

دراسة أثر نمط القيادة كمتغير معدل للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي

Studying the impact of leadership style as a moderator on the relationship between strategic planning and organizational performance

أحمد إبراهيم محمد علي

بحث مقدم للحصول علي درجة الدكتوراه المهنية (DBA) من الأكاديمية البحرية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

تحت إشراف:

أ. د. / سحر بدوي

أستاذ مساعد إدارة الأعمال بالجامعة البريطانية

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير أنماط القيادة كمتغير معدل على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة بقطاع الإلكترونيك في مصر، ركزت الدراسة على التساؤل الرئيسي حول وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على هذه العلاقة، كما تناولت أسئلة فرعية تتعلق بتأثير أنماط القيادة على التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على تحليل استجابات عينة البحث باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي. أظهرت النتائج عدة جوانب هامة، من بينها حصول عناصر مثل الرؤية، الرسالة، وتقييم البيئة في التخطيط الاستراتيجي على درجات تأييد مرتفعة، مما يعكس فاعلية هذه المكونات في قطاع الشركات الصغيرة بمصر.

كما كشفت الدراسة عن استجابة إيجابية من العينة تجاه تطوير أهداف الاستراتيجية وتنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية، مما يؤكد دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي، وفيما يتعلق بالأداء التنظيمي، أوضحت النتائج ارتفاع مستويات الالتزام بمعايير الجودة، تحقيق الأهداف، وأداء العاملين، مما يشير إلى

تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء من جهة القيادة، تبين أن نمط القيادة التحويلية هو النمط اللائق في قطاع الإلكترونيات داخل الشركات الصغيرة في مراحل عدم استقرار الأوضاع المحيطة، وقد ظهر له تأثير إيجابي على تحسين كل من التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، خلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، مع دور محوري لأنماط القيادة كعامل معدل يعزز العلاقة بينهما.

الكلمات المفتاحية: نمط القيادة- القيادة التحويلية- القيادة التبادلية- الأداء التنظيمي- التخطيط الاستراتيجي.

Abstract:

This study aims to explore the effect of leadership styles as a moderating variable on the relationship between strategic planning and organizational performance in small companies in the electromechanical sector in Egypt, The study focused on the main question about the existence of a statistically significant effect of leadership styles on this relationship. It also addressed sub-questions related to the effect of leadership styles on strategic planning and organizational performance.

The study relied on analyzing the responses of the research sample using descriptive statistics methods, The results showed several important aspects, including those elements such as vision, mission, and environmental assessment in strategic planning received high approval ratings, reflecting the effectiveness of these components in the small companies sector in Egypt.

The study also revealed a positive response from the sample towards developing the strategy objectives and implementing and evaluating the strategic plans, which confirms the role of strategic planning in enhancing organizational performance.

Regarding organizational performance, the results showed high levels of commitment to quality standards, achieving goals, and employee performance, indicating a positive impact of strategic planning on improving performance from the leadership side.

It was found that the transformational leadership style is the appropriate style in the electromechanical sector within small companies in stages of instability of the surrounding conditions, and it has shown a positive impact on improving both strategic planning and organizational performance, The study concluded that there is a statistically significant impact of strategic planning on organizational performance, with a pivotal role for leadership styles as a moderating factor that enhances the relationship between them.

Keywords: Leadership style - transformational leadership - exchange leadership - organizational performance - strategic planning.

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورات سريعة وتغيرات متلاحقة أثرت بشكل كبير على بيئة الأعمال وأثارت العديد من التحديات أمام المؤسسات، لا سيما في ظل التقدم التكنولوجي والتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تفرض ضغوطاً متزايدة على المؤسسات للتماشي مع هذه المتغيرات ومع تزايد التنافسية والحاجة إلى الابتكار المستمر، أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة لا غنى عنها لضمان استمرارية المؤسسات وتحقيق أهدافها، كما يتيح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات القدرة على تحديد الرؤية والأهداف طويلة المدى، وتخصيص الموارد بكفاءة لمواجهة التحديات المستقبلية، مما يسهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق التفوق التنافسي.

تشير العديد من الدراسات إلى أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي لا تتحدد فقط بمدى جودة التخطيط، بل تتأثر أيضاً بعوامل أخرى داخلية، من أبرزها نمط القيادة المتبع في المؤسسة حيث يؤثر نمط القيادة على كيفية تفاعل العاملين مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، إذ يعمل القادة على توجيه الجهود وبث روح التعاون والمشاركة، أو فرض الأنظمة والضوابط بطرق قد تحد من الإبداع، وتتباين أنماط القيادة ما بين القيادة التحويلية، التي تشجع الابتكار والتحفيز، والقيادة المعاملاتية التي تركز على تحقيق الأهداف من خلال نظام مكافآت وعقوبات، مما يجعل لنمط القيادة دوراً محورياً في دعم فعالية التخطيط الاستراتيجي.

تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور نمط القيادة كعامل معدل في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، مع التركيز على الشركات الصغيرة في قطاع الإلكترونيات في مصر حيث يواجه هذا القطاع تحديات خاصة مرتبطة بطبيعة الصناعات التقنية وتطورات السوق، ما يبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي لضمان نجاح هذه الشركات واستمراريتها.

تهدف الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لكيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على فعالية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي، وتقديم توصيات عملية للشركات الصغيرة لزيادة قدرتها على التكيف مع تحديات السوق وتحقيق أداء متميز ومستدام.

مراجعة الأدبيات:

١. هدفت دراسة الديراوي (٢٠١٧) إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمات إلى إحداث حالة من الريادة باعتبارها متغير وسيط ودورها في تحقيق تميز أداء المنظمات اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق تطبيق أسلوب العينة العشوائية من المنظمات الاجتماعية العاملة بقطاع غزة بلغت (٢٥٠) وزعت عليهم الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع ابعاد التخطيط الاستراتيجي أهداف، صياغة، اعداد، تطبيق رقابة وتقييم التخطيط الاستراتيجي) وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع تأكيد دور الريادة كوسيط ومعزز للأثر بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات ولخصت الدراسة عدة توصيات أهمها الاستعانة بالخبراء عند تجهيز الخطط الاستراتيجية وزيادة الاتفاق المخصص للتخطيط الاستراتيجي و اشراك العاملين بعملية التخطيط الاستراتيجي.

٢. هدفت دراسة الصالح وآخرون (٢٠١٧) إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والتعليم الجامعي بمنطقة الجوف، وذلك من خلال دراسة وتحليل واقع التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العام والجامعي للوصول إلى توصيات من شأنها زيادة مستوى الكفاءة والفعالية في هذين القطاعين اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والقياسي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٢) من مقدمي الخدمات التعليم الجامعي و (١٦٢) من مقدمي خدمات التعليم العام بالإضافة إلى (٣٤٢) مستفيد من مدينة سكاكا ومحافظات ودومة الجندل والقرى وطبرجل،

حيث وزعت عليهم الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن تكثيف المتابعة الميدانية والمالية للخطط الموجودة وزيادة مستوى التنسيق بين الجهات ذات الصلة واتباع أسلوب التخطيط الجيد بالتعليم العام تؤدي الى تحسين مستوى الخدمات التعليمية المقدمة لسكان منطقة الجوف في الأجل القصير والطويل.

٣. هدفت دراسة (Rahman ٢٠١٩) الى اختبار تأثير التخطيط الاستراتيجي على تعزيز الأداء الاستراتيجي للبنوك البحرينية. اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي ٢٩ بالإضافة الى المسح البيئي. تكونت عينة الدراسة من (٥٠) موظف من (١٠) بنوك من كافة البنوك التجارية في البحرين والتي يبلغ عددها (١٢) بنك، حيث وزعت عليهم الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تحليلها باستخدام (SPSS) وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير هام من الناحية الإحصائية على المالية والعملاء والتعلم والنمو، كما أظهرت النتائج تأثيرا متوسطا إحصائيا للتخطيط الاستراتيجي على عملية الأعمال الداخلية، ولخصت الدراسة عدة توصيات أهمها التركيز على جميع جوانب الأداء الاستراتيجي في البنوك قيد الدراسة إلى تحديد الاثر للتخطيط الاستراتيجي.

٤. دراسة (Monye & Ibegbulem, 2018) هدفت هذه الدراسة في أداء الشركات وربحياتها، ولإعادة تقييم علاقة الأداء في المنظمة وتحديد مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في الأداء في الشركة تكون مجتمع الدراسة من فروع بنك زنيث في مدينة واري، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (١٠٠) موظف في تلك الفروع ووزعت عليهم الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تحليل البيانات باستخدام (SPSS) للتوصل الى النتائج وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي يعزز الأداء التنظيمي وان الربحية تزداد بطريقة أفضل وفي عوامل الشركة الأخرى.

٥. دراسة أجراها (Innocent & Levi ٢٠١٧) هدفت الى التحقيق في آثار التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي مع شركة تعبئة الزجاج النيجيرية انوجو (Enugu) الهدف هو معرفة ما إذا كان للتخطيط الاستراتيجي تأثير على الأداء العام

للمؤسسة، اعتمدت الدراسة على منهج تصميم المسح، وكان عدد السكان المستهدف (عينة الدراسة) هو (١٨٠) من موظفي شركة تعبئة الزجاجات النيجيرية (Enugu)، حيث وزعت عليهم الاستبانة كأداة للدراسة وجرى عليها التحليل للتوصل الى النتائج. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي الفعال والأداء التنظيمي وكذلك أن الافتقار إلى المساواة ونقص الالتزام وعدم فهم الدور في عملية التنفيذ تمثل تحديات في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي ولخصت الدراسة عدة توصيات أهمها أن الشركات النيجيرية ينبغي أن تولي اهتماما أكثر جدية للتخطيط الاستراتيجي، كما ينبغي إيلاء اهتمام الموظف أيضا الاهتمام الكافي لتحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمة.

مشكلة الدراسة وأسئلة الدراسة:

تواجه الشركات الصغيرة في مختلف القطاعات الاقتصادية تحديات متزايدة تؤثر على قدرتها في الحفاظ على استدامة أعمالها خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة وتزايد التنافسية، وتتفاقم هذه التحديات في الدول النامية حيث تكون الشركات الصغيرة أكثر عرضة للتأثر بتقلبات الأسواق، والتغيرات في قيمة العملة، وارتفاع تكاليف التشغيل، وقد أصبحت هذه الشركات بحاجة ملحة لاعتماد تخطيط استراتيجي فعال يساهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع بيئة العمل الديناميكية وتحقيق أداء تنظيمي متقدم في قطاع الإلكترونيات بمصر الذي يعتمد بدرجة كبيرة على استيراد المواد الخام والمعدات، تعاني الشركات الصغيرة في هذا القطاع من تقلبات مستمرة في تكلفة المدخلات الأساسية، خاصة مع تراجع قيمة العملة المحلية وارتفاع الأسعار العالمية تزامنا مع التوترات السياسية المحيطة بنا في المنطقة وغيرها من التحديات الداخلية والتي بدورها تعيق قدرة هذه الشركات على تحقيق أهدافها، كما تؤثر سلبًا على فرصها في المنافسة والاستمرارية.

ويبرز في هذا السياق التساؤل حول دور التخطيط الاستراتيجي كأداة رئيسية لتعزيز الأداء التنظيمي للشركات، وكيف يمكن أن يسهم نمط القيادة المتبع في تحسين

فاعلية هذا التخطيط، مما يدفع إلى التساؤل عما إذا كان تبني أنماط قيادية محددة يمكن أن يعزز من هذه الفاعلية للتخطيط الاستراتيجي أم لا وكذلك هل سيخفف ذلك من آثار الضغوط الاقتصادية المتزايدة على هذا القطاع.

وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة نظراً لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي الجيد والذي من الممكن أن يكون سببه هو أنماط قيادة متبعة غير فعالة داخل الشركات الصغيرة في قطاع الإلكترونيات بمصر، وتأثير ذلك على الأداء الكلي لهذه الشركات في ظل التحديات الاقتصادية وتذبذب قيمة العملة، وتتلخص مشكلة الدراسة في التعرف على أثر نمط القيادة كمعدل على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي.

أسئلة البحث:

بناءً على مشكلة الدراسة السابقة نجد أن هذه الدراسة جاءت للإجابة على سؤال رئيسي وهو هل يوجد أثر لنمط القيادة "كمُغيّر معدل" على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

السؤال الفرعي الأول: إلى أي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في الشركات؟

السؤال الفرعي الثاني: إلى أي مدى يؤثر نمط القيادة على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في الشركات؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على أثر نمط القيادة كمعدل على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي.

ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في الشركات.
- التعرف على مدى تأثير نمط القيادة على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في الشركات.

أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث من كونه يسعى لمعالجة تحديات تواجه الشركات الصغيرة في قطاع الإلكترونيك بمصر، وذلك من خلال فهم أثر نمط القيادة على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، حيث يواجه هذا القطاع العديد من الصعوبات الاقتصادية، مما يجعله بحاجة ماسة إلى دراسات معمقة تساهم في تعزيز استمرارية الشركات وقدرتها على تحقيق أهدافها ضمن بيئة تنافسية صحية وفعالة ومن ثم قطاع مزدهر يسهم في رفعة شأن إقتصاد مصرنا الغالية.

الأهمية العلمية:

من الناحية العلمية، يُعتبر البحث ذو قيمة كبيرة، إذ يضيف إلى الأدبيات العلمية مفاهيم واقعية حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، خاصة في سياق الشركات الصغيرة في البلدان النامية، ورغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي، إلا أن الأبحاث التي تركز على دور نمط القيادة كعامل معدل في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة محدودة جداً، خصوصاً في قطاع الإلكترونيك في مصر ما يجعل من هذا البحث منبراً هاماً يمكن البناء علي نتائجه.

كما أنه سيُسهم هذا البحث في سد فجوة معرفية مهمة من خلال تقديم إطار نظري وتحليلي يساعد الباحثين على فهم الديناميكيات الداخلية لأثر نمط القيادة كمعدل على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء التنظيمي في ظل التحديات الاقتصادية المعاصرة، كما يمكن أن يفتح البحث آفاقاً لدراسات مستقبلية تستكشف العلاقة بين هذه المتغيرات في قطاعات أخرى أو في بيئات اقتصادية مختلفة.

● الأهمية العملية:

أما من الناحية العملية فإن نتائج هذا البحث ستساعد صانعي القرار والمديرين في الشركات الصغيرة بقطاع الإلكترونيات على اتخاذ قرارات مدروسة بشأن الأساليب القيادية والتخطيط الاستراتيجي التي يمكن أن تحسن من أداء شركاتهم بتوفير رؤى حول الأنماط القيادية التي تعزز من فاعلية التخطيط الاستراتيجي، حيث أنه يمكن للشركات تعزيز قدرتها على التكيف مع تقلبات السوق الاقتصادية وتحديات تذبذب قيمة العملة، من خلال تبني استراتيجيات مرنة وقيادة محفزة تساعد على زيادة الإنتاجية والكفاءة التنظيمية، كما يمكن أن تكون نتائج البحث دليلاً عملياً للشركات الناشئة في هذا القطاع، حيث يمكنها تبني التوصيات لتجنب التحديات التي واجهتها الشركات القائمة، وبالتالي بناء قاعدة تنظيمية قوية تدعم استمراريتها ونموها.

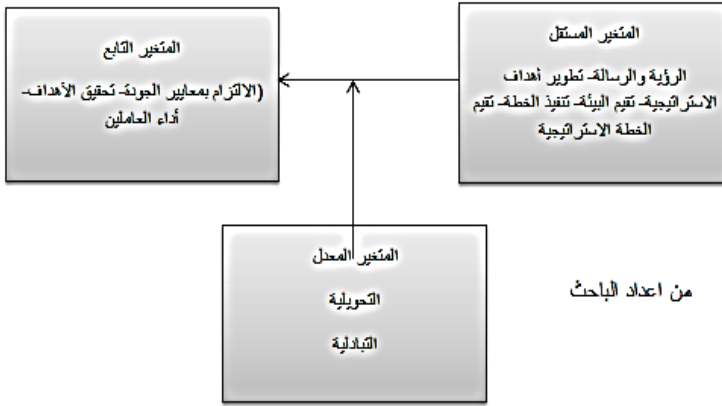
نموذج البحث:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر أنماط القيادة كمعدل على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة في قطاع الإلكترونيات في مصر .

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة- تطوير أهداف الاستراتيجية- تقيم البيئة- تنفيذ الخطة- تقيم الخطة الاستراتيجية)

- المتغير التابع: الأداء التنظيمي بأبعاده (الالتزام بمعايير الجودة- تحقيق الأهداف- أداء العاملين)
- المتغير المعدل: أنماط القيادة (التحويلية- التبادلية)

● المتغير المعدل: أنماط القيادة (التحويلية- التبادلية)



فرضيات البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة يتم افتراض مجموعة من الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة بأبعادها (التحويلية والتبادلية) على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة- تطوير أهداف الاستراتيجية- تقييم البيئة- تنفيذ الخطة- تقييم الخطة الاستراتيجية) والأداء التنظيمي بأبعاده (الالتزام بمعايير الجودة- تحقيق الأهداف- أداء العاملين) في الشركات الصغيرة في قطاع الالكتروميكانيك في مصر.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة- تطوير أهداف الاستراتيجية- تقييم البيئة- تنفيذ الخطة- تقييم الخطة الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي بأبعاده (الالتزام بمعايير الجودة- تحقيق الأهداف- أداء العاملين) في الشركات الصغيرة في قطاع الالكتروميكانيك في مصر.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة بأبعاده (التحويلية والتبادلية) على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة- تطوير أهداف الاستراتيجية- تقييم البيئة- تنفيذ الخطة- تقييم الخطة الاستراتيجية) والأداء التنظيمي بأبعاده (الالتزام بمعايير الجودة- تحقيق الأهداف- أداء العاملين) في الشركات الصغيرة في قطاع الالكتروميكانيك في مصر.

وفيما يلي نستعرض الثلاث المتغيرات والعلاقة فيما بينهم:

١- التخطيط الاستراتيجي: (Strategic planning)

التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة، إضافةً لطرق المنافسة، يقوم هذا التخطيط بالإجابة على سؤال إلى أين نحن ماضون، أخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلاقات التكامل والارتباط بين جميع جوانب هذه المنظمة، إضافةً إلى الأنشطة المختلفة التي تقوم بها والعلاقة التي تربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها. (Dela Crruzetla,2023)

التخطيط الاستراتيجي هو عملية أساسية تهدف إلى تحديد أهداف المنظمة على المدى الطويل وتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق هذه الأهداف بطريقة فعالة

وذلك بتطبيق مجموعة من الاستراتيجيات وباستخدام عدد من الأدوات مثل أداة التحليل الرباعي SWOT لتحديد العوامل الأساسية التي تدفع أدائها الحالي، وبالتالي تستطيع الحصول على معلومات عن الاستراتيجيات الأكثر فاعلية لإحداث التغيير المستقبلي. (الفرجاني، ٢٠٢١)

حيث يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحليلاً شاملاً للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة لفهم التحديات والفرص المتاحة لتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة وفرص النمو والتهديدات المحتملة من البيئة الخارجية. وبناءً على تحليل التخطيط الاستراتيجي، يتم وضع الرؤية والرسالة للمنظمة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تعبر عن اتجاه المنظمة المستقبلي. ثم يتم تطوير الاستراتيجيات والخطط الفرعية لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد الموارد المطلوبة والجداول الزمنية لتنفيذ هذه الخطط. (أحمد، ٢٠٢٣)

ويُعد المخطط الاستراتيجي هو أكثر شيء تعتمد عليه المنظمات التي تتطلع إلى تحسين أدائها ونموها، وهو ينتهي بوضع وثيقة خطة استراتيجية تسترشد بها المنظمة لتكون بمثابة خارطة طريق جماعية لكل أفراد المنظمة ويتضمن التخطيط الاستراتيجي أيضاً متابعة وتقييم الأداء بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتعديل الخطط حسب الحاجة. (الديرأوي، ٢٠١٧)

يعرف التخطيط الاستراتيجي: على أنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المؤسسات. (الكسيبي، ٢٠٢٠)

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه أسلوب منظم تتبعه مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في صنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتنظيم الجهود

المتصلة بتنفيذ هذه القرارات، ومتابعة تنفيذه، في ضوء الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة. (Ahmed & Aldaradhan, 2020)

وقد يرى البعض أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عمليات مراجعة لظروف السوق وحاجات المستهلك والقوة والضعف التنافسي والبيئات السياسية والاقتصادية والتشريعية والتطورات التكنولوجية ومدى توافر الموارد لمساعدة الشركة في التخطيط لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، عمليات منتظمة بعدد من الخطوات تمكن من تحديد الوضع الحالي للمنظمة شاملة رسالتها ورؤيتها وقيم التشغيل وحاجتها القوة والضعف والفرص والتهديدات والأهداف والتصرفات ذات الأولوية والاستراتيجيات وخطط المتابعة. (بشير، ٢٠٢٢)

٢- الأداء التنظيمي (Organizational performance)

يشتمل مفهوم الأداء التنظيمي على مجموعة من المعايير والمقاييس التي تستخدمها المنظمات، وذلك عن طريق الطلب والعرض، أو الحصة السوقية المنتجات أو خدمات هذه المنظمات، كما تعتبر هذه المعايير بمثابة عملية التكامل بين غايات وأهداف المنظمة الاستراتيجية بغاياتها وأهدافها التنظيمية، كما يعتبر الأداء التنظيمي وصفا للمراحل والوظائف الخاصة بالخطوة الاستراتيجية للمنظمات واليات النجاح والانسجام بينه وبين خطة المنظمة الاستراتيجية، وذلك يرجع إلى أن الخطوة الاستراتيجية هي خطة متكاملة، تعمل على شرح الموارد البشرية والمالية التي تحتاجها للقيام بمهامها وأنشطتها المحددة، كما تعمل على تحديد جداول وكميات الإنتاج وتحديد الموازنة اللازمة لذلك. (بني حمدان، ٢٠٢٣)

ويهتم الأداء التنظيمي على نطاق واسع بالعمليات والأنشطة التحويلية والتنظيمية، ويتم قياسه بالمؤشرات، مثل: كفاءة العمليات الداخلية، ومدى جودة المنتج، ومدى قدرة المنظمات على تقديم توليفة من المنتجات الجديدة، ويشتمل أيضا على الأداء المالي، لذلك فالأداء التنظيمي يهتم بمصلحة جميع الأطراف المعنية بالمنظمة من خلال تحقيق أهدافهم المختلفة. (أبو الذهب، ٢٠١٧)

٣- أنماط القيادة (Leadership styles)

بما أنه تعرف القيادة بأنها قدرة القائد على التأثير في الآخرين؛ ويتمثل ذلك بتوجيه سلوكياتهم بالاتجاه الموازي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الرئيس ومروؤسيه، وضبط جهودهم وتنسيقها لغايات الحصول على النتائج المرجوة على أفضل وجه، ويعتبر القائد هو العنصر البشري المخول باستخدام نفوذه وقوته لترك الأثر في المرؤوسين ويظهر ذلك على سلوكهم وتوجهاتهم وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة". (محمد، ٢٠١٦)

و وكذلك يمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة. (المغربي، ٢٠٢١)

وعليه فتتعدد أنماط القيادة وتختلف بناءً على الأساليب والتوجهات التي يعتمد عليها القائد في توجيه وإدارة الأفراد يُمكن تعريف نمط القيادة بأنه الطريقة التي يتبعها القائد لتحقيق الأهداف التنظيمية والتفاعل مع فريق العمل أحد الأنماط الشائعة هو نمط القيادة التحويلية وكذلك التبادلية والذان تم التركيز عليهما استكمالاً للدراسات السابقة

القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تُعتبر القيادة التحويلية هي واحدة من الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً في المنظمات الحديثة، حيث تركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف جماعية أكبر، تتمحور هذه القيادة حول قدرة القائد على تحويل الرؤية إلى واقع من خلال التأثير الإيجابي على الموظفين يملك القائد التحويلي رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة، مما يمكنه من توصيل هذه الرؤية بشكل فعال إلى فريقه، مما يعزز من شعورهم بالانتماء. (محمد، ٢٠١٦)

تتميز القيادة التحويلية بعدة خصائص رئيسية، منها التحفيز الإلهامي، حيث يشجع القائد الموظفين على تجاوز مصالحهم الشخصية والعمل نحو الأهداف

المشاركة، يعتمد القائد التحويلي أيضًا على التقدير الفردي لتطوير مهارات الموظفين من خلال تقديم الدعم والتوجيه هذا النوع من القيادة يركز على تعزيز التفكير النقدي من خلال دعوة الموظفين لطرح الأفكار الجديدة والمبتكرة، مما يساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة الأعمال المتغيرة. (الدغل، ٢٠٢٣)

أحد العناصر المهمة في القيادة التحويلية هو التأثير المثالي حيث يصبح القائد نموذجًا يحتذى به هذا النوع من التأثير يعزز من ثقة الموظفين في القيادة ويدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم، تعتبر القيادة التحويلية ضرورية في المؤسسات التي تسعى للتغيير والتحسين المستمر، حيث تساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي بين القادة والموظفين من خلال تحفيز الأفراد وتطوير مهاراتهم، يمكن للقادة التحويليين تحسين الأداء العام وتعزيز ثقافة الابتكار والتعاون داخل المؤسسة. (نذير، ٢٠٢٣)

• القيادة التبادلية (Transactional Leadership)

تُعرف القيادة التبادلية بأنها نمط قيادي يعتمد على مبدأ المكافآت والعقوبات في هذا الأسلوب، يقوم القائد بتحديد الأهداف بوضوح ويحفز الموظفين على تحقيقها من خلال تقديم المكافآت المناسبة. تركز القيادة التبادلية على تحقيق النتائج من خلال تقييم الأداء بشكل دوري عندما يحقق الموظفون الأهداف المحددة، يحصلون على مكافآت تعزز من دافعيتهم للعمل، بينما يتخذ القائد إجراءات تصحيحية تجاه أولئك الذين لا يحققون الأداء المطلوب. (الكبيسي، ٢٠٢٠)

تتميز القيادة التبادلية بالتركيز على الأداء المعياري (Standardized Performance)، حيث يقوم القائد بتحديد معايير دقيقة للأداء، مما يساعد الموظفين على فهم توقعات الإدارة، كما تساهم هذه القيادة في الحفاظ على مستوى الانضباط داخل المؤسسة، مما يجعلها فعالة في البيئات التي تتطلب الانضباط والتركيز على الأداء. (أحمد، ٢٠٢٣)

يجب أن يكون هناك توازن بين التركيز على الأداء وخلق بيئة عمل تشجع على الإبداع (Creativity) والمبادرة، بينما تحفز القيادة التبادلية الأفراد على تحقيق الأهداف المحددة، يجب أن تُعزز أيضاً من روح التعاون (Collaboration) بين أعضاء الفريق من المهم أن يفهم القادة التبادليون أن نجاحهم يعتمد على إنشاء بيئة تسمح بالتفاعل الإيجابي وتعزز من المبادرة الفردية. (الشبح، ٢٠١٨)

تظهر أنماط القيادة التحويلية والتبادلية اختلافات جوهرية في فلسفتها وأسلوبها القيادة التحويلية تركز على إلهام الموظفين وتعزيز العمل الجماعي، مما يسهم في تحسين الروح المعنوية وزيادة مستوى الالتزام، في المقابل تعتمد القيادة التبادلية على نظام المكافآت والعقوبات لتحقيق الأداء المطلوب، مما يضمن تحقيق النتائج المرجوة في أوقات معينة إن فهم هذه الأنماط يمكن أن يساعد المؤسسات في اختيار الأسلوب القيادي الأنسب الذي يتماشى مع أهدافها واستراتيجياتها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتعزيز بيئة العمل. (الزهراني، ٢٠٢٠)

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ سوف يقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ويعد المنهج الوصفي للدراسة، والتي يتضمن المنهج الارتباطي، أحد أهم منهجيات البحث العلمي وأكثرها انتشاراً واستخداماً، حيث إنه من أجل معالجة المشكلة الدراسية وتقديم الإجابات على استفساراتها، لا بد أن تكون لها مشكلة محددة بشكل جيد وتحديد أهدافها، حيث إن طريقة المنهج يكون هدفها جمع المعلومات التي يمكن بعد ذلك فحصها لتحديد الروابط بين الأحداث المختلفة، واستخلاص النتائج، وتفسير تلك الاستنتاجات بطريقة منظمة ومفهومة، فهو منهج يدرس حاضر الظواهر والأحداث عن طريق توصيفها مع جميع الجوانب والأبعاد، ويهدف لاستخلاص الحلول وتحديد الأسباب، والعلاقات التي أدت إلى هذه التغيرات والأحداث كذلك تحديد العلاقات مع بعضها، والعوامل الخارجية المؤثرة بها للاستفادة منها في التنبؤ بمستقبل هذه الأحداث والظواهر.

مجتمع البحث وعينته:

يمثل مجتمع الدراسة جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع الدراسة وفي ضوء ما سبق، فإن مجتمع الدراسة الحالية يتضمن العاملين في الشركات الصغيرة في قطاع الإلكترونيك في مصر، وقد تم اختيار عينة من ٤ شركات المتمثلين في (فالكون- دار الخبرة- الرؤية المثالية- بست سليوشنز) في محافظة القاهرة، وقد بلغ عدد العاملين في هذه الشركات (٥٩١) فرد، وتم تحديد حجم العينة بناء على "Uma Sekaran" وتم توزيع العينة بإسلوب العينة الميسرة غير الاحتمالية من خلال استبيان إلكتروني "google form" وإرساله إلى العاملين في المستويات الإدارية المحكمة للشركات وبلغت عدد الاستجابات (٣٥٢) فرد.

أداة البحث:

بعد أن تم اطلاع الباحث على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستعانة بالاطار النظري للبحث، قام الباحث ببناء وتطوير الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاته.

بناء أداة البحث:

تم تصميم أداة الدراسة بهدف دراسة أثر نمط القيادة كمتغير معدل على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي (دراسة حالة على مجموعة من الشركات الصغيرة المصرية)، وقد قام الباحث بإعداد أداة الدراسة بصورتها المبدئية، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تكونت أداة الدراسة من جزأين رئيسيين، على النحو التالي:

الجزء الأول: ويحتوي على البيانات الديموغرافية التي اشتملت على متغيرات الدراسة.

الجزء الثاني: محاور الدراسة ويشتمل على ثلاثة محاور رئيسية، وهما كما يلي:

١- **المحور الأول:** التخطيط الاستراتيجي ويتكون من ١٥ فقرة مقسمة الى خمسة ابعاد.

٢- **المحور الثاني:** الاداء التنظيمي ويتكون من ٩ فقرات مقسمة الى ثلاث ابعاد.

٣- **المحور الثالث:** أنماط القيادة وتتكون من ٨ فقرات مقسمة الى بعدين.

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي	١٥	٠.٧٠٨
الاداء التنظيمي	٩	٠.٨٤٢
أنماط القيادة	٨	٠.٦٨٣
الدرجة الكلية للاستبيان	٣٢	٠.٧٤٢

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للاستجابة على مفردات الاستبانة بحيث:

- موافق تماماً = ٥ درجات.
- موافق = ٤ درجات.
- محايد = ٣ درجات.
- غير موافق = ٢ درجة.
- غير موافق بشدة = ١ درجة.

أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية

للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات) .
٣. الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
٤. معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha- α) : لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.
٥. تحليل الانحدار البسيط (Simple regression analysis): وذلك بغرض التحقق من الفرضية الأولى والثانية.
٦. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): وذلك بغرض التحقق من الفرضية الرئيسية.

نتائج الدراسة وتفسيراتها

تم التحقق من فروض الدراسة كالتالي:

الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة- تطوير أهداف الاستراتيجية- تقييم البيئة- تنفيذ الخطة- تقييم الخطة الاستراتيجية) على والأداء التنظيمي بأبعاده (الالتزام بمعايير الجودة- تحقيق الأهداف- أداء العاملين) في الشركات الصغيرة بمصر. للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى:

جدول نتائج الانحدار الخطي البسيط الفرضية الأولى

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	β و معاملات	قيمة F	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية	قيمة T	Sig
	.٥٤٣	.٢٩٥	٥٨.٧٤٦	١٤٦.٦٥٢	٠.٠٠٠	٢.٦٦٨	١٢.٣٦٨	٠.٠٠٠
			٠.٥١				١٢.١١٠	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي تساوي (٠.٥٤٣)، والتي تعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، كما يتضح أن القوة التفسيرية (R2) للتخطيط الاستراتيجي بشكل عام تساوي (٠.٢٩٥)، وهذا يتوافق مع نص الفرضية التي ينص علي انه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة- تطوير أهداف الاستراتيجية- تقييم البيئة- تنفيذ الخطة- تقييم الخطة الاستراتيجية) على والأداء التنظيمي بأبعاده (الالتزام بمعايير الجودة- تحقيق الأهداف- أداء العاملين) في الشركات الصغيرة بمصر.

وتؤكد معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig) لكل من المعنوية الكلية للنموذج F (٠.٠٠٠) والمعنوية الجزئية لإدارة التغيير T (٠.٠٠٠)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنوية الجزئية لدور التخطيط الاستراتيجي علي الأداء التنظيمي.

وبناء على هذه النتائج نستطيع أن نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة- تطوير أهداف الاستراتيجية- تقييم البيئة- تنفيذ الخطة- تقييم الخطة الاستراتيجية) على والأداء التنظيمي بأبعاده (الالتزام بمعايير الجودة- تحقيق الأهداف- أداء العاملين) في الشركات الصغيرة بمصر.

الفرضية الثانية: تلعب انماط القيادة دوراً معدلاً في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة بمصر.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية:

جدول نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	β_0 و β_1 معاملات	قيمة F	الخطأ المعياري	العلامة المعيارية	قيمة T	Sig
	.١٢٤	.٠١٥	٢٥.٣٠٧	٢.٦٩٥	٣.٠٠٤	.٠٦٩	٩.٨٦٢	.٠٠٠
			.٠٤٤				١.٢٨٤	.٠٠٠

أظهرت النتائج أن انماط القيادة تلعب دوراً معدلاً في تعزيز التخطيط الاستراتيجي والاداء التنظيمي حيث بلغت قيمة F "٢.٦٩٥" بمستوى دلالة ٠.٠٠٠. وهي أقل من ٠.٠٥، كما بلغت قيمة التأثير عند إدخال المتغير المعدل (٠.٤٤)، وبلغت قيمة t المحسوبة (٩.٨٦٢) وبمستوي دلالة ٠.٠٠٠، وهذا يؤكد الدور المعنوي للمتغير المعدل أنماط القيادة في تحسين أثر التخطيط الاستراتيجي والاداء التنظيمي. ولمعرفة درجة التأثير تم الاعتماد على اختبار "sobel test" لمعرفة قيمة z ولتحديد في اي مسار يتجه المتغير المعدل اي انماط القيادة على التخطيط الاستراتيجي والاداء التنظيم، وكذلك الكشف عن الخطأ المعياري.

جدول نتائج اختبار سوبل

مؤشر الاختبار	القيمة
درجة التأثير	.٠٩٧٣
الخطأ المعياري	.٠٣٢٨
قيمة z المحسوبة	٣.٨٧٦
قيمة z الجدولية	١.٩٦
قيمة P	.٠٠٠

من خلال الجدول السابق نجد أن هناك تأثير معنوي غير مباشر لنموذج الدراسة أي أن أنماط القيادة تلعب دور معدل في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي،

وبناء على هذه النتيجة يمكننا أن نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه تلعب أنماط القيادة دوراً معدلاً في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة بمصر.

ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

بعد عرض نتائج البحث الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة البحث على تساؤلات البحث ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها. وسيتم الآن تناول ملخص الدراسة، وينتهي بتقديم التوصيات.

ملخص الدراسة:

هدف البحث الحالي الى دراسة أثر نمط القيادة كمتغير معدل على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة بمصر، وسعت الدراسة لتحقيق التساؤل الرئيسي وهو هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة "كمتغير معدل" على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي؟ ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

- أ. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على التخطيط الاستراتيجي؟
- ب. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على الأداء الوظيفي؟

نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تصنيفها إلى نتائج عامة، ونتائج خاصة بقطاع الدراسة، ونستنتج بشكل عام أن الشركات الصغيرة التي

تعمل في قطاع الإلكترونيكانيك في مصر لديها أهداف وخطط استراتيجية مقبولة وفعالة لرفع الإداء التنظيمي لدى العاملين، كما أنها جاءت أنماط القيادة (التحويلية- والتبادلية) متميزة فمعظم الإجابات التي تم الحصول عليها من نتائج تحليل الاستبيان نجد أن هناك تأثير قوي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة- تطوير أهداف الاستراتيجية- تقيم البيئة- تنفيذ الخطة- تقيم الخطة الاستراتيجية) على والأداء التنظيمي بأبعاده (الالتزام بمعايير الجودة- تحقيق الأهداف- أداء العاملين) في الشركات الصغيرة بمصر، ولا سيما تلعب انماط القيادة دوراً معدياً في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة بمصر.

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين وضع التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي وأنماط القيادة، كدراسة (الباروني، ٢٠٢٠) وجدت أن مستوى الوعي بالقيادات الإدارية لها أهمية على تطوير نظام معلومات التخطيط الاستراتيجي ومستوى الميزة والتنافسية، ودراسة (القحطاني، ٢٠٢٠) أظهرت أن للقيادة الاستراتيجية بإبعادها لها أهمية كبيرة في المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة، كما ربطت دراسة (الرفايعية، ٢٠٢٣) بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي وتوصلت إلى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بشكل كبير ومباشر.

التوصيات:

-القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير وفعال في على التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي؛ لذلك. نوصي بأن تُشجع القيادات على تنظيم وقتهم بشكل فعال، مما يساعدهم في إدارة المهام والأولويات بطريقة تزيد من الأداء الوظيفي وتزيد من الإنتاجية في أوقات الأزمات

٢-يجب أن تتبنى القيادات نهجاً يشجع على توزيع المهام بشكل أكثر عدالة بين فريق العمل، مع تحفيزهم على التقويض للموظفين المؤهلين مما يقلل من الضغط على القيادات ويساهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي للشركات والمؤسسات.

٣- يجب أن يتمتع القادة أنفسهم بمرونة تعديل أنماط قيادتهم تبعاً للظروف المحيطة بمؤسساتهم حتي ينتثني لهم مواكبة الانحرافات التي قد تحدث ويزداد لديهم الأداء الوظيفي لهم ما يعزز من الأداء التنظيمي للموظفين في كافة الأقسام الداخلية.

المراجع:

المراجع العربية:

١. سعيد، محمد. (٢٠١٩). "تأثير نمط القيادة الديمقراطية على الأداء التنظيمي". مجلة الإدارة الحديثة، ٢٥(٣)، ١٣٤-١٥٢.
٢. السعيد، أحمد. (٢٠٢١). "القيادة التحويلية ودورها في التخطيط الاستراتيجي". مجلة العلوم الإدارية، ٣٣(٢)، ٨٨-١٠٥.
٣. الجبوري، ليلى. (٢٠٢٢). "تأثير القيادة التشاركية في القطاع الصحي". المجلة العربية للإدارة، ١٩(٤)، ٥٦-٧٠.
٤. الحربي، خالد. (٢٠٢٣). "القيادة التحفيزية في المنظمات الخدمية". مجلة إدارة الأعمال والاقتصاد، ٤٧(١)، ٢٠-٣٦.
٥. العبدلي، خالد. (٢٠١٨). "استراتيجيات القيادة التشاركية بالمؤسسات الحكومية". مجلة الإدارة العامة، ٢١(٥)، ٩٨-١١٦.
٦. العطية، نوال. (٢٠٢٠). "أثر القيادة الاستبدادية على الأداء". مجلة القيادة، ١٤(٢)، ٤٥-٦٣.
٧. أبو الذهب، محمد صبحي أحمد. (٢٠١٧). أثر التهكم التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٤٤، ٧٣ - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1089894>
٨. أبو حامده، أفنان بسام أيوب، و الشواورة، فيصل محمود مسلم. (٢٠٢١). أثر أنماط القيادة الإدارية على معدل الأداء المالي: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1207326>
٩. أبو سليمان، خديجة عبداللطيف أحمد، المحاميد، أسعد محمد فاضل، و الضمور، فيروز مصلح محمد. (٢٠٢١). أثر المناخ التنظيمي الابتكاري على الأداء التنظيمي: اختبار الدور الوسيط

- للتمكن النفسي وسلوك العمل المبتكر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليج العربي، المنامة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1424177>
١٠. أحمد، حسين مصلحي سيد، المنطاوي، إيمان صلاح، و أبو حشيش، صالح سمير صالح. (٢٠٢٣). أثر التنفيذ الاستراتيجي على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة الشرق الأوسط للصناعة الدوائية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٨٢ع، ٣٢٩ - ٣٨٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1409793>
١١. بشر، بليغ علي حسن، البوعينين، محمد عيسى، و الناصر، سعيد إبراهيم سعيد. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٦٨ع، ٣٤٣ - ٣٦٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1318612>
١٢. بن عودة، مصطفى. (٢٠٢٢). أثر التطبيقات التكنولوجية في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج ٨، ١٤٥ - ١٦٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1278746>
١٣. بني حمدان، خالد محمد طلال، الخشالي، شاكر جار الله محمود، و القطب، محيي الدين. (٢٠٢٣). أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الانسانية، مج ١٥، ع ١، ٧٩ - ٩٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/483369>
١٤. بودماغ، محمد أمين، و قرين، ربيع. (٢٠٢٢). أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية. مجلة مجاميع المعرفة، مج ٨، ع ١، ٢٣٩ - ٢٥٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1286799>
١٥. الجاسم، نعيمة عبدالله. (٢٠٢٢). تأثير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ٤٥ع، ٤٥٧ - ٤٧٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1306685>
١٦. جخدم، موسى. (٢٠٢٣). الأداء التنظيمي وتأثيره على مواكبة التطورات العالمية. مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، مج ٧، ع ١، ٦ - ٢٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1454301>
١٧. الخيارين، حمد مبارك زايد المطوع، و منصور، معن حسين. (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على

- القيادات في وزارة الدفاع القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103515>
١٨. الدغل، غادة محمد فهمي محمد، و عمران، كامل علي متولي. (٢٠٢٣). أثر أبعاد التعلم التنظيمي على أنماط القيادة: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى. مجلة البحوث المالية والتجارية، ١٤، ٧٨ - ١٢١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1410287>
١٩. دوخ، عليمه، و برباوي، كمال. (٢٠٢٣). العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي: دراسة حالة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، مج ١١، ١٤، ٣٥٥ - ٣٧٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1394132>
٢٠. الديراوي، أيمن حسن (٢٠١٧) أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات، ريادة المنظمات كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية في غزة للاقتصاد والاعمال ٢٥(٣): ٧٦، ٩٨
٢١. الرفايعة، فائق محمد عيد، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (٢٠٢٣). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي لمجالس محافظات جنوب الأردن: الدور المعدل للمركزية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1485594>
٢٢. الزعبي، زيد عبدالمجيد علي، و الشراري، حاكم ضيف الله. (٢٠٢٣). الاتصال الاجتماعي والأداء التنظيمي: نهج اتخاذ القرار المعزز (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1483855>
٢٣. الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (٢٠٢٣). أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مؤتم للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٣٨، ٤٤، ١٦٣ - ٢٠٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1410351>
٢٤. زعبي، رحمة (٢٠١٤) أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .
٢٥. الزهراني، مني بنت علي بن عبدالله، و القرشي، سوزان بنت محمد. (٢٠٢٠). أثر أنماط القيادة الإدارية على تعزيز الأمن الفكري لدى الموظفين: دراسة تطبيقية على موظفي وموظفات

- جامعة الملك عبدالعزيز. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٤، ع ١٤، ٦٤ - ٨٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103354>
26. Thomas, E. (2023). "Adaptive Leadership and Strategic Planning." *Journal of Technology and Leadership*, 22(2), 100-118.
27. . House, R., & Cole, T. (2017). "Participative Leadership as an Innovation Support Tool." *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 201-218.
28. Williams, J. (2019). "Servant Leadership's Impact on Organizational Performance." *Nonprofit Management Journal*, 25(4), 289-305.
29. Subramanian, K. (2021). "Flexible Leadership in Changing Environments." *Indian Journal of Business Management*, 14(1), 45-61.
30. Abdel-Basset, M., Mohamed, M., & Smarandache, F. (2018). An extension of neutrosophic AHP-SWOT analysis for strategic planning and decision-making. *Symmetry*, 10(4), 1-18.
31. Afshan, G., Sahibzada, U.F., Rani, H., Mughal, Y.H. and Kundi, G.M. (2022), "Supervisors knowledge hiding and knowledge-based trust: from the lens of social impact theory". *Aslib Journal of Information Management*, Vol. 74 No. 2, pp. 332- 353.
32. Afshan, G., Serrano-Archimi, C., Riaz, A., Kashif, M. and Khuhro, M.A. (2022), "It's not justice if it's not for all: cross-level interaction of interactional justice. differentiation and supervisory justice on psychological safety and conflict", *International Journal of Conflict Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
33. Ahmed, A., Khuwaja, F., Brohi, N., Othman, I., & Bin, L. (2018). Organizational factors and organizational performance: A resource- based view and social exchange theory viewpoint. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 579-599.