتيجي، وتمت معالجة هذا عن طريق خمس عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.09 وانحراف معياري يقدر بـ 1.007 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس تبني قيادة المؤسسة استراتيجيات طويلة المدى لتحقيق أهدافها المستقبلية، وجاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.05 وانحراف معياري يقدر بـ 0.393 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على تمكين جميع الموظفين من فهم واستيعاب الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (1) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.98 وانحراف معياري يقدر بـ 1.110 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أنه يتم اشراك جميع الموظفين لتعبير عن رؤيتهم لمستقبل المؤسسة، وذلك ما تؤكد الفقرة رقم (5) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.84 وانحراف معياري يقدر بـ 1.010 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة التي أكدت أن القيادة تعمل على تعزيز الثقة لدى الموظفين في قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها المستقبلية، أما في المرتبة الخامسة فقد جاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي قدر بـ 3.57 وانحراف معياري قدر بـ 1.265 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن المؤسسة تسعى للوصول الى الرؤية بوضوح وهو يعتبر هدف مثالي لها.

سادسا: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بالتأكيد على ممارسات الأخلاقية:

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات التأكيد على ممارسات الأخلاقية.

الجدول رقم 10: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد التأكيد على ممارسات الأخلاقية

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	تلتزم قيادة المؤسسة بالعدالة والإنصاف في تعاملها مع جميع الموظفين .	العدد	04	02	04	23	11	3.80	1.153	02	موافق
		النسبة	% 9.1	4.5%	9.1%	52.3%	25%				
02	تحرص قيادة المؤسسة على توفير بيئة عمل يسودها النزاهة أثناء تنفيذ المهام .	العدد	01	01	02	22	18	4.25	0.839	01	موافق
		النسبة	2.3 %	%2.3	4.5%	50%	% 40.9				
03	تؤكد قيادة المؤسسة على أهمية الالتزام بالسلوك الأخلاقي من خلال توضيح معايير للجميع .	العدد	05	05	09	15	10	3.45	1.284	04	موافق
		النسبة	11.4 %	11.4%	% 20.5	%34.1	22.7 %				
04	تعتمد قيادة المؤسسة في قراراتها على معايير أخلاقية واضحة ومتوازنة .	العدد	06	04	08	18	08	3.41	1.282	05	موافق
		النسبة	13.6 %	%9.1	% 18.2	%40.9	% 18.2				
05	تعمل القيادة على تطوير نظام حوافز فعال يشجع الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية .	العدد	02	05	16	13	08	3.45	1.066	03	موافق
		النسبة	4.5 %	%11.4	% 36.4	%29.5	18.2 %				
إجمالي المجال الأول المتعلق بمستوى بعد التأكيد على ممارسات الأخلاقية											
موافق								3,9045	0.5291		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يبين الجدول رقم 7 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.9045 يعني موافقة أفراد العينة على بعد تأكيد ممارسات الأخلاقية، ويبين كذلك الانحراف المعياري المقدّر بـ 0.5291 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريباً بالنسبة لمجال التأكيد على ممارسات الأخلاقية، وتمت معالجة هذا عن طريق خمس عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.25 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.839 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس حرص قيادة المؤسسة على توفير بيئة عمل يسودها النزاهة في تنفيذ المهام، وجاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الثانية بالمتوسط

الحسابي يقدر بـ 3.80 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.153 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن قيادة المؤسسة تلتزم بالعدالة والانصاف في تعاملها مع جميع الموظفين، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (5) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.45 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.066 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن القيادة تعمل على تطوير نظام حوافز فعال يشجع الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، وذلك ما تؤكد الفقرة رقم (3) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.45 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.284 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة التي تؤكد أن قيادة المؤسسة على أهمية الالتزام بالسلوك الأخلاقي من خلال توضيح معايير للجميع، أما في المرتبة الخامسة فقد جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي قدر بـ 3.41 وإنحراف معياري قدر بـ 1.282 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن قيادة مؤسسة تعتمد في اتخاذ قراراتها على معايير أخلاقية واضحة ومتوازنة.

سادسا: تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق بعد تحديد التوجه الاستراتيجي

وجداول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول بعد التوجه الاستراتيجي

جدول رقم 09: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد التوجه الاستراتيجي

ويمكن تلخيص نتائج أبعاد المحور الأول الخاصة بالقيادة الاستراتيجية للمؤسسة كالتالي:

الجدول رقم 11: ملخص نتائج المحور الأول الخاصة بالقيادة الاستراتيجية للمؤسسة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
تطوير راس المال البشري	3.6636	0.7201	04	موافق
اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها	3.7591	0.5550	02	موافق
المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة	3.5909	0.8045	05	موافق

تحديد التوجه الاستراتيجي	3.6727	0.8241	03	موافق
التاكيد على ممارسات الاخلاقية	3.9045	0.8241	01	موافق
إجمالي المحور	3.7181	0.7455	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

نلاحظ من الجدول إن إجمالي المحور الخاص بالقيادة الاستراتيجية حقق المتوسط الحسابي قدره 3.7181 وإنحراف المعياري قدره 0.7455 يعني موافقة أفراد العينة حيث جاء مستوى التاكيد على ممارسات الاخلاقية في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية مستوى اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها وفي المرتبة الثالثة مستوى تحديد التوجه الاستراتيجي وجاءت في المرتبة الرابعة مستوى تطوير رأس المال البشري وفي المرتبة الاخيرة مستوى المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الاداء المالي

اولا: تحليل فقرات الاداء المالي: والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الاداء المالي:

الجدول رقم 12: التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الاداء المالي:

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	يعد نمو الأرباح مؤشراً أساسياً لتقييم أداء المؤسسة.	العدد	03	03	15	12	11	3.57	1.149	04	موافق
		النسبة	6.8 %	6.8 %	34.1 %	27.3 %	25 %				
02	يساعد تحليل التكاليف في كشف نقاط القوة والضعف.	العدد	03	03	12	16	10	3.61	1.125	03	موافق
		النسبة	6.8 %	6.8 %	27.3 %	36.4 %	22.7 %				
03	تراجع المؤسسة ربحية أنشطتها بشكل	العدد	01	04	06	17	16	3.98	1.045	01	موافق

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة إنتاج مواد التنظيف PAC-MC ميلة

				36. %4	38. %6	13.6 %	9.1 %	2.3 %	النسبة	دوري لتقييم الأداء المالي.	
04	موافق	02	1.043	3.93	15	16	10	01	02	تسعى المؤسسة لتوفير مصادر تمويل جديدة لتحسين الإيرادات.	العدد
					% 34. 1	% 36. 4	22.7 %	2.3 %	4.5 %		
05	موافق	05	1.302	3.55	12	15	06	07	04	تستغل المؤسسة مواردها المالية لتحقيق نتائج جيدة.	العدد
					% 27. 3	% 34. 1	% 13.6	% 15. 9	9.1 %		
06	موافق	10	1.264	3.30	05	20	08	04	07	تعمل القيادة على موازنة الاحتفاظ بالنقدية وتكلفتها.	العدد
					% 11. 4	% 45. 5	18.2 %	% 9.1	% 15. 9		
07	موافق	08	1.163	3.36	06	18	10	06	04	تسعى الإدارة لتحقيق توازن بين النقدية والأصول ورأس المال العامل.	العدد
					% 13. 6	% 40. 9	% 22.7	% 13. 6	9.1 %		
08	موافق	07	1.131	3.50	09	14	14	04	03	تحدد المؤسسة أهدافها المالية بالتشاور مع المالكين.	العدد
					% 20. 5	% 31. 8	% 31.8	9.1 %	% 6.8		
09	موافق	11	1.264	3.27	05	20	08	04	07	تهدف الإدارة إلى زيادة ثروة الملاك والمساهمين.	العدد
					% 11. 4	45. %5	18.2 %	% 9.1	% 15. 9		
10	موافق	09	1.163	3.34	06	18	10	06	04	تعتمد النتائج المالية على السياسة المالية المتبعة.	العدد
					% 13. 6	% 40. 9	% 22.7	% 13. 6	% 9.1		

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة إنتاج مواد التنظيف PAC-MC ميلة

11	يعتبر التوازن المالي هدفاً رئيسياً تسعى المؤسسة لتحقيقه.	العدد	03	04	14	14	09	3.52	1.131	06	موافق
		النسبة	6.8 %	9.1 %	31.8 %	%	20.5				
12	تطبق المؤسسة المعايير المالية والمحاسبية الحديثة.	العدد	04	07	14	15	04	3.18	1.105	12	موافق بشدة
		النسبة	9.1 %	15.9	%	31.8	%				
إجمالي المجال الأول المتعلق بمستوى الاداء المالي.											
								3.5076	0.8440	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يبين الجدول رقم 11 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.5076 يعني موافقة أفراد العينة على أن مؤسسة، وبين كذلك إنحراف معياري المقدّر بـ 0.8440 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريباً بالنسبة لمجال التأكيد على ممارسات الاخلاقية، وتمت معالجة هذا عن طريق 12 عبارة، حيث جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.98 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.045 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس تراجع المؤسسة ربحية أنشطتها بشكل دوري لتقييم الأداء المالي ، وهذا ما تعززه الفقرة (4) التي جاءت في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.94 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.043 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة والتي تبين سعى المؤسسة لتوفير مصادر تمويل جديدة لتحسين الإيرادات، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.61 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.125 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يساعد تحليل التكاليف في كشف نقاط القوة والضعف، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (1) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.57 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.149 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة حيث يعد نمو الارباح مؤشراً أساسياً لتقييم اداء المؤسسة، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (5) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.55 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.302 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يدل على انها تستغل مواردها المالية لتحقيق نتائج جيدة، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (11) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.52 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.131 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يدل على اعتبار التوازن المالي هدفاً رئيسياً تسعى المؤسسة لتحقيقه، في المرتبة السابعة الفقرة رقم (8)

بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.50 وانحراف معياري يقدر بـ 1.131 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافقة مما يدل على ان المؤسسة تحدد اهدافها المالية بالتشاور مع المالكين وفي المرتبة الثامنة جاءت الفقرة رقم (7) بالم متوسط الحسابي يقدر بـ 3.36 وانحراف معياري يقدر بـ 1.163 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يدل على أن الادارة تسعى لتحقيق توازن بين النقدية و الاصول و رأس المال و هذا ما تؤكد في الفقرة رقم (10) حيث جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.34 وانحراف معياري قدر بـ 1.163 مما يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أنها تعتمد النتائج المالية على السياسة المالية المتبعة و في المرتبة العاشرة الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري قدره 1.264 مما يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على ان القيادة تعمل على موازنة الاحتفاظ بالنقدية وتكلفتها اما في المرتبة الحادي عشرة فقد جاءت الفقرة رقم (9) بمتوسط حسابي قدره 3.27 وانحراف معياري قدره 1.264 مما يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس ان الادارة تهدف الى زيادة ثروة الملاك والمساهمين وفي الاخير جاءت الفقرة رقم (12) في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.18 وانحراف معياري قدره 1.105 مما يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على ان المؤسسة تطبق المعايير المالية والمحاسبية الحديثة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية لدراسة والفرضية الرئيسية، وذلك بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات.

من أجل تطبيق تحليل الانحدار لإختبار الفرضيات، يجب التحقق من بعض الشروط وذلك من أجل سلامة وملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الانحدار، وسوف يتم توضيحها كالاتي:

اولا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من أجل التحقق من أن البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإختيار إختبار (Kolmogorov-Smirnov)، لأن الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي، وضعنا فرضيتين:

- H_0 : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

- H_1 : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

ومن أجل التحقق من الفرضيتين قمنا من خلال برنامج SPSS بإجراء الإختبار جودة المطابقة K-S، فكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم 13: إختبار K-S لتوزيع البيانات

عدد العينة	تطوير رأس المال البشري	اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها	المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة	تحديد التوجه الاستراتيجي	التأكيد على ممارسات الأخلاقية	الاداء المالي
عدد العينة	44	44	44	44	44	44
مطلق	0.147	0.137	0.109	0.124	0.124	0.110
ايجابي	0.097	0.100	0.065	0.096	0.124	0.068
سلبي	0.147-	0.137-	0.109-	0.124-	0.098	0.110
قيمة اختبار K-S	0.147	0.137	0.109	0.124	0.124	0.110
مستوى المعنوية	0.019	0.037	0.200	0.087	0.088	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

من خلال الجدول رقم 12 يتبين أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من خلال ما يلي:

- البعد الأول تطوير رأس المال البشري بلغت قيمة الاختبار 0.147 بمستوى دلالة بلغ 0.019 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 : تتبع بيانات البعد الأول تطوير رأس المال البشري للتوزيع الطبيعي.
- البعد الثاني اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها بلغت قيمة الاختبار 0.137 بمستوى دلالة بلغ 0.037 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 : تتبع بيانات البعد الثاني اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها للتوزيع الطبيعي.
- البعد الثالث المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة بلغت قيمة الاختبار 0.109 بمستوى دلالة بلغ 0.200 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 : تتبع بيانات البعد الثالث المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة لتوزيع الطبيعي.

- البعد الرابع تحديد التوجه الاستراتيجي بلغت قيمة الاختبار 0.124 بمستوى دلالة بلغ 0.087 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 تتبع بيانات البعد الرابع تحديد التوجه الاستراتيجي لتوزيع الطبيعي.

- البعد الخامس التأكيد على ممارسات الأخلاقية بلغت قيمة الاختبار 0.124 بمستوى دلالة 0.088 وهو أكبر من 0.05 مما يعني الفرضية الصفرية H_0 : تتبع بيانات البعد الخامس التأكيد على ممارسات الأخلاقية لتوزيع الطبيعي.

- المتغير المستقل الأداء المالي بلغت قيمة الاختبار 0.110 بمستوى دلالة بلغ 0.200 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 : تتبع لبيانات المتغير المستقل للأداء المالي التوزيع الطبيعي.

نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا الى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تقول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي بإمكاننا استخدام الإختبارات المعلمية وخاصة أسلوب الانحدار البسيط على طريقة المربعات الصغرى وتحليل التباين.

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى.

حيث يتم استخدام معاملات الارتباط لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغيرات التي تمثل المتغير التابع وكذلك أسلوب تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية ككل التي تنص على أنه: توجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين البعد الأول القيادة الاستراتيجية والأداء المالي في المؤسسة.

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم 14: ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط بين البعد الأول تطوير رأس المال البشري والأداء المالي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
تطوير رأس المال البشري	الأداء المالي	0.500	0.250	4.092	*0.00
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين بعد تطوير رأس المال البشري وأداء المالي بلغت 60.2% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 36.2% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 63.8% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=4.092$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \leq \alpha$ في العلاقة بين البعد الأول تطوير رأس المال البشري و أداء المالي ، ونجد كذلك ان $Sig=000$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل تطوير رأس المال البشري و أداء المالي.

ثانياً: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية

الجدول رقم 15: ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها وأداء العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها	الأداء المالي	0.424	0.180	1.340	*0.00
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين مستوى بعد اكتشاف المقدرة الجوهرية و المحافظة عليها و الأداء المالي بلغت 50.7% وهي قيمة متوسطة وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 25.7% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 74.3% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=1.340$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \leq \alpha$ في العلاقة بين بعد فريق العمل و أداء العاملين ، ونجد كذلك ان $Sig=000$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل اكتشاف المقدرة الجوهرية و المحافظة عليها وأداء المالي.

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية

الجدول رقم 16: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة و أداء المالي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة	الأداء المالي	0.518	0.268	4.092	*0.00
* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الإرتباط بين المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة والأداء المالي المالي بلغت 51% وهي قيمة قوية وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 26% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 74% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=4.092$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة و أداء المالي ، ونجد كذلك ان $Sig=0.00$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة والمتغير التابع الأداء المالي.

رابعا: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

من خلال برنامج spss نتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم 17: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد تحديد التوجه الاستراتيجي أداء المالي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
تحديد التوجه الاستراتيجي	الأداء المالي	0.665	0.442	2.594	*0.00
* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين المحافظة على تحديد التوجه المالي والأداء المالي بلغت 66% وهي قيمة قوية وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 44% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 56% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=2.594$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين تحديد التوجه الاستراتيجي وأداء المالي، ونجد كذلك أن $Sig=0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل تحديد التوجه الاستراتيجي والمتغير التابع الأداء المالي.

خامسا: إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

من خلال برنامج spss نتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم 18: ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد التأكيد على ممارسات الأخلاقية أداء المالي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
التأكيد على ممارسات الأخلاقية	الأداء المالي	0.570	0.325	0.3525	*0.00
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين التأكيد على ممارسات الأخلاقية والأداء المالي بلغت 57% وهي قيمة قوية وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 32% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 68% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=2.594$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين التأكيد على ممارسات الأخلاقية و أداء المالي ، ونجد كذلك أن $Sig=0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل التأكيد على ممارسات الأخلاقية والمتغير التابع الأداء المالي.

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية

الجدول رقم 19: ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R ²	T	Sig
الأداء المالي	تطوير رأس المال البشري	0.424	0.180	1.340	*0.00
	اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها	0.518	0.268	4.092	
	المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة	0.665	0.442	2.594	
	تحديد التوجه الاستراتيجي	0.661	0.436	2.292	
	التأكيد على ممارسات الأخلاقية	0.570	0.325	0.352	
الإجمالي		0.567	0.330	* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والأداء المالي بلغت 52% وهي قيمة متوسطة وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 27% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 72.5% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=5.278$ إلى عدم وجود فوق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين الاتصال الرقمي وأداء العاملين، ونجد كذلك أن $Sig=0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية والمتغيرات التابعة للأداء المالي.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على:

توجد هناك علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 بين القيادة الاستراتيجية والأداء المالي للمؤسسة التجارية PAC-MC.



خاتمة



على ضوء ما ورد في هذه الدراسة تحت عنوان مساهمة القيادة الاستراتيجية في رفع الأداء المالي للمؤسسة التجارية يمكن القول أن القيادة الإستراتيجية هي القيادة القادرة على التأثير في الآخرين وإعداد رؤية وتصور مستقبلي للمؤسسة وذلك من خلال تبني ثقافة تنظيمية فعالة قائمة على الإبداع والابتكار لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد، وللقيادة الإستراتيجية أهمية بالغة حيث تعتبر محورا في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال، كما أنها مسؤولة عن نجاح المؤسسات أو فشلها، والقيادة الإستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الإستراتيجي بين التطلعات والحاجات، ولها مهام عديدة تلخص كما يلي: تحديد التوجه الإستراتيجي، اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على ممارسات الأخلاقية، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية، ومن الصعب تحقيق قيادة مثالية في جميع الظروف لذلك تختلف الأدوار التي تمارسها تبعا لاختلاف أنماطها ومن أبرزها نمط القيادة بالمشاركة، نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة التنفيذية.

كما يمكن القول أن الأداء المالي ذو أهمية بالغة في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتخصص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

وقد قمنا بإسقاط ما تم تقديمه سابقا في نموذج دراسة استخرجنا من خلاله مجموعة من الفرضيات تم اختبارها من خلال تطبيقها على دراسة حالة مصنع مواد التنظيف والتجميل لولاية ميله، وذلك من خلال اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات توصلنا من خلاله لنتائج محددة.

أولاً: نتائج الدراسة

لقد تم التوصل من خلال بحثنا إلى عدة نتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، نذكرها فيما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل تطوير رأس المال البشري وأداء المالي بمستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وهذه الفرضية صحيحة.

بالنسبة للفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها وأداء المالي بمستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وهذه الفرضية صحيحة.

بالنسبة للفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة والمتغير التابع الأداء المالي بمستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وهذه الفرضية صحيحة.

بالنسبة للفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل تحديد التوجه الاستراتيجي والمتغير التابع الأداء المالي بمستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وهذه الفرضية صحيحة.

بالنسبة للفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل التأكيد على ممارسات الأخلاقية والمتغير التابع الأداء المالي بمستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وهذه الفرضية صحيحة.

ثانياً: التوصيات

استناداً إلى نتائج هذه الدراسة فقد تم وضع بعض التوصيات التي نرجو من خلالها أن تتمكن المؤسسة محل الدراسة من تبنيها:

- ◀ تعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية لمصنع مواد التنظيف والتجميل لولاية ميلة.
- ◀ العمل على تحفيز الموظفين من خلال طرق متنوعة ومختلفة، وكذلك مكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية.
- ◀ الالتزام بمعايير التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات المتميزة، والعمل على تهيئة وإعداد قادة متقبليين.
- ◀ تطوير مهارات القيادات العليا في المؤسسة عبر تنفيذ برامج تدريبية مخصصة لذلك، كل حسب مجال عمله.
- ◀ ضرورة قيام المؤسسة بمراجعة إستراتيجية دورية والتأكيد على تصحيح أي انحرافات بعد تحديدها حتى تضمن سير العمل بكفاءة وفعالية.
- ◀ إن رفع الأداء المالي للمؤسسة التجارية ضروري من أجل نموها واستمرارها، ولتحقيق ذلك يجب استخدام مجموعة من المؤشرات المالية.
- ◀ على المؤسسة التنازل عن الأصول غير المستعملة من أجل رفع أدائها المالي.

ثالثاً: حدود وأفاق البحث

رغم هذه الدراسة التي تم انجازها والنتائج التي توصلنا إليها توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها، فاقصر البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة وخاصة في طبيعة نشاطها يجعل نتائج الدراسة نسبية، إضافة إلى أن ضيق الوقت حال دون تطرقنا للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع واستعمال أداة واحدة من أدوات

البحث العلمي والمتمثلة في الاستبيان دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية متنوعة المقابلات مثلاً، كما أن عملية رفع الأداء المالي تم تحديدها على أساس تبني نموذج واحد فقط.

إلا أن هذا الموضوع يفتح لنا أفق جديدة ومتنوعة في المستقبل لمحاولة التعمق أكثر في دراسة القيادة الإستراتيجية بإضافة متغيرات جديدة وتأثيرها على رفع الأداء المالي باعتماد نماذج جديدة، بالإضافة لمحاولة دراسة تأثير القيادة الإستراتيجية على الأداء المالي؛ أو دراسة مدى مساهمة مهارات القيادة الإستراتيجية في دعم الأداء المالي، وتوسيع الدراسة على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم بشكل يأخذ في الاعتبار خصوصية مختلف المؤسسات وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

