

أثر القيادة الإستراتيجية في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في المنظمات الأهلية غير الربحية العاملة بمحافظة عدن- اليمن

الاستلام: 7 / ديسمبر / 2024
التحكيم: 8 / ديسمبر / 2024
القبول: 20 / ديسمبر / 2024

هائل سعيد علي عسيف^(*)

© 2024 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2024 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ باحث في العلوم الإدارية- جامعة العلوم والتكنولوجيا، عدن، اليمن.
*عنوان المراسلة: haielasief77051@gmail.com

أثر القيادة الإستراتيجية في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في المنظمات الأهلية غير الربحية العاملة بمحافظة عدن- اليمن

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الإستراتيجي، استثمار المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة المتوازنة) في الأداء المنظمي بأبعاده (العلاء، البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) مجتمعة في المنظمات الأهلية بمحافظة عدن.

واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وجرى اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة عدن، والبالغ عددهم (790) عنصراً من (22) منظمة أهلية، وبلغت عينة الدراسة (272) مفردة.

واعتمد على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى تطبيق القيادة الإستراتيجية والأداء المنظمي جاء مرتفعاً. وأن للقيادة الإستراتيجية علاقةً طرديةً قويةً مع الأداء المنظمي، وتختلف قوة هذه العلاقة باختلاف الأبعاد. كما توصلت إلى أن القيادة الإستراتيجية تؤثر في الأداء المنظمي بالمنظمات الأهلية، ويختلف مستوى هذا الأثر بحسب الأبعاد، فأكثرها أثراً بعد تطوير رأس المال البشري، يليه بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية والرقابة المتوازنة، وأقلها أثراً بعد تحديد التوجه الإستراتيجي، وبعد استثمار المقدرات الجوهرية والثقافة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية، وتبني نمط القيادة الإستراتيجية التشاركية، وضرورة الاهتمام المستمر بتطوير رأس المال البشري، وضرورة العمل على تنويع مصادر التمويل، بما فيها مصادر التمويل الثابتة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية، الأداء المنظمي، المنظمات الأهلية.

The influence of Strategic Leadership on Organizational Performance - A field study of Non-Profit Organizations Operating in Aden Governorate

Hail Saeed Ali Asif ^(1,*)

Abstract

The study aimed to examine the impact of strategic leadership dimensions (strategic direction, core capabilities, human capital development, organizational culture, ethical practices, balanced control) on organizational performance dimensions (customers, financial performance, internal operations, learning, and growth) in non-governmental organizations (NGOs) in Aden Governorate. The descriptive-analytical method was applied, targeting a population of 790 employees from 22 NGOs, with a sample size of 272 respondents.

Data were collected using a questionnaire. Key findings revealed that both strategic leadership and organizational performance levels were high. Strategic leadership and organizational performance, varying across dimensions, had a strong positive relationship. The most significant influence was observed in human capital development, followed by ethical practices and balanced control, while strategic direction, core capabilities, and organizational culture had the least impact.

The study recommended enhancing strategic leadership practices in NGOs, adopting a participatory approach in strategic planning, focusing on human capital development through continuous training programs, and diversifying funding sources, including fixed funding

Keywords: *Strategic Leadership - Organizational Performance - NGOs.*

¹ Researcher in Administrative Sciences – University of Science and Technology – Aden, Yemen.

Corresponding Author address: haielasief77051@gmail.com

المقدمة

تواجه أغلب المنظمات في العصر الحاضر تحديات كبيرة في بيئة يسودها الغموض والتعقيد، مما يؤثر على أدائها المنظمي، والذي يُعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة عالية، يمكنها من المنافسة، ويحقق لها البقاء والاستمرار. وفي الدول النامية - واليمن على وجه الخصوص - تعاني معظم المنظمات من ضعف مستوى الأداء، والمنظمات الأهلية غير الربحية من أهم أركان المجتمع، حيث أدت دوراً حيوياً في تلبية احتياجات المجتمع اليمني، والمساهمة في حل المشكلات التي تواجه الشعب اليمني على الصعيدين التنموي والإنساني، وتحسين جودة حياة الأفراد. إلا أنها تعاني من تحديات إدارية ومالية كبيرة، مما أدى إلى ضعف في مستوى أدائها وإغلاق بعضها، في ظل بيئة غير مستقرة وتأثر بالوضع السياسي والاقتصادي المضطرب، والتطور التكنولوجي والتقني المتسارع، والأزمات الدولية المفاجئة. لذا، يتحتم على المنظمات غير الربحية القيام بعملية تحسين الأداء الذي يُعد منظومة تتفاعل عن طريقها العناصر (المادية والبشرية) داخل المنظمة مع البيئة المحيطة خارج المنظمة، لتحقيق أهدافها التي جاءت من أجلها وبقائها واستمراريتها، وتقديم خدماتها للمستفيدين بنحو يلائم متطلباتهم الحقيقية. ويأتي دور القيادة الاستراتيجية لإدارة هذه المنظمات الحجر الأساس لنجاح المنظمات، فالمنظمات لا يمكن أن تتطور إلا إذا توافرت قيادات إستراتيجية ذات رؤية إستراتيجية واضحة، تستشرف المستقبل، وتواكب التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية.

فالقيادة الإستراتيجية لها أثر كبير في تطوير الأداء للمنظمات الأهلية غير الربحية، بما يكفل لها الاستمرارية والبقاء والحفاظ على موقع إستراتيجي، عن طريق بناء إستراتيجية ناجحة، وترجمتها إلى واقع معاش، ونقل الرؤية بوضوح تام لكل فرد في المنظمة، والقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المتسارعة، والوعي بالتطورات المحلية والعالمية، واستكشاف الفرص، والعمل على خلق بيئة عمل إيجابية، عبر المشاركة الفاعلة في تحديد وتحقيق رؤية المنظمة وأهدافها، وبناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة، تعزيز الالتزام بالقيم والممارسات الأخلاقية، وتطوير ثقافة تنظيمية تعزز التعاون والأمان النفسي، وتطور السلوك والالتزام التنظيمي بالمساواة والعدالة، والاستثمار الأمثل في رأس المال البشري.

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء المنظمي في المنظمات الأهلية العاملة بمحافظة عدن.

الإطار العام للدراسة

المشكلة

تعمل المنظمات ضمن بيئة ديناميكية تمتاز بالتغيرات المتسارعة والمنافسة الشديدة، مع وجود العديد من الفرص والتهديدات البيئية المحيطة بها، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات ضرورة تحسين الأداء المنظمي من أجل الاستمرار ومواجهة حالة المنافسة والتميز، والمنظمات غير الربحية كغيرها من المنظمات يمثل الأداء مؤشراً رئيساً لها، يعكس مدى قدرتها في استثمار مواردها المختلفة بكفاءة وفعالية، لتحقيق أداء متميز وموضع إستراتيجي منافس، يضمن لها البقاء والاستمرارية في تقديم الخدمات.

يرى (Isik, 2009: 14) أنه في ظل التنافسية الشديدة والعولمة، أصبح الأداء المنظمي هو مفتاح بقاء المنظمات وتحقيق أهدافها. إذ يعمل الأداء المنظمي على الموازنة بين الأنشطة والموارد والأهداف الرئيسية والعمليات التنظيمية للمنظمة، ويركز على الأهداف طويلة الأمد، ويؤسس بذلك نظرة إستراتيجية بعيدة المدى وبالتالي، ينتج عن ذلك نجاح واستمرارية عمل المنظمات وتحقيقها لأهدافها المنشودة. ولما للقيادة الاستراتيجية من أهمية بالغة في الأداء المنظمي

- والذي تناولته الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث - أظهرت العديد منها أهمية وجود قيادات إستراتيجية فاعلة، كما ذكرت دراسة كل من سلام والحكيم (2023)، الحسين وهاشم (2022)، صويص والقبج (2021)، ذيبان (2020)، حمود (2018)، جبارة (2017)، الزغبي (2010) وبحسب دراسة جبارة (2017) والتي أوصت بأهمية إجراء بحوث ودراسات تتناول القيادة الإستراتيجية، وتحديد أثرها في تحسين الأداء لباقي القطاعات (غير قطاعات التأمين) في الأردن. ودراسة (Kitonga, et, Al, 2016) التي أوصت بأن يجد قادة المنظمات غير الربحية طرقاً حول كيفية تنفيذ ممارسات القيادة الإستراتيجية. ومن عمل الباحث في مجال المنظمات غير الربحية، وإطلاعاً على أهم المشكلات التي تواجهها، تتبلور مشكلة الدراسة بمعرفة أثر القيادة الإستراتيجية في الأداء المنظمي في المنظمات الأهلية غير الربحية بمحافظة عدن. وتتمثل مشكلة الدراسة في سؤالها الرئيس الآتي: ما أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تأكيد الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، استثمار المقدرات الجوهرية، مساندة الثقافة التنظيمية) في الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة (العملاء، البعد المالي، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) في المنظمات الأهلية غير الربحية بمحافظة عدن؟

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس:

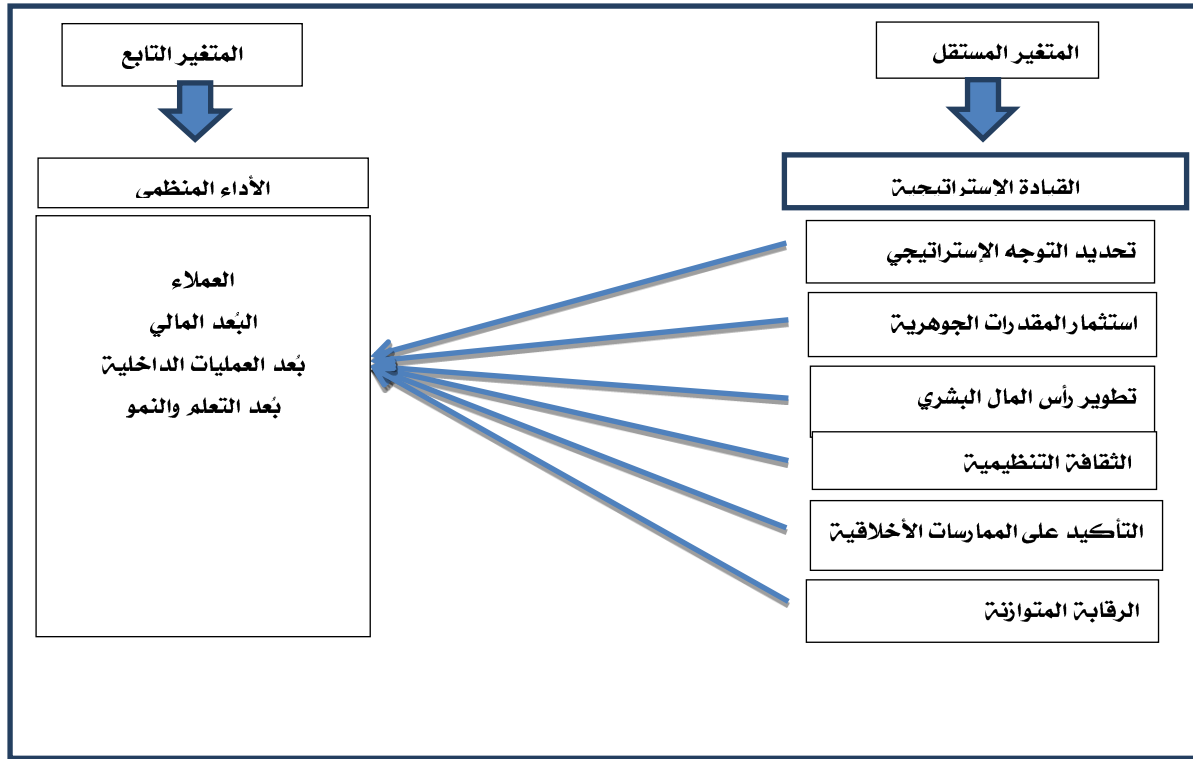
تسعى الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإستراتيجية في الأداء المنظمي في المنظمات الأهلية غير الربحية العاملة بمحافظة عدن، وتضرب من هذا الهدف عدد من الأهداف الفرعية، والمتمثلة ب:

الأهداف الفرعية:

- 1- معرفة واقع تطبيق القيادة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية غير الربحية العاملة بمحافظة عدن.
- 2- قياس مستوى الأداء المنظمي وفق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الأهلية غير الربحية العاملة بمحافظة عدن.
- 3 - معرفة أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الإستراتيجي، استثمار المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة المتوازنة) مجتمعة ومنفردة في الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة (العملاء، البعد المالي، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) في المنظمات الأهلية غير الربحية العاملة بمحافظة عدن.

نموذج الدراسة

وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، صمّم الأنموذج المعرفي للدراسة وحددت أبعاد المتغير المستقل، وحددت أيضاً أبعاد المتغير التابع، وكما موضح من الشكل (1) والذي يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة، وهو كما يأتي:



شكل رقم (1) متغيرات الدراسة

فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة المتوازنة) في الأداء المنظمي في المنظمات الأهلية غير الربحية بأبعاده مجتمعة (العملاء، المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بمحاظلة عدن عند مستوى دلالة (0.05). وتفرضت من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية، تتمثل بالآتي:
1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية، ممثلة في بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي في الأداء المنظمي في المنظمات الأهلية غير الربحية بمحاظلة عدن عند مستوى (0.05).
 2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية، ممثلة في بُعد استثمار المقدرات الجوهرية في الأداء المنظمي في المنظمات الأهلية غير الربحية بمحاظلة عدن عند مستوى دلالة (0.05).
 3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية، ممثلة في بُعد تطوير رأس المال البشري في الأداء المنظمي في المنظمات الأهلية غير الربحية بمحاظلة عدن عند مستوى دلالة (0.05).
 4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية، ممثلة في بُعد الثقافة التنظيمية في الأداء المنظمي في المنظمات الأهلية غير الربحية بمحاظلة عدن عند مستوى دلالة (0.05).
 5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية، ممثلة في بُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية في الأداء المنظمي في المنظمات الأهلية غير الربحية بمحاظلة عدن عند مستوى دلالة (0.05).

6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية، ممثلة في بُعد الرقابة المتوازنة في الأداء المنظمي في المنظمات الأهلية غير الربحية بمحافظة عدن عند مستوى دلالة (0.05).

التعاريف الإجرائية

بحسب بعض الدراسات ومنها دراسة المغيرة (2023)، سلام والحكمي (2023)، الجميلي (2023)، العامري والمقرمي (2021)، محمد (2015)، القيسي (2015)، عبد الحميد ومنصور (2015) فقد توصل الباحث إلى أن التعاريف الإجرائية للدراسة، هي بحسب الآتي:

1. القيادة الإستراتيجية: مجموعة من الممارسات القيادية للتأثير في سلوك الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق تحديد توجه إستراتيجي واضح، وتطوير مهارات ومقدرات العاملين برقابة تنظيمية متوازنة وثقافة تنظيمية مساندة، وممارسات أخلاقية محفزة، والاستفادة من القدرات الإستراتيجية للمنظمة.
2. التوجه الإستراتيجي: تصور مستقبلي لعلاقة المنظمة مع البيئة الخارجية عبر الرؤية والرسالة والقيم والغايات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
3. استثمار المقدرات الجوهرية: قدرة المنظمة في استثمار مواردها البشرية، المعلوماتية، المالية، والمادية وصياغة مقدراتها المميزة، وبما يحقق الميزة التنافسية لها.
4. تطوير راس المال البشري: قدرة المنظمة على تحسين المهارات والخبرات لرأس مالها البشري، وتنميته بما يحقق أهدافها.
5. الثقافة التنظيمية: تركيز المنظمة على مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأنظمة واللوائح التي تؤثر في سلوك العاملين، وفي أسلوب العمل، وطريقة اتخاذ القرارات فيها.
6. التأكيد على الممارسات الأخلاقية: نشر القيم الأخلاقية التي تحكم عملية التفاعل بين العاملين فيما بينهم من جهة، وعملاء المنظمة من جهة أخرى، والتأكيد على ممارستها والالتزام بها.
7. الرقابة المتوازنة: قدرة المنظمة على تنفيذ إجراءات رقابية متوازنة وذات فاعلية، وبما يمكنها من تقييم خطتها، وتعزيزاً للإيجابيات ومعالجة للانحراف والسلبيات، وبما يحقق أهداف المنظمة.
8. الأداء المنظمي: المنظومة الكاملة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة الأهلية غير الربحية من أجل تحقيق استدامة الخدمات عبر تحقيق رضا العملاء، وتطوير العمليات الداخلية، وتحسين مهارات وقدرات الكادر البشري والحفاظ على الاستدامة المالية.
9. بُعد العملاء: قدرة المنظمة غير الربحية على تحسين رضا العملاء (المستفيدين والمانحين) عبر تلبية احتياجاتهم ورغباتهم المتمثلة في مجالات الوقت والخدمة والنوعية.
10. البعد المالي: بُعد يهتم بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة غير الربحية المرتبطة بتحسين التدفقات النقدية والحفاظ على الاستدامة المالية للاستمرار في تقديم الخدمات.
11. بُعد العمليات الداخلية: البعد الذي يهتم بتحسين الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة غير الربحية عن غيرها والتي ينتج عنها رضا العملاء.
12. بُعد التعلم والنمو: قدرة المنظمة غير الربحية على تحسين مهارات وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة.

حدود الدراسة

أولاً: الحدود الموضوعية؛ وتتمثل بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) بأبعادها الستة (تحديد التوجه الإستراتيجي، استثمار المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة المتوازنة)، والمتغير التابع (الأداء المنظمي) بأبعاده الأربعة (العملاء، البعد المالي، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو).

ثانياً: الحدود البشرية؛ وتتمثل بالأفراد المعنيين بتطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية غير الربحية وهم: (مدير عام، مدير تنفيذي، مدير فرع، مدير إدارة/ قسم، مدير برنامج، مدير مشروع، منسق، ضابط مشروع، مساعد).
ثالثاً: الحدود المكانية/الميدانية؛ وتتمثل بعدد من مكاتب المنظمات الأهلية غير الربحية الفاعلة (مجتمع الدراسة) والمرخص لها بالعمل في محافظة عدن بالجمهورية اليمنية.

رابعاً: الحدود الزمانية؛ أجريت هذه الدراسة الميدانية في العام (2023/2024).

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحقيق أهداف الدراسة، ويُعدُّ هذا المنهج الأكثر تناسباً مع هذا النوع من الدراسات، ويساعد بنحو أفضل على تحقيق النتائج المراد التوصل إليها، سعياً لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من (22) منظمة أهلية عاملة في محافظة عدن باليمن، والتي بلغ عدد موظفيها (790) موظفاً وموظفة، وذلك بحسب إحصائية إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية مجتمع الدراسة في عام (2023 م).

عينة الدراسة:

اختيرت عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (272) مضردة من الموظفين في المنظمات الأهلية وزعت عليهم استبانة البحث، واسترد (264)، وبنسبة (97.5%).

الإطار النظري والدراسات السابقة

القيادة الإستراتيجية

المفهوم

يُعدُّ مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري والتنظيمي، ارتبط بأحد المفاهيم الأساسية فيهما، ألا وهو القيادة الذي لطالما وجه لها أهمية كبيرة بوصفها أمراً أساسياً وجوهرياً لتقدم الشعوب والمجتمعات والمنظمات، فهي فلسفة ترتبط بقدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وممارسة الإرشاد والتوجيه والتحفيز للأفراد للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (حريم، 2010: 215).

وكان المفهوم الأول للقيادة الإستراتيجية على يد كوتر (Kotter) عام (1982)، ثم مينتزيبرج (Mintzberg) عام (1984) إشارة إلى المدير التنفيذي، أو رئيس إحدى الشركات، فبروز مفهوم القيادة الإستراتيجية تلا ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية بسنوات عديدة. (خليل، 2017: 130).

وتعرّف القيادة الإستراتيجية بأنها "العمل على بناء فكرٍ ومنهجيةٍ على المدى الطويل تبين طريق ومسار المؤسسة، وتحدد أهدافها وما تريد الوصول إليه، وغايتها التي تبحث عنها تلك المؤسسة، وذلك عن طريق وضوح رؤيتها ورسالتها" (الديراوي، 2022: 6).

كما عرّفت بأنها "مجموعة من القدرات والمسؤوليات والقابليات والسلوكيات والمهارات التي يسعى عن طريقها القائد إلى تمكين ومساعدة المنظمات من تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية، فضلاً عن خلق ميزة تنافسية لها عن طريق تعزيز أدائها" (الغزوي، 2022: 105).

ويرى الباحث أن القيادة الإستراتيجية في المنظمات غير الربحية هي قيادة تطويرية مستمرة، تتميز بالتفكير الإستراتيجي والتصور المستقبلي، تشجع المشاركة الفاعلة في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة، واتخاذ قرارات تشاركية وفق منهجية علمية، توفر بيئة محفزة للإبداع، تتصف بالمرونة والإنسانية، تعمل على تطوير الأفراد باستمرار، وتحفزهم لتحقيق رؤية المنظمة وقيادة التأثير المجتمعي المستدام. تستند هذه القيادة إلى قيم مشتركة، وتتسم ببعيد أخلاقي، وتركز على احتياجات المستفيدين، وتعزيز العلاقات القائمة على الثقة مع مختلف أصحاب المصلحة.

أبعاد القيادة الإستراتيجية

ويمكن عرض الأبعاد على النحو الآتي:

تحديد التوجه الإستراتيجي: يرى (الحمادي، 2023: 41-42) "بأن الباحثين عرضوا مفهوم التوجه الإستراتيجي وفق رؤى متعددة تشير بعضها إلى أبعاده ومكوناته، وبعضها تشير إلى الأهمية، وبعضها الآخر يشير إلى الخصائص، وأيضاً جاء الخلاف في التعريف وفقاً للنموذج العلمي المتبع للباحثين في تعريفهم للتوجه الإستراتيجي..". ويعرّف بأنه "مجموعة من الإستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهرية للمنظمة نحو وضع رسالتها، بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل، وبتنكر هذه الإستراتيجيات بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للوزارة لتحقيق أهدافها" (العصار، 2019: 10).

ويرى الباحث أن التوجه الإستراتيجي هو إطار عمل يحدد وجهة المنظمة وأولوياتها، ويوجه جهود العاملين في المنظمات غير الربحية نحو تحسين حياة المستفيدين، وتحقيق أثر اجتماعي إيجابي مستدام.

1. استثمار المقدرات الجوهرية: يعتمد تحديد مفهوم المقدرات الجوهرية على الاتجاه والتفكير الإستراتيجي للمنظمة، وطبيعة العمل الخاصة بها، بالإضافة إلى أهم الخصائص التي تتمتع بها، كما وقد يختلف مفهومها تبعاً لطبيعة القطاع الذي يعمل فيه المنظمة، وفي الغالب تتألف المقدرات الجوهرية من الموجودات الملموسة كالكنولوجيا المستخدمة، ومن موجودات غير ملموسة كالثقافة والمعرفة، كما ترتبط بقدرة المنظمة على خلق القيمة المضافة لزيائنها (سلمان والناصري، 2016: 197).

ويرى الباحث أن استثمار المقدرات الجوهرية هو قدرة المنظمة غير الربحية على تحويل مواردها وقدراتها الفريدة التي تمتلكها إلى قيمة مجتمعية مستدامة، وتحويل التحديات المجتمعية إلى فرص، عبر تطوير حلول مبتكرة، وبناء شراكات فاعلة تعزز التمكين المجتمعي المستدام.

2. تطوير رأس المال البشري؛ و" يشير إلى المعارف والخبرات والمهارات الموجودة عند العاملين والتي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة، والتعامل مع المخاطر، وعليه، فهو يعكس فعالية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة، وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة اللازمت" (سمر الدين والقرشي، 2020: 5).
- ويرى الباحث أن تطوير رأس المال البشري في المنظمات غير الربحية هو عملية استثمار مستمر في قدرات ومهارات العاملين، وتمكينهم من إطلاق إمكاناتهم للمساهمة في تحقيق الأهداف الاجتماعية، وتعزيز الاستدامة عبر تصميم برامج تدريبية تلبي احتياجات العاملين والمنظمة، والاستثمار في تطوير مهارات القيادة، وتشجيع تبادل المعارف والخبرات والتقدير والمكافأة على الإنجازات.
3. الثقافة التنظيمية؛ وتعرف بأنها "مجموعة القيم والعادات والتقاليد والأفكار السائدة والضوابط القانونية في المنظمات والتي تحدد سلوك العاملين داخلها بغية تحقيق أهدافها، كما تمثل الأطر المعيارية للممارسات، وكيفية أداء العمل" (الدوسري والألفي، 2019: 678). وتعرف أيضاً بأنها مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير مقبول داخل المنظمة (أحمد، 2017: 220-221).
- ويرى الباحث أن الثقافة التنظيمية في المنظمات غير الربحية هي مجموعة القيم والمبادئ المشتركة والسلوكيات التي توجه عمل المنظمة، وتشجع على التعاون والابتكار والتطوير المستمر، وتؤسس بيئة عمل محفزة تسهم في جذب وتطوير الكفاءات، بما يسهم في تحسين الأداء المنظمي وزيادة التأثير المجتمعي المستدام.
4. الرقابة المتوازنة؛ وتعرف بأنها "الإجراءات التي تطبقها المنظمة لمتابعة الأنشطة والعمليات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف من أجل تحسين الأداء العام للمنظمة" (الامعي، 2020: 4). ويرى الباحث أن الرقابة المتوازنة في المنظمات غير الربحية هي إطار عمل متطور أساسه مجموعة من الآليات والأنظمة غير الرسمية التي تشكل ثقافة المنظمة وتوجه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، والتي تعمل بنحو مكمل للأنظمة الرسمية للرقابة، مما يسهم في تحسين الأداء المنظمي.
5. تعزيز الممارسات الأخلاقية؛ وتعرف بأنها "مجموعة المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحدد الصواب والخطأ في سلوك الفرد وتعد الأخلاقيات بمثابة (صمام تعزيز الممارسات الأخلاقية) التي تقود الأفراد إلى الاختيارات السليمة التي لا تتعارض مع القيم السائدة في المجتمع" (سعيد وعباس، 2017: 81). ويرى الباحث بأنها عملية منهجية ومخططة تهدف إلى دمج القيم الأخلاقية في ثقافة المنظمة وقراراتها واستراتيجياتها، عبر تفعيل الدور القيادي الاستراتيجي في ترسيخ هذه القيم، وتمكين الموظفين من اتخاذ قرارات أخلاقية، وبناء علاقات شراكة مبنية على الثقة والشفافية مع جميع أصحاب المصلحة.

الأداء المنظمي

المفهوم

يتفق معظم الباحثين على أن الأداء المنظمي هو مفهوم واسع يشمل معايير نوعيّة داخلية وخارجية، تعكس قدرة المنظمة على تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف تجاه أطراف عديدة، كالعاملين، والمساهمين، والزبائن، والإدارة، والمجتمع (عبد الله، كامل، 2017: 67).

ويُعرف الأداء المنظمي بأنه محصلة أعمال المنظمة عن طريق تفاعلها وارتباطها مع عناصر البيئتين الداخلية والخارجية، وهو يشمل أداء الأفراد في إطار وحدتهم التنظيمية، وأداء الوحدة التنظيمية في إطار السياسة العامة للمنظمة، وأداء المنظمة في إطار بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (عبد الله، 2019: 137).

ويرى الباحث بأنه يتمثل في قدرة المنظمة غير الربحية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنحو متكامل ومستدام، وذلك عبر ربط الأهداف الاستراتيجية بأربعة أبعاد رئيسية، هي: العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والبعد المالي. ويجري قياس هذا الأداء عبر مؤشرات أداء رئيسية محددة لكل بُعد، بهدف تحقيق التوازن وضمان تحقيق قيمة مضافة للمستهدفين.

أبعاد الأداء المنظمي

1. البعد المالي: وتُعرف الأبعاد المالية على أنها تلك المرتبطة بتحقيق الأرباح، وزيادة الحصّة السوقية، توليد التدفقات النقدية، أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية، وتكمن أهمية المقاييس المالية في قيامها بدورين أساسيين، وهما، تحديد الإنجاز المالي المتوقع من الاستراتيجية، وتمثل الهدف النهائي لأهداف ومقاييس الأبعاد الثلاثة الأخرى (بني حمدان وادريس، 2009: 396).

ويرى الباحث البعد المالي في المنظمات غير الربحية بأنه عملية تطوير نظام مالي وقوي، يضمن استدامة تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، عبر تنوع واستكشاف مصادر تمويل مبتكرة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وبناء علاقات ثقة مع المانحين والشركاء.

2. بُعد العملاء: يرى (الياسري وحسين، 2013: 250) أن بُعد العملاء يعبر عن معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع المنظمة بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة المنظمة، إذ تهتم العديد من المنظمات في الوقت الحاضر بالمحافظة على عملائها الحاليين، ومحاولة جذب واكتساب المزيد من العملاء الجدد، وأصبحت من أوليات اهتمام المنظمات اكتساب ثقة عملائها عبر تقديم مجموعة من المنتجات الجديدة والمتطورة.. ويرى الباحث بُعد العملاء في المنظمات غير الربحية بأنه عملية بناء علاقات مستدامة مع جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الممولون والمستفيدون، مبنية على الثقة المتبادلة، عبر تقديم خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات المستفيدين، وإشراكهم في تصميم وتقييم الاحتياجات والمشاريع، والتواصل المستمر مع الممولين وإثبات الأثر الاجتماعي المستدام.

3. بُعد العمليات الداخلية: ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، ويقيم هذا البعد درجة نجاح المنظمة، ومدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء، إذ يقيس درجة مهارات العاملين، وطريقة تقديم الخدمة، وكذلك الإنتاجية، وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للمنظمة، وأنّ نظّم المعلومات أثراً في المساعدة على تحقيق ذلك بالدقة والسرعة المطلوبة (حسن وأحمد، 2011: 175). ويرى الباحث بُعد العمليات الداخلية بأنه مجموعة الأنشطة المترابطة والمنسجمة التي تسهم في تحقيق الأثر الاجتماعي، ويركّز على كفاءة وجودة العمليات وتبسيطها، ويتمثل نجاح هذا البعد في قدرة المنظمة غير الربحية على التكيف والمرونة والإبداع، وتلبية احتياجات متنوعة لأصحاب المصلحة.

4. يُعدّ التعلم والنمو؛ يركّز هذا البُعد على البنية التحتية والقدرات البشرية مع النظرة التي تتكيف مع البيئة الخارجية عموماً، وتركز على المؤشرات الرئيسية على اهتمام الإدارة بتطوير وتنمية مهارات العاملين وقد راقهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية ونوعها (ستار، 2014: 82). ويرى الباحث أن بُعد التعلم والنمو يُعدّ عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات، ويشير إلى قدرة المنظمة غير الربحية على تطوير القدرات وتحسين المهارات والمعارف للعاملين والمتطوعين، وبناء قدراتها المؤسسية، ويتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات، ويمكن قياس مدى اهتمام المنظمة بالتعلم والنمو عبر مجموعة من المؤشرات التي تغطي جوانب مختلفة، مثل العاملين، والبرامج، والبنية التحتية، والشراكات.

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين

1. دراسة سلام والحكيمي (2023) ، بعنوان: أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية اليمنية في العاصمة صنعاء؛

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الإستراتيجية على الأداء المنظمي في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وتكوّن مجتمع الدراسة من سبعة مستشفيات أهلية في العاصمة صنعاء، وبلغت عينة الدراسة (270) مفردة من القيادات الإدارية والطبية، والفنية في المستشفيات، واعتمدت على المنهج الكمي الوصفي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر دالّ إحصائياً للقيادة الإستراتيجية بأبعادها على الأداء المنظمي في المستشفيات الأهلية اليمنية في العاصمة صنعاء، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية في المستشفيات.

2. دراسة الحسين وهاشم (2022) ، بعنوان: دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي؛

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه القيادة الإستراتيجية في الأداء المنظمي بوصفها دراسة استطلاعية لآراء عينة من ضباط مديرية قسم تحقيق الأدلة الجنائية/ بابل في العراق، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في قسم تحقيق الأدلة الجنائية في بابل، وتمثّلت عينة الدراسة بـ(50) ضابطاً من العاملين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتوصّلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية وتأثير للقيادة الإستراتيجية بأبعادها في تعزيز الأداء المنظمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقييم أفراد عينة الدراسة لأهمية القيادة الإستراتيجية وضرورة تطبيقها في المنظمة أكد أن كلّ زيادة في تطبيق القيادة الإستراتيجية يقابله زيادة في أداء أفضل في المنظمة، وأوصت الدراسة بزيادة اهتمام قسم تحقيق الأدلة الجنائية بالقيادة الإستراتيجية؛ وذلك لدورها الكبير في تحسين الأداء.

3. دراسة صويص والقبح (2021) بعنوان: دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية؛

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية، والتعرف كذلك على قدرة البنوك التجارية في الضفة الغربية على تحقيق الأداء المؤسسي، والتعرف على طبيعة العلاقة لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المؤسسي، والتعرف كذلك على مدى التغيير في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) نتيجة التغيير في ممارسات القيادة الإستراتيجية، وتكوّن مجتمع الدراسة من (310) من الموظفين

العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية في الضفة الغربية، وتمثلت عينة الدراسة بـ(114) فرداً من الموظفين في البنوك، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها حصول واقع تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية على نسبة مرتفعة (73.211%) وحصل مجال تحقيق الأداء المؤسسي على نسبة (76.564%)، وتبين أيضاً وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك في ممارسات القيادة الإستراتيجية بكل أبعادها؛ لدورها المهم في تطوير وتنظيم إجراءات العمل، والاستثمار في العنصر البشري لاكتساب المعارف.

4. دراسة ذيبان (2020) ، بعنوان: أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الأداء المنظمي؛

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الأداء المنظمي، كدراسة حالة مصنع أسمنت الوطنية في اليمن، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى في مصنع أسمنت الوطنية، وتمثلت عينة الدراسة بـ(52) من مدير عام، مدير إدارة، مساعد مدير إدارة، رئيس قسم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود تأثير معنوي لممارسات القيادة الإستراتيجية في الأداء المنظمي، وأوصت الدراسة بزيادة ممارسات القيادة الإستراتيجية، كقيادة حديثة للأداء، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة أعمال المصنع التنافسية العالية.

5. دراسة أبو جمعة والحامدي (2020) بعنوان: أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركات النبيل للصناعات الغذائية/ الأردن؛

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن، وتكوّن مجتمع الدراسة من شركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن، والذين بلغ عددهم (950) موظفاً، وتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء الإدارتين العليا والوسطى، إضافة إلى (11) فرداً من الإدارة الدنيا الذين يمتلكون خبرة لأكثر من عشر سنوات وهم يزودون الإدارتين بالمعلومات لصنع القرار والبالغ عددهم (150) موظفاً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود أثر للقيادة الإستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن، وأوصت الدراسة بضرورة الاطلاع على مضمون الدراسة ونتائجها من قبل منظمات الأعمال الصناعية في الأردن؛ للاستفادة منها في تحسين وتطوير قدرتها القيادية الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية لديها، وضرورة مراجعة الخطة الإستراتيجية السنوية لتحديد نقاط القوة والضعف في الشركة.

6. دراسة حمود (2018) ، بعنوان: أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء المنظمة (دراسة حالة وزارة التعليم العالي-الإدارة المركزية)؛

هدفت الدراسة التعرف على أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء وزارة التعليم العالي السورية-الإدارة المركزية، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الوزارة على اختلاف مناصبهم الوظيفية (مدير - معاون مدير - موظف) ويقدر عددهم بـ (370) موظفاً في الوزارة، وتمثلت عينة الدراسة من جميع العاملين والبالغ عددهم (86)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد

من النتائج، أهمها: يوجد أثرٌ لممارسات القيادة الإستراتيجية على أداء الوزارة، وأوصت الدراسة بدعم القيادة الإستراتيجية للأفكار الجديدة المقترحة من قبل الموظفين، وتركيز هذه القيادات على ضرورة اختيار الموظفين وترقيتهم اعتماداً على الكفاءة والخبرة المتوفرة لديهم.

7. دراسة جبارة (2017) ، بعنوان: أثر القيادة الإستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين في الأردن؛

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الإستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين في الأردن، وتكوّن مجتمع الدراسة من شركات التأمين في الأردن، وتمثّلت عينة الدراسة من (12) شركةٍ اختيرت حسب نسبة التعويضات المدفوعة، وتمثّلت وحدة المعاينة في المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات التأمين، وكان عددهم (207) عاملاً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتوصّلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، أهمها: وجود مستوى عالٍ من الكفاءة في اعتماد القيادة الإستراتيجية وتحسين الأداء في شركات التأمين في الأردن، ووجود أثرٍ مهمٍّ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ للقيادة الإستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين في الأردن، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز اهتمام الشركات بأهمية القيادة الإستراتيجية، وأوصت بأهمية إجراء بحوثٍ ودراساتٍ تتناول القيادة الإستراتيجية، وتحديد أثرها في تحسين الأداء لباقي القطاعات (غير قطاعات التأمين) في الأردن.

8. دراسة (Kitonga, et, Al (2016) بعنوان: أثر القيادة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية؛

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية، وتكوّن مجتمع الدراسة من (1475) منظمًا غير ربحية، وتمثّلت عينة الدراسة بـ (328) من قيادات هذه المنظمات، ممثلة بـ (المديرين التنفيذيين، مديري المشاريع) جرى اختيارها باستخدام العينة العشوائية البسيطة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد جمعت البيانات بواسطة الاستبانة والمقابلات للعاملين، وتوصّلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، أهمها وجود علاقةٍ إيجابية ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين تحديد التوجه الإستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، والممارسات الأخلاقية، والرقابة التنظيمية والأداء التنظيمي على وجه التحديد، وأوصت الدراسة بأن يجد قادة المنظمات غير الربحية طرقاً حول كيفية تنفيذ ممارسات القيادة الإستراتيجية.

أهم الدراسات المتعلقة بدراسة المتغير المستقل

9. دراسة الجميلي (2023) ، بعنوان: أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في النجاح الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في راسية جامعة تكريت؛

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية في النجاح الإستراتيجي، عبر دراسة آراء القيادات الإدارية في رئاسة جامعة تكريت، وتكوّن مجتمع الدراسة من (رؤساء الأقسام والشعب)، وتمثّلت عينة الدراسة بطريقة العينة الشاملة والبالغ عددهم (99) فرداً، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتوصّلت الدراسة إلى مجموعةٍ من النتائج، أهمها: وجود أثرٍ لأبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية على أبعاد النجاح الإستراتيجي لجامعة تكريت، وأوصت الدراسة بتعزيز الاهتمام بأبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية لزيادة النجاح الإستراتيجي.

10. دراسة حسين ومحمد (2023) ، بعنوان: أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تدفق وانسيابية الموارد دراسة استطلاعية لأراء القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت:

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تدفق وانسيابية الموارد لمجموعة من القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأمنية في المستويات الإدارية العليا في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت، وتمثلت عينة الدراسة بـ (85) من رتبة (العقيد، العميد، اللواء) استرجع منها (79) استمارة صالحة للتحليل، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها، ومتغير تدفق وانسيابية الموارد، ووجود تأثير لمتغير ممارسات القيادة الإستراتيجية في تدفق وانسيابية الموارد، وأوصت الدراسة بالعمل على مشاركة جميع الموظفين في تطوير الرؤية الإستراتيجية.

11. دراسة العامري والمقرمي (2021) ، بعنوان: دور القيادة الإستراتيجية في بناء رأس المال الفكري:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في بناء رأس المال الفكري بأبعاده في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء، وتكون مجتمع الدراسة من عشر جامعات يمنية أهلية بأمانة العاصمة تجاوز عمرها عشر سنوات، وموجودة في البوابة الإلكترونية للتعليم العالي، واعتمدت الدراسة على قيادات هذه الجامعات وتمثلت عينة الدراسة بـ (210) مفردة، اختيرت عن طريق العينة العشوائية الطبقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود دور إيجابي للقيادة الإستراتيجية في بناء رأس المال الفكري بالجامعات اليمنية الأهلية مجال الدراسة، وأوصت الدراسة بالاستمرار في ممارسات القيادة الإستراتيجية من قبل الجامعات اليمنية الأهلية.

12. دراسة (Russell, 2018) بعنوان: دور القيادة الإستراتيجية في تنفيذ التكنولوجيا: دراسة حالة عن دور المدير في تقنية (Classroom):

هدفت الدراسة إلى معرفة مسؤوليات القيادة الإستراتيجية التي يؤديها القادة التربويون لتعزيز وقيادة وتحسين المدرسة، وتكون مجتمع الدراسة من عدد من المدارس التي تعتمد على تطبيق (Classroom) في التعليم الإلكتروني، وتمثلت عينة الدراسة بـ (185) معلماً ومديراً في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلات الفردية، والتسجيلات والاتصال، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن قادة المدارس هم الذين ينشؤون رؤية إستراتيجية، ويوفرون الموارد، ويطورون خطوط اتصال قوية.

13. دراسة القيسي (2015) بعنوان: دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية:

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (مدير دائرة، حتى وكيل وزارة)، ويقدر عددهم بـ (172) موظفاً في وزارة الصحة الفلسطينية بغزة، وتمثلت عينة الدراسة بـ (167) موظفاً في وزارة الصحة الفلسطينية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج، أهمها يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية، وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية.

أهم الدراسات المتعلقة بدراسة المتغير التابع

14. دراسة الغالبي (2021) بعنوان: تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي/ رأس مال الموهبة متغيراً تفاعلياً؛

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، رأس مال الموهبة متغيراً تفاعلياً، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية الوقف السني بالمنطقة الجنوبية (محافظة البصرة)، وتمثلت عينة الدراسة بـ (109) من الموظفين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لمرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالموارد البشري، واعتباره مورداً إستراتيجياً.

15. دراسة منهل وحسين (2020) بعنوان: القيادة الداعمة للمجتمع وأثرها في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية؛ هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الداعمة للمجتمع في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الأقسام والشعب، وكل العاملين في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية ومركز الأطراف الصناعية، وبلغت عينة الدراسة (95) استمارة، وجرى تحليل (90) استمارة صالحة ومسترة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: هناك تأثير إيجابي للقيادة الداعمة للمجتمع في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية، وأوصت الدراسة بأنه ينبغي على مديرية العمل والشؤون الاجتماعية ومركز الأطراف الصناعية الاهتمام بتعيين موظفين من أصحاب النزعة الإنسانية.

ما يميز الدراسة الحالية

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في بعض المزايا، وأبرزها:

1. من الدراسات القليلة - بحسب الدراسات السابقة وعلم الباحث - التي تناولت مشكلة أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء المنظم بالمنظمات الأهلية غير الربحية على مستوى التطبيق الميداني.
2. وجود فجوة بحثية مكانية (لم تطبق أي من الدراسات السابقة تحمل نفس العنوان للدراسة الحالية على المنظمات الأهلية غير الربحية في اليمن) وطُبقت الدراسة الحالية على المنظمات الأهلية غير الربحية العاملة في محافظة عدن.
3. تميزت عن غيرها في تطبيق الدراسة على ثلاثة مستويات إدارية: (الإدارة العليا، والوسطى، والدنيا).

صدق أداة الدراسة

عرض الباحث الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من الخبراء المتخصصين (المحكمين) في مجال الإدارة، وذلك لمعرفة صلاحيتها، والحكم على صدق ووضوح فقرات الاستبانة، ومناسبتها، ومناسبة كل فقرة للبعد المنتمية إليه، ومدى ملائمة الأبعاد لأهداف البحث، والتعديل بالحذف أو الإضافة. وبعد الاطلاع على آراء الخبراء والمحكمين اعتمد الباحث على نسبة موافقة إجماع (80%) وذلك للحكم على صدق الفقرة أو الانتماء للبعد.

عدّلت الاستبانة بناءً على ما أبداه المحكمون من ملاحظات، بالإضافة أو الحذف أو التعديل، ثم أعدت الاستبانة تبعاً لذلك في صورتها النهائية، ولذلك تعدّ الاستبانة صادقةً بصدق المحكمين.

ثبات الاستبانة

جرى التأكد من ثبات الاستبانة وصدقها عبر استخدام اختبار ألفا كرو نباخ، والجدول أدناه يوضّح نتائج الاختبار.

جدول (1) نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لأداة البحث

درجة المصدقية $\sqrt{\text{Alpha}}$	درجة الثبات Alpha	عدد الفقرات	محاوير الاستبانة
0.94	0.89	8	تحديد التوجّه الاستراتيجي.
0.88	0.78	6	استثمار المقدرات الجوهرية للمنظمة.
0.91	0.83	5	تطوير رأس المال البشري.
0.91	0.82	5	الثقافة التنظيمية.
0.92	0.85	5	التأكيد على الممارسات الأخلاقية.
0.93	0.86	5	الرقابة المتوازنة.
0.98	0.95	34	إجمالي القيادة الاستراتيجية
0.90	0.82	6	بُعد العملاء
0.89	0.79	5	البُعد المالي
0.93	0.87	5	بُعد العمليات الداخلية
0.94	0.88	5	بُعد التعلم والنمو
0.96	0.93	21	الأداء المنظمي
0.98	0.97	55	الاستبانة عموماً

يتضح من الجدول (1) أنّ قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات عموماً جاءت بنسبة (0.97) وهذا يعني أنّها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة جداً، وجاءت نسبة المصدقية لإجابات العينة (0.98) وهذا يعني أنّ درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جداً، فقد حققت نسبة ثبات عالية تجاوزت الحد الأدنى في المقارنة (0.60)، ودرجة مصداقية مرتفعة أيضاً، وهذا يعني أنّ هناك ثباتاً في إجابات أفراد العينة تجاه عبارات ومحاوير الدراسة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على نتائجها بدرجة كبيرة.

تحليل النتائج

أولاً: التحليل الوصفي للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)

وللإجابة عن السؤال الذي ينص على: "ما واقع تطبيق القيادة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية غير الربحية بمحافظة عدن؟"، استخدمت الدراسة المتوسطات العامة، والانحرافات المعيارية، والترتبة والوزن النسبي، كما هو موضح في الجدول (2) الذي يبين التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الإستراتيجية.

الجدول رقم (2) المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية والترتبة والأهمية النسبية لأبعاد القيادة الإستراتيجية

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتبة	الاتجاه	الوزن النسبي
1	تحديد التوجه الإستراتيجي.	4.15	0.16	2	موافق	82.95
2	استثمار المقدرات الجوهرية للمنظمة.	4.08	0.15	4	موافق	81.53
3	تطوير رأس المال البشري.	3.90	0.13	6	موافق	78.00
4	الثقافة التنظيمية.	4.04	0.23	5	موافق	80.88
5	التأكيد على الممارسات الأخلاقية.	4.42	0.21	1	موافق بشدة	88.32
6	الرقابة المتوازنة.	4.12	0.11	3	موافق	82.48
	المتوسط العام	4.12			موافق	82.4
	الانحراف المعياري العام		0.17			

يتضح من الجدول (2) أن واقع القيادة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية غير الربحية العاملة بمحافظة عدن مجتمع الدراسة جاء عالياً بمتوسط (4.12) وانحراف معياري (0.17) ووزن نسبي (82.4). أما فيما يخص أبعاد هذه المحور نجد أن بُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.42) وانحراف معياري (0.21) وبتجاه موافق بشدة، فيما احتل المرتبة الثانية بُعد تحديد التوجه الإستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.16) وبتجاه موافق، أما بُعد الرقابة المتوازنة حصل على المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.11) وبتجاه موافق، بينما حصل بُعد استثمار المقدرات الجوهرية للمنظمة على المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري (0.15) وبتجاه موافق، في حين حصل بُعد الثقافة التنظيمية على المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.23) وبتجاه موافق، أما بُعد تطوير رأس المال البشري حصل على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.13) وبتجاه موافق.

ثانياً: التحليل الوصفي للمتغير التابع الأداء المنظمي؛

وللإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: "ما مستوى الأداء المنظمي في المنظمات الأهلية غير الربحية العاملة بمحافظة عدن؟"، استخدم البحث المتوسطات العامة، والانحرافات المعيارية، والرتبة والوزن النسبي، كما هو موضح في الجدول (3) الذي يبيّن التحليل الوصفي لأبعاد الأداء المنظمي.

الجدول رقم (3) المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية والرتبة والوزن النسبي لأبعاد الأداء المنظمي

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	الوزن النسبي
1	العملاء.	4.11	0.13	3	موافق	82.13
2	البعد المالي.	4.24	0.14	1	موافق بشدة	84.84
3	بعد العمليات الداخلية.	4.20	0.09	2	موافق	84.08
4	بعد التعلم والنمو.	3.93	0.19	4	موافق	78.56
	المتوسط العام		4.12		موافق	82.4
	الانحراف المعياري العام		0.14			

يتضح من الجدول (3) أن مستوى الأداء المنظمي جاء مرتفعاً، بمتوسط (4.12) وانحراف معياري (0.12) ووزن نسبي (82.4).

أما فيما يخص أبعاد هذه المحاور نجد أن البعد المالي حصل على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري (0.14) وباتجاه موافق بشدة، فيما احتل المرتبة الثانية بعد العمليات الداخلية، بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري (0.09) باتجاه موافق، أما بعد العملاء حصل على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري (0.13)، فيما حصل بعد التعلم والنمو على المرتبة الرابعة بمتوسط (3.93) وانحراف معياري (0.19) وباتجاه موافق.

اختبار فرضيات الدراسة

اختبر الباحث في هذا الجزء فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب ونموذج الانحدار الخطي البسيط، واختبار T لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي، وفيما يلي عرض النتائج لإثبات فرضيات الدراسة: الفرضية الرئيسية: تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الإستراتيجي، استثمار المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة المتوازنة) في الأداء المنظمي في المنظمات الأهلية غير الربحية بأبعاده مجتمعة (العملاء، المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بمحافظة عدن عند مستوى (0.05)". ولاختبار الفرضية استخدم الباحث أسلوب الانحدار البنائي وكانت النتائج كالآتي:

جدول (4): نتائج نموذج الانحدار البنائي للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المنظمي

Q ²	الأداء المنظمي		اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج	المفردات	
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة	المحسوبية				
0.309	0.70	0.83	0.00	6.03	0.02	0.12	B ₁	تحديد التوجه الإستراتيجي.
			0.04	2.03	0.02	0.04	B ₂	استثمار المقدرات الجوهرية للمنظمة.
			0.00	12.41	0.02	0.30	B ₃	تطوير رأس المال البشري.
			0.04	1.95	0.02	0.04	B ₄	الثقافة التنظيمية.
			0.00	18.01	0.01	0.26	B ₅	التأكيد على الممارسات الأخلاقية.
			0.00	11.47	0.02	0.25	B ₆	الرقابة المتوازنة.

يبين الجدول (4) وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الإستراتيجي- استثمار المقدرات الجوهرية للمنظمة- تطوير رأس المال البشري - الثقافة التنظيمية- التأكيد على الممارسات الأخلاقية- الرقابة المتوازنة) والأداء المنظمي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون، حيث بلغت قيمته (0.83) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهوما تأكده معاملات الانحدار القيادة الإستراتيجية (تحديد التوجه الإستراتيجي- استثمار المقدرات الجوهرية للمنظمة- تطوير رأس المال البشري - الثقافة التنظيمية- التأكيد على الممارسات الأخلاقية- الرقابة المتوازنة) والتي بلغت (0.12، 0.04، 0.30، 0.04، 0.26، 0.25) على التوالي، وجميعها تؤثر معنوياً في الأداء المنظمي، حيث نجد أن بُعد تطوير رأس المال البشري يأتي في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وفي المرتبة الثالثة يأتي بُعد الرقابة المتوازنة، وبُعد تحديد التوجه الإستراتيجي يأتي في المرتبة الرابعة، أما بُعد استثمار المقدرات الجوهرية للمنظمة وبُعد الثقافة التنظيمية يأتيان في المرتبة الخامسة والأخيرة، وكما تؤثر القيادة الإستراتيجية (تحديد التوجه الإستراتيجي- استثمار المقدرات الجوهرية للمنظمة- تطوير رأس المال البشري - الثقافة التنظيمية- التأكيد على الممارسات الأخلاقية- الرقابة المتوازنة) مجتمعاً في الأداء المنظمي بنسبة (0.70) أما ما نسبته (0.30) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية، كما يتضح من الجدول أن قيمة مؤشر مطابقتة النموذج، وهو مؤشر القدرة التفسيرية للنموذج البنائي Q² بلغت (0.309) وهو أكبر من الصفر (Q²>0)، وعليه، نرفض الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو

دلالتاً إحصائيةً للقيادة الإستراتيجية بأبعادها في الأداء المنظمي في المنظمات الأهلية بمحافظة عدن عند مستوى (0.05) -.

ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة وفرضياتها الفرعية البديلة التي تنص على "يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجُّه الإستراتيجي، استثمار المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة المتوازنة) منفردة ومجمعة في الأداء المنظمي في المنظمات الأهلية بمحافظة عدن عند مستوى (0.05) -".

مناقشة وتفسير النتائج

مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الإجابة عن السؤال الأول

دلَّت النتائج أنَّ الوسط الحسابي لإجابات مجتمع الدراسة المستهدف نحو المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) جاءت بمستوى عالٍ عموماً، ولجميع الأبعاد والفقرات التي تحدده، وأنَّ هناك تشتتاً بسيطاً جداً في إجابات مجتمع الدراسة المستهدف على مستوى الأبعاد والمتغير، وهذا يشير إلى أنَّ مستوى القيادة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية موجود بمستوى عالٍ في عينة الدراسة. كما دلَّت النتائج بأنَّ هناك تقارباً كبيراً في موافقة مجتمع الدراسة المستهدف على تحديد الأبعاد للمتغير المستقل، حيث تراوح متوسط موافقتهم ما بين (4.42) و(3.90)، حيث جاء بُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية في المرتبة الأولى، ثم بُعد تحديد التوجُّه الإستراتيجي، ثم بُعد الرقابة المتوازنة، ثم بُعد استثمار المقدرات الجوهرية في المرتبة الرابعة، ثم بُعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الخامسة وقبل الأخيرة، ثم بُعد تطوير رأس المال البشري في المرتبة السادسة والأخيرة. كما دلَّت النتائج على اهتمام المنظمات الأهلية غير الربحية مجتمع الدراسة بأبعاد التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وتحديد التوجُّه الإستراتيجي، والرقابة المتوازنة، واستثمار المقدرات الجوهرية بدرجة أعلى من بُعدي الثقافة التنظيمية وتطوير رأس المال البشري.

ونفسر هذه النتيجة أنَّ المنظمات الأهلية غير الربحية تبدي اهتماماً عالياً بالمتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) بنحو كلي وعلى مستوى الأبعاد والفقرات التي تحدد المتغير المستقل، وأنَّ جميع المنظمات الأهلية غير الربحية (مجتمع الدراسة) متقاربة بنحو كبير في موافقتهم على تحديد هذه الفقرات والأبعاد للمتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية).

كما تفسر هذه النتيجة أنَّ المنظمات الأهلية تعد القيادة الإستراتيجية عاملاً أساسياً لنجاحها في ظل التغيرات المتسارعة وواقع يسوده الغموض والتعقيد، فمن قياداتها الإستراتيجية ونظرتها الشمولية متعددة الزوايا، والتفكير الإستراتيجي الاستباقي، تقوم المنظمات الأهلية غير الربحية بتحديد توجُّهها الإستراتيجي، وتستثمر مقدراتها الجوهرية، وتطور رأس مالها البشري، وثقافتها التنظيمية، وتؤكد على ممارساتها الأخلاقية، وتتابع تحقيق أهدافها وغاياتها برقابة متوازنة. كما تعبّر القيادة الإستراتيجية عن التخيل والتصور المستقبلي لدمج القدرات والموارد والتعامل الاستباقي مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات الأهلية لتطور الأداء وتحافظ على الموقع الإستراتيجي.

كما يُفسر حصول بُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية على المرتبة الأولى إلى أنَّ عمل المنظمات الأهلية غير الربحية قائمٌ على الأخلاقيات، وبالتالي، فالمنظمات الأهلية تركّز على البعد الأخلاقي. أما بُعد تحديد

التوجه الإستراتيجي حصل على المرتبة الثانية، ويمكن تفسير ذلك بأن المنظمات الأهلية لديها توجه إستراتيجي واضح، إلا أنها أقل اهتماماً بمشاركة العاملين في تحديد وصياغة التوجه الإستراتيجي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المنظمات الأهلية (مجتمع الدراسة) تستخدم طريقة التخطيط الإستراتيجي من أعلى إلى أسفل. بينما جاء بعد تطوير الموارد البشرية الأقل بين أبعاد القيادة الاستراتيجية، ويمكن تفسير ذلك إلى قلة الاهتمام "بتطوير رأس المال البشري" أن هناك عدم رضا لما تقوم به المنظمات الأهلية في تطوير رأس المال البشري، وضعف الاهتمام بتدريبهم وتأهيلهم، وهي بحاجة إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية، فهو أساس تطور المنظمات الأهلية ونموها. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العامري والمقري (2021)، دراسة سلام والحكمي (2023)، دراسة صويص والقبج (2021)، دراسة اللواتية وآخرون (2021)، مونس (2020)، دراسة ذيبان (2020)، أبو جمعة والحامدي (2020)، القيسي (2015)، (Wiraporn et al) (2014).

مناقشة النتائج في ضوء الإجابة عن السؤال الثاني

مستوى الأداء المنظمي وأبعاده في المنظمات الأهلية غير الربحية مجتمع الدراسة:

دلّت النتائج أن الوسط الحسابي لإجابات مجتمع الدراسة المستهدف نحو المتغير التابع (الأداء المنظمي) جاء بمستوى عالٍ للمتغير التابع بنحو كلي، ولجميع الأبعاد والفقرات التي تحده، وأن هناك تشبهاً بسيطاً جداً في إجابات مجتمع الدراسة المستهدف على مستوى الأبعاد والفقرات، كما دلّت النتائج بأن هناك تقارباً كبيراً في موافقة مجتمع الدراسة المستهدف على تحديد الأبعاد للمتغير التابع، حيث تتراوح متوسط موافقتهم ما بين (4.24) و(3.93)، حيث جاء البعد المالي في المرتبة الأولى، ثم بعد العمليات الداخلية في المرتبة الثانية، ثم بعد العملاء في المرتبة الثالثة، ثم بعد التعلم والنمو في المرتبة الرابعة والأخيرة. ودلّت النتائج أيضاً أن مجتمع الدراسة المستهدف يوافق بمستوى عالٍ جداً على التزام المنظمات الأهلية بمبدأ كفاءة العمليات الشرائية (الشراء بعروض أسعار).

كما تفسر هذه النتيجة أن المنظمات الأهلية مجتمع الدراسة ترى أهمية الالتزام بتنفيذ السياسات المالية الصحيحة؛ لضمان سلامة وكفاءة الأداء المالي، وضمان حصولها على التمويل من الجهات الداعمة والتمول. وأن المنظمات الأهلية تدرك تماماً تأثير مساءلة الأداء على تأمين الموارد المالية المطلوبة.

ومع أن بعد تطوير رأس المال البشري جاء في المرتبة الأخيرة، جاء بعد التعلم والنمو في المرتبة الأخيرة وتمثلت أدنى فقرات البعد في أن المنظمة تقدم برامج تدريبية كافية لتطوير قدرات الموظفين وفق احتياجاتها الإستراتيجية. ويفسر ذلك أن المنظمات الأهلية لا تولي الاهتمام الكافي لتطوير رأس مالها البشري، ويرى (الغالب، 2021، 22) "ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية، واعتباره مورداً إستراتيجياً، فالموارد البشرية أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة لما تتميز به من خصائص لا تتوفر في غيرها من الموارد، فالأفراد يعدون مورداً إستراتيجياً للشركة؛ لما يجوزونه من معارف، مهارات وخبرات وقدرات واستعدادات تسمح لهم بتحقيق إستراتيجية المنظمة والرفع من أدائها".

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة سلام والحكمي (2023)، الغالب (2021)، صويص والقبج (2021)، ذيبان (2020).

مناقشة النتائج في ضوء الإجابة عن السؤال الثالث والفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية تناول هذا الموضوع مناقشة وتفسير نتائج مجتمع الدراسة المستهدف على مستوى الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنه.

أثر القيادة الإستراتيجية في الأداء المنظمي بالمنظمات الأهلية غير الربحية
أظهرت النتائج أن القيادة الإستراتيجية تؤثر إيجابياً في الأداء المنظمي في المنظمات الأهلية مجتمع الدراسة. ويدعم هذه النتيجة علاقة الارتباط القوي بين المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية)، والمتغير التابع (الأداء المنظمي) في المنظمات الأهلية مجتمع الدراسة. وتفسر هذه النتيجة أن تطوير الأداء المنظمي يتطلب وجود قيادة إستراتيجية قادرة على التعامل الفعال مع التغيرات السريعة في البيئة والوعي بالتطورات المحلية والعالمية، واستكشاف الفرص الكامنة في التطورات التكنولوجية، فالقيادة الإستراتيجية لها دور قوي وفعال في تطوير الأداء المنظمي في المنظمات الأهلية مجتمع الدراسة؛ لأنها تضع الرؤية، وتستنبط القيم والأهداف منها، وذلك يساعد في توضيح الصورة المستقبلية للمنظمات الأهلية وتوضيح الطريق الصحيح لها، ويؤكد ذلك (Kitonga, et, Al) (2016:24). بقوله إن هناك دليلاً على أن تحديد الاتجاه الإستراتيجي مرتبط بالأداء التنظيمي في المنظمات غير الهادفة للربح، ومن ثم كلما زاد عدد القادة الإستراتيجيين في المشاركة في تحديد التوجه الإستراتيجي، زاد الأداء التنظيمي غير الهادف للربح. إضافة إلى ذلك الاستثمار الأمثل لمقدرات المنظمات الأهلية، واستقطاب والحفاظ على الكوادر المؤهلة، والمزج بين هذه المقدرات والكفاءات يسهم في تقديم خدمات نوعية و متميزة تسهم في زيادة رضا العملاء (المستفيدين والممولين). كما أن بناء وتطوير ثقافة تنظيمية وتأكيداً بالممارسات الأخلاقية وكفاءة العمليات وتطوير وتدريب العاملين تساعد في تطوير بيئة عمل أساسها التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المالي للمنظمات الأهلية، ويزيد من ثقة وعدد الممولين والمتبرعين، ويحسن الصورة الذهنية للمنظمة.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة دراسة سلام والحكيم (2023)، المغيرة ودهليز (2023)، الحسين وهاشم (2022)، صويص والقبيج (2021)، ذيبان (2020)، حمود (2018)، جبارة (2017)، (Kitonga, et, Al) (2016).

وتؤكد هذه النتيجة ما ذكرته نظرية الموارد التي تنص على أن المزج بين المقدرات والموارد يرفع من مستوى الأداء للمنظمة، ويقودها نحو التميز والنجاح، وتوصلت دراسة حسين ومحمد (2023)، إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الإستراتيجية وتدفق وانسيابية الموارد، وفسر ذلك بالاهتمام بالممارسات القيادية عبر القدرة على التأثير بالآخرين لاتخاذ قرارات يومية اختيارياً وطوعياً يعزز قابلية المنظمة على المدى الطويل، مع الحفاظ في نفس الوقت على قدرة المنظمة المالية قصيرة الأجل في ظل التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، لذا، فإن القيادة الإستراتيجية ترتبط بعلاقة وثيقة بتدفق وانسيابية الموارد؛ لأن القرارات المتخذة من قبل القادة الإستراتيجيين ترتبط بالمتغيرات وطريقة التكيف معها (حسين ومحمد، 2023، 62)

ويدعم هذه النتيجة، ما توصلت إليه دراسة الجميلي (2023)، بوجود أثر لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية على النجاح الإستراتيجي. فكلما زاد اهتمام المنظمات بالقيادة الإستراتيجية انعكس إيجاباً على تطوير الأداء وزيادة النجاح الإستراتيجي عن طريق تحديد التوجه الإستراتيجي، وترجمته إلى واقع فعلي، وتطوير الثقافة ورأس المال البشري، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتأمين الموارد اللازمة للبقاء.

2. أعلى أبعاد القيادة الإستراتيجية تفسيراً في الأداء المنظمي بالمنظمات الأهلية مجتمع الدراسة بعد تطوير رأس المال البشري، حيث فسر ما نسبته (30%) من التغيير الحاصل في المتغير التابع. ويدعم هذه النتيجة علاقة الارتباط القوي بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والأداء المنظمي بالمنظمات الأهلية مجتمع الدراسة. وتفسر هذه النتيجة بأن القيادة الإستراتيجية التي تعمل على تطوير العاملين وعلى تأهيلهم وتدريبهم ورفع مهاراتهم فهي تعمل على تعزيز ثقتهم بأنفسهم وتطوير أدائهم، مما يسهم في تقديم خدمة نوعية ذات جودة عالية تساعد في تطوير الأداء المنظمي في المنظمات الأهلية، ويؤكد ذلك (Kitonga, et, Al (2016:24)، أنه من أجل تحسين الأداء التنظيمي غير الربحي، هناك دليل على أن تطوير رأس المال البشري مرتبط بالأداء التنظيمي، ومن ثم كلما زاد انخراط القادة الإستراتيجيين في تطوير رأس المال البشري، زاد الأداء التنظيمي غير الهادف للربح.

وتفسر هذه النتيجة بأن قدرات القيادة الإستراتيجية تكمن في بناء علاقات قائمة على الثقة تعزز الالتزام بالقيم والممارسات الأخلاقية والحفاظ عليها عبر المشاركة والتعاون والأمان النفسي والهام وتحفيز أعضاء الفريق، وكلما زادت الثقة المتبادلة زادت احتمالية تطور العمل التعاوني المشترك الذي يسهم في نجاح المنظمة.

3. أقل أبعاد القيادة الإستراتيجية تفسيراً في الأداء المنظمي بالمنظمات الأهلية مجتمع الدراسة (استثمار المقدرات الجوهرية). ويدعم هذه النتيجة علاقة الارتباط المتوسط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والأداء المنظمي حيث كانا أقل الأبعاد ارتباطاً (ارتباط طردي متوسط) هما (بعد استثمار المقدرات الجوهرية وبعد الثقافة التنظيمية).

ويفسر نتيجة أثر بعد استثمار المقدرات الجوهرية - وإن كان أقل الأبعاد أثراً، إلا أن أثره لا يزال إيجابياً - بأن الاستثمار الأمثل للمقدرات الجوهرية وتطويرها هو أحد عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية. وتدعم هذه النتيجة ما نصت عليه نظرية الاعتماد على الموارد التي أكدت على أن امتلاك المنظمة للمقدرات الجوهرية هو أحد عوامل نجاحها إذا استطاعت المزج بين هذه الموارد واستثمارها بنحو أمثل.

ونستنتج مما ورد أعلاه، نفي الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الإستراتيجي، استثمار المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة المتوازنة) في الأداء المنظمي في المنظمات الأهلية غير الربحية بأبعاده (العملاء، المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بمحافظته عدن عند مستوى دلالة 0.05".

وابتات عكس الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية "يوجد أثر للقيادة الإستراتيجية بأبعادها على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الستة في الأداء المنظمي بالمنظمات الأهلية مجتمع الدراسة".

ويعزز دعم هذه النتيجة اتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي جرى التوصل إليها، ومنها دراسة الجميلي (2023: 295)، سلام والحكيم (2023: 87)، الحسين وهاشم (2022: 157)، حمود (2018: 76)

واتفقت مع دراسة (Kitonga, et, Al (2016)، التي توصلت إلى أن تحديد التوجه الإستراتيجي وتطوير رأس المال البشري لهما تأثير كبير على الأداء التنظيمي غير الهادف للربح. واختلفت معها في بُعدي الممارسات

الأخلاقية والرقابة التنظيمية والتي توصلت إلى أن تأثير الرقابة التنظيمية والممارسات الأخلاقية ضئيل جداً، لذلك أوصت بمزيد من التحقق حول أهمية الممارسات الأخلاقية ودور الرقابة التنظيمية في المنظمات غير الهادفة للربح.

النتائج:

1. تهتم جميع المنظمات الأهلية مجتمع الدراسة اهتماماً كبيراً بالقيادة الإستراتيجية بأبعادها (التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تحديد التوجه الإستراتيجي، الرقابة المتوازنة) وهو اهتمام أكبر من الاهتمام بأبعاد استثمار المقدرات الجوهرية، الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري).
2. واقع تطبيق القيادة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية جاء عالياً، كما تشير إجابات أفراد العينة.
3. تبدي جميع المنظمات الأهلية مجتمع الدراسة اهتماماً كبيراً بالأداء المنظمي بأبعاده (المالي، العمليات الداخلية، العملاء) وهو اهتمام أكبر من الاهتمام ببعد (التعلم والنمو)، وأن جميع المنظمات الأهلية متقاربة بنحو كبير في موافقتهم على تحديد الأبعاد الأربعة (العملاء، المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) لموضوع الأداء المنظمي.
4. مستوى الأداء المنظمي بالمنظمات الأهلية جاء مرتفعاً، كما تشير إجابات أفراد العينة.
5. للقيادة الإستراتيجية علاقة طردية قوية مع الأداء المنظمي بالمنظمات الأهلية مجتمع الدراسة، ويختلف مستوى هذه العلاقة باختلاف البعد.
6. تؤثر القيادة الإستراتيجية في الأداء المنظمي بالمنظمات الأهلية مجتمع الدراسة، ويختلف مستوى هذا الأثر باختلاف البعد، وكلما زاد الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية بأبعاده مجتمعة زاد الأثر في الأداء المنظمي.

التوصيات

- 1- توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية اليمينية غير الربحية؛ لأنها تسهم بنحو فعال في تطوير الأداء المنظمي من حيث تحسين رضا العملاء، وتطوير أداء العاملين، وتطوير إستراتيجيات تنويع مصادر التمويل واستدامتها، وتطوير إستراتيجيات التعلم والنمو في المنظمات، وتطوير البنية التحتية للمنظمات الأهلية.
- 2- توصي الدراسة بممارسة القيادة الإستراتيجية التشاركية في صياغة وتحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمات الأهلية غير الربحية على مختلف المستويات التنظيمية، والتعريف المنتظم برؤية المنظمة وأهدافها.
- 3- الاهتمام بتأهيل وإعداد القيادات المستقبلية في المنظمات الأهلية، وتدريبهم على القيادة الإستراتيجية لأثرها في تحسين الأداء المنظمي.
- 4- زيادة الاهتمام ببعد المقدرات الجوهرية للمنظمات الأهلية، والعمل على تطوير ميزة تنافسية مستدامة.
- 5- توصي الدراسة بضرورة العمل على تنويع مصادر التمويل بما فيها مصادر التمويل الثابتة، وبما يمكن المنظمات الأهلية من تحقيق أهدافها.
- 6- ضرورة الاهتمام المستمر بتطوير رأس المال البشري، وتقديم برامج تدريبية وتأهيلية مستمرة وفق خطط إستراتيجية وبمشاركة العاملين، وتشجيع الأعمال الإبداعية للموظفين، والاهتمام بها في قرارات الترقية والتعيين.

- 7- تطوير ثقافة تنظيمية تشجع روح المبادرة والمخاطرة، وصناعة القرارات، وفق منهجية علمية ومدروسة.
- 8- ضرورة تبني المنظمة لإستراتيجيات مناسبة في الاستجابة لتغيرات العملاء المتجددة، ورغباتهم، وبما يجنب المنظمة الأهلية أي مخاطر محتملة تترتب على ذلك.
- 9- زيادة الاهتمام بالرضا الوظيفي للموظفين.
- 10- الاهتمام بقياس وتطوير أبعاد الأداء المنظمي المتوازن في المنظمات الأهلية غير الربحية لزيادة مستوى السمعة الذهنية الإيجابية للمنظمات الأهلية لدى العملاء.
- 11- توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بالأداء المنظمي بأبعاده الأربعة، والاهتمام الأكبر ببعدي العملاء والتعلم والنمو وتطوير مواردها البشرية.

المقترحات

- يقترح الباحث إجراء دراسات حول الموضوعات الآتية:
- أثر تطوير رأس المال البشري في الأداء المنظمي عن طريق الثقافة التنظيمية.
 - أثر المقدرات الجوهرية للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو جمعة، محمود حسين، الحامدي، محمد منصور علي (2020)، أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29 (1) الأردن.

احمد، محمد عبد السلام (2017)، إدارة الموارد المالية، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي.

الامعي، علي عبد الهادي (2020)، دور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في علاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في فنادق خمسة نجوم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، 4 (2) .

بني حمدان، خالد محمد، إدريس، وائل محمد، (2009)، الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

جبارة، روندا (2017)، أثر القيادة الإستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين في الأردن، رسالت ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الجميل، سلام حسين جاسم (2023)، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في النجاح الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في رئاسة جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19 (62).

حريم، حسين (2010)، مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات- العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسن، علاء أحمد، أحمد ميسون عبد الله (2011)، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- دراسة حالة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، 7 (28).

حسين، أحمد علي، محمد، نجم عبد الله (2023)، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تدفق وانسيابية الموارد دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلة اقتصاديات الأعمال، 4 (6) .

الحسين، مقداه جاسم عبد، هاشم، عقيل قاسم، (2022)، دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء عينت من ضباط مديرية قسم تحقيق الأدلة الجنائية، بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 14 (14).

الحامدي، بشير محمد، (2022)، أثر التوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة باليمن، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن، 28 (4).

حمود، حلا (2018)، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء المنظمة (دراسة حالة وزارة التعليم العالي- الإدارة المركزية)، رسالت ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا.

خليل، ياسر محمد (2017)، القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، كلية التربية بالفرديقة، جامعة جنوب الوادي، *مجلة البحث العلمي*، 18 (5).

الدوسري، منصور بداح، الألفي، أشرف عبده حسن (2019)، الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين، جامعة أسيوط، *كلية التربية، مجلة كلية التربية*، 35 (10).

الديراوي، سلمان محمد (2022)، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات الاقتصادية: دراسة ميدانية على وزارة الاقتصاد الفلسطيني، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، مج 7، ع 17.

ذيبان، محمد، (2020)، *أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الأداء المنظمي: دراسة حالة مصنع اسمنت الوطنية في المؤسسة اليمنية لصناعة وتسويق الاسمنت*، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والتطبيقية، جامعة عدن.

الزغبى، محمد، (2010)، *دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية*، رسالة دكتوراة (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ستار، بيداء (2014)، *تقويم كفاءة إدارة قطاع النقل وفقا لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن*، دراسة حالة في الشركة العامة للنقل البري، بغداد، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، (41).

سعيد، هديل كاظم، عباس، زياد علي (2017)، القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية، بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الإسكان والاعمار المحمولة مركزيا، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 23 (97).

سلام، فهمي محمد عبده، الحكيمي، وائل سلطان (2023)، *أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية اليمنية في العاصمة صنعاء*، *مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية والانسانية*، 1 (2).

سلمان، فاضل حمد، الناصري، طارق كاظم (2016)، *"ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الإستراتيجية"* - بحث ميداني في وزارة النفط، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22 (87).

سمر الدين، رشا رشاد، القرشي، سوزان بنت محمد (2020)، *أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، المركز القومي للبحوث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4 (7)، غزة.

صويص، محمد إبراهيم كامل، القبح، إيهاب سمير زهدي (2021)، *دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، كلية الأعمال والاقتصاد، جامعة فلسطين التقنية، المجلة العربية للإدارة*، 41 (4)، فلسطين.

العامري، عبده أحمد علي، المقرمي، عبد القهار عثمان غالب (2021)، دور القيادة الإستراتيجية في بناء رأس المال الفكري، دراسة ميدانية في الجامعات اليمينية الأهلية بالعاصمة- صنعاء، *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 8 (44).

عبد الحميد، معتصم فضل عبد الرحيم، منصور، فتح الرحمن الحسن (2015)، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، *مجلة العلوم الاقتصادية*، 16 (2)، السعودية.

عبد الله، حاتم علي، كامل، وسام هاشم (2017)، أثر موارد إدارة المعرفة في الأداء المنظمي، دراسة تحليلية لآراء عينت من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 3 (33).

عبد الله، حيدر طه، (2019)، المقدرات الجوهرية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة بحث ميداني لآراء عينت من الكوادر الإدارية في المراكز الصحية في الفلوجة، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 11 (27).

العصار، عبد الفتاح، (2019)، أثر التوجه الإستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي بوزارة التربية والتعليم العالي، رسالت ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

الغالب، ظاهر محسن منصور (2021)، تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، رأس مال الموهبة متغيراً تفاعلياً، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد*، 14 (29).

الغزوي، كرار علي حسين، (2022)، تأثير القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء العالي؛ بحث استطلاعي تحليلي في هيئة الحشد الشعبي، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، جامعة كربلاء، 11 (44).

القيسي، محمد، (2015)، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالت ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

اللواتية، فاكهة بنت عبد الرضا، صلاح الدين، نسرین صالح، الكيومية، أمل بنت راشد (2021)، القيادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان، كلية التربية، جامعة قطر، *مجلة العلوم التربوية*، (17).

محمد، لقمان معروف فضل (2015)، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية دراسة ميدانية: مؤسسة البصر الخيرية العالمية- السودان، بحث ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

المغربية، فاطمة بنت سالم بن هدوب، (2023)، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان، *مجلة بن خلدون للدراسات والأبحاث*، 3 (8).

منهل، محمد حسين، حسين، خالد علي، (2020)، القيادة الداعمة للمجتمع وأثرها في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد*، 13 (27).

مؤنس، منى (2020)، أثر القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي؛ "دراسة ميدانية على بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة"، رسالت ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.

الياسري، أكرم محسن، حسين، ظفر ناصر (2013)، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي-دراسة استطلاعية لآراء عينت من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (3).

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- Kitonga, Daniel Mwendwa, (2016), " Strategic Leadership Practices and Organizational Performance in Not-For-Profit Organizational in Nairobi County in Kenya", A thesis submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration (Strategic Management Option) in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology .
- Wiraporn D. and Wallapha A. (2014). Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness, Prcedia – Social and Behavioral Sciences: 112.
- Isk, Z. (2009). A conceptual performance measurement framework for construction industry.