



**دور القيادة اللمهمة في تحسين الأداء الاستراتيجي
(دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى)**

إعداد

د. أحمد عادل سلام
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة عين شمس

المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية

دورية علمية محكمة

المجلد (٣) - العدد (٩) - أبريل ٢٠٢٤

P-ISSN: 2812-6394 E-ISSN: 2812-6408

<https://ijaefs.journals.ekb.eg/>

الناشر

جمعية تكنولوجيا البحث العلمي والفنون

المشهرة برقم ٢٧١١ لسنة ٢٠٢٠، بجمهورية مصر العربية

<https://srtaeg.org/>



**The Role of Inspirational Leadership in Improving
Strategic Performance
(An Applied Study on the Commercial Banks in Greater Cairo)**

submitted by

Dr. Ahmed Adel Sallam

Lecturer of Business Administration

Faculty of Business- Ain Shams University

**International Journal of Administrative, Economic
and Financial Sciences**

volume [3], issue [9], April 2024

P-ISSN: 2812-6394 E-ISSN: 2812-6408

<https://ijaefs.journals.ekb.eg/>

Publisher

Association for Scientific Research Technology and the Arts

<https://srtaeg.org/>

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الملهمة في تحسين الأداء الاستراتيجي، وقد قام الباحث بتقسيم القيادة الملهمة إلى أربعة أبعاد رئيسية وهم: (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين)،

كما قام الباحث بتقسيم الأداء الاستراتيجي إلى خمسة أبعاد رئيسية وهم: (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم، محور المجتمع)، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق غرض الدراسة، مُستخدمةً في ذلك أداة الاستبانة، كما تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لتحديد حجم العينة، وقد بلغ حجم العينة (٣٨٢) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة التنفيذية). وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الارتباط، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل المسار باستخدام برنامجي SPSS.28 و AMOS.28. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها، وجود تأثير جوهري للقيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) على تحسين الأداء الاستراتيجي بأبعاده (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم، محور المجتمع) في البنوك التجارية محل الدراسة. الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة/ الأداء الاستراتيجي/ الثقة بالنفس/ التوجه الاستراتيجي/ إدارة التغيير/ تمكين العاملين/ المحور المالي/ محور العملاء/ محور العمليات الداخلية/ محور النمو والتعلم/ محور المجتمع

Abstract:-

The study aimed to identify the role of inspirational leadership in improving strategic performance, and the researcher divided inspirational leadership into four main dimensions: (self-confidence, strategic orientation, change management, employee empowerment). The researcher also divided strategic performance into five main dimensions: (financial perspective, customer perspective, internal process perspective, learning and growth perspective, community perspective). This study was applied to

commercial banks in Greater Cairo. The study relied on the descriptive analytical approach to achieve its objective, using a questionnaire tool, and the stratified random sampling method was used to determine the sample size, which reached (382) individuals from employees at the three administrative levels (senior management, middle management, executive management).

The data were analyzed using correlation analysis, simple and multiple regression analysis, and path analysis using SPSS.28 and AMOS.28 programs. The study reached a set of results, the most important of which was the existence of a significant effect of inspirational leadership in its dimensions (self-confidence, strategic orientation, change management, employee empowerment) on improving strategic performance in its dimensions (financial perspective, customer perspective, internal process perspective, learning and growth perspective, community perspective) in the commercial banks under study.

The study reached a set of results, the most important of which was the existence of a significant effect of inspirational leadership in its dimensions (self-confidence, strategic orientation, change management, employee empowerment) on improving strategic performance in its dimensions (financial perspective, customer perspective, internal process perspective, learning and growth perspective, community perspective) in the commercial banks under study.

Keywords: Inspirational Leadership / Strategic Performance / Self-Confidence / Strategic Orientation / Change Management / Employee Empowerment / Financial Perspective / Customer Perspective / Internal Process Perspective / Learning and Growth Perspective / Community Perspective.

مقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات الناتجة عن المستجدات المتسارعة في بيئة العمل، لا سيما في ظل شدة المنافسة والتطور المتلاحق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما أفرزته من متغيرات مؤثرة في أداء هذه المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها. ولم يعد الأداء العادي كافياً لمواكبة

هذه التحولات، بل أصبحت المنظمات مطالبة بتحسين وتطوير أدائها إلى مستويات عالية تمكّنها من التفوق والاستمرار، من خلال تبني ممارسات إبداعية تُعد ضرورة جوهرية لضمان البقاء والتطور في بيئة ديناميكية متغيرة.

وقد شهدت أدبيات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً في مفاهيمها خلال العقود الأخيرة، ومن بين تلك المفاهيم البارزة "الأنماط القيادية"، لما لها من دور فاعل في توجيه سلوك العاملين وتشكيل اتجاهاتهم داخل المنظمات. ونظراً لما تفرضه البيئة التنظيمية من تحديات، فقد توجهت العديد من الدراسات إلى تحليل خصائص هذه الأنماط، وتحديد العوامل المؤثرة فيها، لما لها من انعكاس مباشر على الأداء العام للمنظمة. (Ünler & Kılıç, 2019)

وفي هذا السياق، تتعاظم أهمية دور القادة في خلق بيئة عمل محفّزة، قادرة على التفاعل مع الضغوط والتغيرات المستجدة. وتختلف توجهات القادة في ممارسة دورهم القيادي، فقد يتبنون نمطاً واحداً أو يمزجون بين أنماط متعددة، أو يعدّلون أسلوبهم القيادي وفقاً لطبيعة المرحلة التنظيمية ومتطلبات العمل. وتشمل الأدوار القيادية إصدار التوجيهات، والتحفيز، وتقييم الأداء، وهي أدوار يُتوقع أن تؤثر بشكل مباشر في قدرة العاملين على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة (Pawar et al, 2020).

كما أصبحت المنظمات الحديثة بحاجة إلى قيادة فاعلة تتجاوز حدود الإدارة التقليدية، وتُركّز على تنمية العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين، باعتبارها أكثر تأثيراً من الأوامر الرسمية أو قنوات الاتصال الروتينية. وتُعد القيادة علماً وفناً يقوم على التأثير والتحفيز من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، معتمدةً على عناصر أساسية، أبرزها: التأثير في المرؤوسين، وامتلاك السلطة الرسمية وغير الرسمية، وتبني أهداف مشتركة بين القائد وأفراد الفريق.

وتلعب الأنماط القيادية دوراً محورياً في توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة، في حين تمثل الثقة أحد أبرز المتغيرات المؤثرة في السلوك القيادي، لما لها من دور جوهري في الحفاظ على استقرار الموارد البشرية، وخاصة في فترات الأزمات. فالقيادة الناجحة تعتمد على تعزيز الثقة المتبادلة، وتوجيه طاقات العاملين نحو الأداء الفعّال (Xenikou, 2022).

وقد بات من المتفق عليه في الأدبيات المعاصرة، أن أنماط القيادة تختلف باختلاف المواقف والظروف والأفراد، ولا وجود لنمط قيادي واحد يصلح لكل السياقات. إذ تتأثر الأنماط القيادية بعدة عوامل، من بينها طبيعة العمل، والمرحلة التي تمر بها المنظمة، ومصدر السلطة القيادية سواء كانت رسمية أو شخصية. ومع ما يشهده العالم من تغيرات متسارعة وتقلبات بيئية، أصبحت الحاجة ملحة

إلى نماذج قيادية حديثة تواكب هذه التحولات، وتدعم التشاركية، وتعزز الارتباط بين أهداف العاملين والأهداف العامة للمنظمة. ويلاحظ أن النمط السائد في بعض السياقات، وخاصة في المؤسسات الحكومية المصرية، ما زال يركز على دور القائد أكثر من اهتمامه بالمرؤوسين (Rabiul et al, 2022). وبالتوازي مع هذه المتغيرات، ازدادت أهمية امتلاك رؤية استراتيجية واضحة لدى القادة، تُوجّه المنظمة نحو التكيف مع المتغيرات البيئية، واستشراف المستقبل، وتعزيز قدرتها على التميز والتنافس. كما أصبحت المعلومات أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر في أداء المنظمات، مما يستدعي تنمية المهارات والكفاءات اللازمة للتعامل معها. ويُعدّ الأداء الاستراتيجي انعكاسًا حقيقيًا لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى، وتأكيدًا على استمراريته وتطورها، حيث تُسهم المعرفة بدور مهم في تحفيز عمليات الإبداع التنظيمي (Alabdullah & Naseer, 2023).

في ضوء ما سبق ونظراً لتنامي الإهتمام بالأنماط القيادية بشكل عام، والقيادة المهمة بشكل خاص، وما لها من أثر على الأداء الاستراتيجي للمنظمات، فقد ركزت الدراسة الحالية على بحث دور القيادة المهمة في تحسين الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى، للخروج ببعض النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تحسن أداء البنوك الاستراتيجي. أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

أ. القيادة المهمة

١. مفهوم القيادة المهمة

أصبحت القيادة المهمة اليوم من أهم القضايا التي تُثار في سياق إدارة المنظمات الحديثة، ويعود ذلك إلى أن نجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على الدور الذي يؤديه القائد، وعلى مدى فاعليته في التأثير داخل المنظمة. فالقائد المهم لا يقتصر دوره على التوجيه، بل يمتد إلى تحفيز الأفراد وتمكينهم من القيام بالأنشطة بفاعلية، كما يسعى إلى نقل مهاراته وشغفه إلى العاملين، بما يجعل من الموظفين رأس مال بشري قادر على محاكاة القيم القيادية في ريادة الأعمال، والتكيف مع المتغيرات الخارجية. فالقادة الجيدون هم أولئك الذين يصنعون تغييرًا مستدامًا، ولديهم وعي واسع النطاق بالبيئة المحيطة بالمنظمة (Alghamdi, 2024).

وقد تناول العديد من الباحثين مفهوم القيادة من زوايا متعددة، نظراً لارتباطه الوثيق بمفاهيم أخرى مثل: التأثير، القوة، السلطة، التنافس، وهو ما أتاح مجالاً واسعاً للتفسيرات النظرية المتنوعة. ففي أحيان كثيرة، تلعب السمات والتوجهات الشخصية للقادة دوراً محورياً في التأثير على الأحداث، لا

يقول أهمية عن دور الهياكل الرسمية في اتخاذ القرار. ولذلك، يُنظر إلى القيادة بوصفها تجمعاً بين صفات مكتسبة وموروثة، ونفسية واجتماعية وتنظيمية.

وقد عرّف (إبراهيم والمتولى، ٢٠٢٤) القيادة بأنها عملية تأثير يمارسها فرد واحد على سلوك مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة، كما أنها عملية تفاعلية تتضمن توجيه التابعين، وتحسين العلاقات فيما بينهم، وتسهيل تنفيذ المهام. في هذا السياق، يعرف (Zacharo et al, 2018) القيادة بأنها: "عملية اتصال وتوجيه وتحفيز تهدف إلى نقل التصورات المستقبلية للتابعين، بهدف إحداث عمليات تغيير داخل المنظمة". وانطلاقاً من أهمية التغيير، فإنه يُعد أحد المتطلبات الأساسية لضمان بقاء المنظمات واستمراريتها، ما يستوجب تغيير أساليب العمل والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية، وهو ما يتطلب وجود قادة يمتلكون أساليب قيادية متقدمة للسيطرة على الأمور وتوجيهها بفاعلية.

وتُعد القيادة المُلهمة نمطاً قريباً من القيادة الديمقراطية في كونها تشجع المشاركة في اتخاذ القرار، وتفتح المجال أمام المناقشة، وطرح البدائل، والإنصات للمرؤوسين. فهي قيادة ببناء، مبدعة، وخلاقة. ويؤكد (Murnieks et al, 2016) أن القيادة المُلهمة تتمثل في قدرة القائد على التأثير الإيجابي في الآخرين، وتوفير الفرص لتطوير قدراتهم وطموحاتهم لتنسجم مع الأهداف والسلوكيات التنظيمية، إلى جانب تحفيزهم المستمر لتحقيق النجاح الجماعي. فالقائد المُلهم يدفع نحو الأداء الجيد، ويؤمن بإمكانات الآخرين، ويُشجع على التضحية لتحقيق أهداف مشتركة.

أما (Khan et al, 2022) فقد وصف القائد المُلهم بأنه ذلك القائد المستنير الذي يمتلك القدرة على استشراف المشكلات قبل حدوثها، مما يعزز ثقة التابعين فيه، ويعمق التواصل معهم من خلال مشاركتهم في مختلف القضايا.

ويعرف (طه، ٢٠٢١) بأنه "القائد الجذاب المتميّز في سماته وكيونته، والذي يسعى إلى استدامة العلاقة مع مرؤوسيه من خلال التأثير العميق في ولائهم وأدائهم، إلى درجة الانهيار بأفكاره". في حين يرى (Garton, 2017) أن القائد المُلهم هو من "يُحسن اختيار الأحداث والتجارب التي تعزز ثقافة الأداء بطريقة ملهمة"، ويعتبر (Molenberghs et al, 2017) القيادة المُلهمة بأنها "قيادة تسعى إلى خلق رؤية جماعية مستقبلية تمكّن الأفراد من العمل التشاركي الفعّال".

ويضيف (عيسى، ٢٠٢٣) أن القيادة المُلهمة تهدف إلى استشراف المستقبل، وتوفير بيئة داعمة، وتشجيع الأفراد على التصحيح الذاتي المستمر، مع إشراك الموظفين في اتخاذ القرار على جميع المستويات التنظيمية، وتمكينهم من تحقيق الأهداف، لا سيما في البيئات التي تتسم بعدم اليقين.

أما (Norman et al, 2024) فقد وصف القيادة الملهمة بأنها "فن استقطاب قدرات الآخرين لأداء الأعمال المطلوبة بحماس وثقة". ويقدم (إبراهيم وآخرون، ٢٠٢٤) تعريفًا لها بوصفها "أسلوبًا مهاريًا يعتمد بدرجة كبيرة على شخصية القائد ومهاراته في التأثير والإقناع وإلهام الآخرين لتحقيق أفضل أداء". كما يرى (الموسوي وعبود، ٢٠٢٠) أن القيادة الملهمة تقوم على تميز القائد في سماته الشخصية وجاذبيته، بما يضمن بناء علاقة مستدامة مع الموظفين، ويُعزز أداءهم، ويكسب ولائهم. وأشار (Salas-Vallina et al, 2020) إلى مفهوم **Charisma** كصفة إنسانية خفية تدفع التابعين إلى الولاء للقائد بثقة تامة، دون تردد. وانطلاقًا من هذا التصور، تُعد القيادة الملهمة النمط القادر على تحفيز الأفراد العاديين للقيام بإنجازات استثنائية، وقيادة التغيير النفسي والسلوكي المطلوب داخل المنظمة.

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن القيادة الملهمة هي سلوك مهاري منظم، يسعى إلى خلق رؤية جماعية مستقبلية، تُوجّد جهود العاملين داخل المنظمة، وتمكن من التأثير الإيجابي في الآخرين، وتحفيزهم، وإلهامهم، بما يضمن أداء المهام والأنشطة بكفاءة، ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

كما يرى الباحث أن القيادة الملهمة تُعد نمطًا قياديًا حديثًا يتضمن عددًا من السمات، من أبرزها: الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الحساسية تجاه التحديات البيئية، وتمكين العاملين، وهي صفات تسهم بفاعلية في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي على حد سواء.

٢. أهمية القيادة الملهمة

تتمثل أهمية القيادة الملهمة في دورها البارز في تعزيز وتحسين مستويات الأداء لدى الأفراد العاملين داخل المنظمة، ورفع درجة رضاهم الوظيفي. وتُعدّ القيادة الملهمة من أبرز أساليب القيادة الحديثة، التي تساعد المنظمات على مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل المعاصرة، والتي تتسم بشدة المنافسة، وعدم الاستقرار. إذ يضطلع القائد الملهم بمجموعة من الأدوار الحيوية، ويُعدّ أحد نقاط القوة التي تمكّن المنظمة من استثمار الفرص المتاحة، وتحقيق أهدافها العامة، إضافة إلى قدرته على خلق مناخ تنظيمي إيجابي، ينعكس بشكل مباشر على رفع معدلات الأداء المؤسسي. وتتجلى أهمية القيادة الملهمة في النقاط الآتية (Mistry & Hule, 2015):

- تقديم رؤية واضحة ومُلهمة: يعمل القادة الملهمون على صياغة رؤية طموحة تتماشى مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة، وتُسهم في توجيه جهود العاملين نحو الأهداف المشتركة.

- تشجيع الابتكار والإبداع: من خلال تبني ثقافة المبادرة، والتخطيط المدروس، ووضع برامج عمل مرنة تُحفز العاملين على التجربة والاكتشاف.
- ترسيخ ثقافة الابتكار كقيمة أساسية: يؤمن القادة الملهمون بأن الابتكار هو نقطة الانطلاق للعمل الفردي والجماعي، ويسعون لنشر هذا المفهوم في كافة المستويات التنظيمية.
- دمج الأهداف الشخصية بأهداف العمل: يُساعد القادة الملهمون رؤوسهم على تحقيق التوازن بين تطلعاتهم الفردية ومتطلبات العمل، مما يعزز من دافعيتهم الداخلية.
- تحفيز العاملين نحو الإنجاز والعطاء: من خلال بث روح الحماسة، ودعم الإنجاز، وتشجيع البذل والتضحية، ما يدفع العاملين إلى تقديم أقصى ما لديهم.
- تشجيع المخاطرة وتحويل الفشل إلى نجاح: يُقَدِّر القادة الملهمون المبادرات الفردية، ولا يخشون الفشل، بل يعلمون الآخرين كيف يحولون الإخفاقات إلى نجاحات.
- التمسك بالقيم المؤسسية البناءة: يحرص القادة الملهمون على تعزيز القيم الإيجابية داخل المنظمة، ويرفضون القيم الهدّامة التي تتعارض مع الرؤية والرسالة المؤسسية.
- تحمّل المسؤولية المشتركة عن النتائج: يعمل القادة الملهمون على حماية رؤوسهم من خلال تحميلهم مسؤولية النتائج، مما يعزز من روح الفريق والثقة المتبادلة.
- دعم التغيير والتحول: لا يخشى القادة الملهمون التحديات، بل يلهمون الآخرين، ويدفعونهم نحو التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم، مما يخلق بيئة خصبة للنمو والتطوير المستمر.

٣. خصائص وسمات القيادة الملهمة

تُمكن القدرات القيادية والسمات الشخصية للقائد الملهم من التأثير الفعّال في الآخرين، وجعل حضوره مصدرًا للإعجاب، مما يتيح له تحقيق تواصل مستمر وفعّال مع العاملين داخل المنظمة. ويهدف هذا التواصل إلى ترسيخ قناعة لدى الأفراد بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يمكن أن يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة، مما يساهم في إشباع حاجاتهم وتحقيق رفاههم.

وتُعد القيادة الملهمة في المنظمات المعاصرة أحد العوامل الجوهرية لنجاح العمليات الإدارية والتنفيذية، إذ تسعى إلى فتح الإمكانات الكامنة لدى العاملين من خلال استثمار الدوافع الذاتية والقيم الداخلية، وإلهام الأفراد للمضي نحو الأهداف المنشودة، والمساهمة في تطوير الأداء على مختلف المستويات التنظيمية، من خلال تنمية المهارات وتحفيز الكفاءات.

وفيما يلي أبرز السمات والخصائص التي تميز القادة الملهمين (Molenberghs et al, 2017):

- الرؤية المستقبلية الواضحة: يمتلك القادة الملهمون رؤية استراتيجية واضحة حتى في ظل التحديات والظروف الصعبة. فهم يحافظون على تركيز الفريق تجاه الأهداف، ويشركونه في صياغة الرؤية وتحديثها. كما يجيدون صياغة رسائل مستقبلية مُقنعة، يتحدثون عنها بشغف، ويُغرسونها في قلوب مرؤوسهم، مما يدفعهم إلى الانخراط في مشروع جماعي أكبر من ذواتهم، بحماس وشغف.
- التوجيه والتدريب المستمر: يحرص القادة الملهمون على دعم فرق العمل من خلال التدريب والتوجيه، وتمكينهم من اتخاذ قراراتهم بثقة. كما يشجعون على التعلم المستمر والنمو الشخصي والمهني، بهدف إعداد جيل جديد من القادة الملهمين القادرين على مواجهة التحديات المستقبلية.
- تحمّل المسؤولية والثقة: يتسم القادة الملهمون بالثقة في النفس والقدرة على تحمّل المسؤولية عن القرارات المتخذة والنتائج المترتبة عليها، ويدركون أن الأخطاء جزء لا يتجزأ من عملية التعلم والتطور التنظيمي.
- التواصل الفعّال وتجسيد الرؤية: لا يقتصر دور القادة الملهمين على الخطابة أو التوجيه اللفظي، بل يجسدون رؤيتهم من خلال أفعالهم، ويُعدّون قدوة يحتذى بها. فهم يعبرون عن قيم المنظمة من خلال ممارساتهم اليومية، وينقلون هذه القيم إلى من يقودونهم بطريقة ملهمة وملموسة.
- الاستماع الجيد والانفتاح: يُعدّ حسن الإصغاء من أبرز سمات القائد الملهم، حيث يستمع بعناية لمقترحات العاملين، وملاحظاتهم، ومخاوفهم، ما يُساهم في تحسين بيئة العمل، وتعزيز الثقة المتبادلة، ويدعم عملية التعلّم التنظيمي.
- تحمّل اللوم وتقدير الفريق: يدرك القادة الملهمون أن النجاحات تُنسب للجماعة، لا للفرد فقط، وعندما تواجه المنظمة إخفاقاً ما، فإنهم لا يلقون اللوم على فرق العمل، بل يتحملون المسؤولية كاملة، بما يعزز روح الفريق ويُقوّي الانتماء المؤسسي.
- الابتكار والتفكير الإبداعي: يولي القادة الملهمون أهمية قصوى للابتكار والتكنولوجيا، ويشجعون التفكير خارج الأطر التقليدية، بما يُساهم في تطوير حلول مبتكرة للتحديات التنظيمية، ويُحفّز العاملين على تقديم أفكار إبداعية تعزز من أداء المنظمة.

٤. أبعاد القيادة المهمة

تتسم القيادة المهمة بمجموعة من الأبعاد السلوكية التي تُجسّد الأدوار الفاعلة للقائد داخل المنظمة، وتُظهر قدرته على التأثير الإيجابي في الآخرين، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ولا تقتصر القيادة المهمة على مجرد التأثير اللفظي أو التحفيز العاطفي، بل تتجسد في ممارسات إدارية

حقيقية تعكس أربع قدرات أساسية، هي: الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، وتمكين العاملين. وتفصيل هذه الأبعاد كالتالي:

● الثقة بالنفس:

تمثل الثقة بالنفس الأساس الذي يُبنى عليه سلوك القائد الملمهم، فهي تنعكس على تصرفاته، ومواقفه، وقدرته على اتخاذ القرارات الصعبة. فالقائد الواثق من نفسه يتمتع بالكفاءة والالتزان الانفعالي، ويُظهر تفاؤلاً تجاه المستقبل، ويُحسن التعامل مع الأزمات، كما يُحسن استخدام صلاحياته دون تردد أو تراجع (uhimmah, 2022).

وتُعد هذه الثقة محفزاً أساسياً للمرؤوسين، إذ يرون في قائدهم نموذجاً للصلاية واليقين، مما يمنحهم شعوراً بالأمان ويقلل من مقاومتهم للمخاطر والمبادرات الجديدة. كما أن القائد الواثق يشجع الآخرين على الإيمان بأنفسهم، ويغرس فيهم الجرأة على التفكير واتخاذ القرار والمبادرة، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وروح الفريق (Jasrotia et al, 2024).

● التوجه الاستراتيجي:

يعكس التوجه الاستراتيجي قدرة القائد الملمهم على صياغة رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، وربطها بالواقع العملي من خلال وضع أهداف طويلة الأجل، وتحديد أولويات العمل، وتوزيع الموارد بفاعلية. فالقائد الاستراتيجي لا يكتفي بإدارة الحاضر، بل يُبصر آفاق المستقبل، ويقود المنظمة في الاتجاه الذي يحقق لها ميزة تنافسية واستدامة. (علي، ٢٠٢٤)

ويمتاز القائد الملمهم ذو التوجه الاستراتيجي بقدرته على استقراء البيئة الخارجية، وتحليل الفرص والتهديدات، وربطها بنقاط القوة والضعف في المنظمة، كما يشجع العاملين على فهم الأهداف الكلية والانخراط في صنع القرارات المصيرية. ويساعد هذا البعد على ضمان تكامل الأدوار الوظيفية مع الرؤية العامة، ويمنع العشوائية والارتجال في التنفيذ. (الغامدي، ٢٠٢٤)

● إدارة التغيير:

في ظل بيئة تتسم بالتقلب السريع والتعقيد المتزايد، تصبح قدرة القائد على إدارة التغيير سمة جوهرية للقيادة الملممة. فالقائد الملمهم لا يكتفي بمواكبة التغيير، بل يكون هو المحرك الرئيس له داخل المنظمة، من خلال تشخيص الحاجة للتغيير، وتهيئة بيئة داعمة، وتعبئة الموارد البشرية اللازمة لنجاح عملية التحول. (علي، ٢٠٢٤)

ويمتاز القائد الملمهم في هذا السياق بقدرته على تقليل المقاومة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتجديد، وخلق إحساس جماعي بالحاجة إلى التطوير. كما يُجيد القائد توجيه الأفراد خلال المراحل الانتقالية، وتحفيزهم على رؤية التغيير كفرصة لا كتهديد، ويعزز من استجابتهم للمبادرات الجديدة، من خلال إشراكهم وإشعارهم بملكية التغيير. (Salloum et al, 2023)

• تمكين العاملين:

يمثل تمكين العاملين أحد الأبعاد المركزية للقيادة الملمّمة، حيث يتخلى القائد عن النمط السلطوي، ويعتمد أسلوب التفويض الذكي، من خلال منح المرؤوسين الثقة في قدراتهم، والصلاحيات الكافية لأداء المهام، وخلق بيئة تتيح لهم التعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرارات. (عيسي، ٢٠٢٣) ويُسهم هذا التمكين في تعزيز الشعور بالمسؤولية والالتزام والانتماء لدى العاملين، كما يرفع من درجة الابتكار والاستقلالية، ويُنشّط الدافعية الذاتية نحو تحقيق الإنجاز. فالقائد الملمهم يدرك أن أفراد فريقه ليسوا مجرد منفذين للتعليمات، بل شركاء حقيقيون في صناعة النجاح، ويعمل على تطوير مهاراتهم وتمكينهم من قيادة التغيير بأنفسهم مستقبلاً. (عيسي، ٢٠١٩)

ويرى الباحث أن هذه الأبعاد الأربعة تُشكّل منظومة متكاملة لمفهوم القيادة الملمّمة، إذ لا تعمل كل واحدة منها بمعزل عن الأخرى، بل تتداخل وتتكامل لتعزيز فاعلية القائد في بيئة العمل. فالثقة بالنفس تمنح القائد القوة والحضور القيادي، والتوجه الاستراتيجي يزوّده بالبصيرة والرؤية المستقبلية، وإدارة التغيير تُكسبه المرونة والقدرة على التكيف، بينما يُسهم تمكين العاملين في تعزيز الولاء والدافعية والمشاركة الفعالة. وتُعدّ هذه الأبعاد بمثابة ركيزة أساسية لتحسين الأداء الاستراتيجي، وتحقيق أهداف المنظمة في بيئة تنظيمية تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

ب- الأداء الاستراتيجي

١. مفهوم الأداء الاستراتيجي

يشهد مصطلح "الأداء الاستراتيجي" شيوعاً واسعاً في أدبيات الإدارة المعاصرة، إلا أن تعريفه لا يزال محل تباين بين الباحثين، حيث لا يوجد اتفاق قاطع بشأن تحديد صياغة تعريفية موحدة لهذا المفهوم. ومع ذلك، تجمع العديد من الدراسات والكتابات المتخصصة على وجود دلالات واضحة لأهمية الأداء الاستراتيجي ومؤشراته، والتي ارتبطت غالباً بأطر القياس الحديثة، خاصة في ظل سعي مفكري الإدارة الاستراتيجية إلى إضفاء الطابع الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، وتمييزه عن الأداء التشغيلي أو القصير الأجل. (صغير وآخرون، ٢٠٢٤)

ومن هذا المنطلق، فإن توضيح مفهوم الأداء الاستراتيجي يستلزم الرجوع إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية، والتي تُعرّف بأنها: "تصور المنظمة لعلاقاتها المتوقعة مع بيئتها، من خلال تحديد نوعية الأنشطة والعمليات الواجب تنفيذها في الأجل الطويل، وتحديد الاتجاه العام للمنظمة والأهداف المطلوب تحقيقها."

كما يراها البعض بأنها "مجموعة من القرارات والتصرفات التي تؤثر في الأداء طويل الأجل للمنظمة." (إسماعيل، ٢٠١٦)

كما تُشير (إسماعيل، ٢٠٢١) إلى أن أحد أكثر التعريفات دقة في توضيح العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي هو: "مجموعة القرارات والتصرفات التي تُتخذ بهدف تحقيق واحد أو أكثر من الأهداف العامة للمنظمة، حيث يُعد تحقيق أداء متفوق بالمقارنة مع المنافسين دليلاً على امتلاك المنظمة ميزة تنافسية ناتجة عن استراتيجية فعالة."

يُعد مفهوم الأداء الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة التي أخذت حيزاً واسعاً من الاهتمام في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، ويُستخدم للدلالة على مدى فعالية المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها طويلة الأجل. (عطية، ٢٠٢٤)

وقد عرّفه بعض الباحثين بأنه "قياس فعالية استراتيجيات المنظمة باستخدام مجموعة من المقاييس لتحديد مدى توافق النتائج الفعلية مع الأهداف الموضوعة"، فيما أشار (الرواضية، ٢٠٢٣) إلى أن الأداء الاستراتيجي هو: "المحصلة النهائية التي تعكس جميع أنشطة المنظمة، وتُظهر مدى قدرتها على استغلال مواردها المادية والبشرية لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية."

وفي السياق ذاته، يرى (Kumar et al., 2021) أن الأداء الاستراتيجي يُمثل "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ضوء أهدافها الاستراتيجية، وعلى رأسها تحقيق النجاح الاستراتيجي." كما وصفه كل من (Bhatti et al., 2021) بأنه "انعكاس لمدى كفاءة استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لتحقيق غاياتها طويلة الأجل." ويُضيف (Qammach, 2021) بعداً إبداعياً في تعريفه، حيث يرى أن الأداء الاستراتيجي هو "مدخل مؤسسي شامل، يهدف إلى فهم وتنفيذ وتقييم استراتيجية المنظمة من خلال أدوات ومؤشرات تُمكن من الابتكار وتوظيف إمكانات البيئة نحو تحقيق الأداء المستقبلي المنشود."

أما (راضي وناصر، ٢٠١٤) فقد عرفه على أنه: "مجموعة الأفعال الواقعية التي تُنفذ على أرض الواقع لتحقيق الخطة الاستراتيجية الموضوعة". ويؤكد (Alabdullah & Naseer, 2023) على أن الأداء الاستراتيجي هو "عملية تحويل الخطة الاستراتيجية إلى مهام تنفيذية تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة"، ويشمل في جوهره ترجمة الرؤية والرسالة إلى واقع ملموس عبر الموازنة بين مصالح الأطراف المختلفة، وتعزيز التوافق بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وفي ذات الاتجاه، يُعرّف (محمد وعباس، ٢٠٢٣) الأداء الاستراتيجي بأنه "الجهد الذي يُبذل من أجل تحويل الخطط الاستراتيجية إلى نتائج، مع تمكين الإدارة من التفاعل مع المتغيرات المفاجئة بمرونة وفعالية". فيما يشير (Gumasing & Ilo, 2023) إلى أنه "مقياس لمدى كفاءة المنظمة في تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها المالية والتشغيلية من خلال معايير مثل الربحية، الحصة السوقية، ورضا العملاء". أما (Helmold, 2022)، فيُعرّفه على أنه "انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل، كالبقاء، والنمو، والتكيف مع البيئة".

ويذهب (Nassani et al, 2023) إلى اعتباره "النتيجة المترتبة على دمج التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأداء ضمن هيكل تنظيمي يُوجه رأس المال البشري نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية". وبذلك، تتلاقى معظم هذه التعريفات حول كون الأداء الاستراتيجي مرآة تعكس مدى نجاح المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال الاستخدام الكفء للموارد، وتحقيق التوازن بين مختلف أبعاد الأداء.

وبناءً على ما سبق، يُعرّف الباحث "الأداء الاستراتيجي" بأنه: "مجموعة من السلوكيات والمهارات التي توظفها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء، والتكيف، والنمو، من خلال الاستخدام الكفء للموارد، وتحقيق الإبداع والتميز في المنتجات أو الخدمات، وزيادة رضا العملاء والمبيعات، بما يضمن تحقيق الربحية وتعزيز قدرة المنظمة على الاستمرار في السوق والمحيط التنافسي".

٢. أهمية الأداء الاستراتيجي

تُعد أهمية الأداء الاستراتيجي محورًا حيويًا في الفكر الإداري الحديث، لما له من دور مباشر في دعم قدرة المنظمة على البقاء والاستمرارية والتكيف في بيئة تتسم بالتغير الدائم والمنافسة المتصاعدة. ومع ذلك، تواجه عملية دراسة وقياس الأداء الاستراتيجي العديد من التحديات، لا سيما فيما يتعلق بتباين المفاهيم واختلاف مؤشرات القياس باختلاف طبيعة وأهداف المنظمات، وتنوع الأطراف ذات

العلاقة، وهو ما يستلزم ضرورة تحديد أدوات القياس المناسبة، ومصادر المعلومات المعتمدة، وكيفية دمج المؤشرات الكمية والكيفية لتقديم صورة دقيقة وشاملة عن واقع الأداء (عيسى، ٢٠١٩).
ويُشير (عيسى، ٢٠١٩) إلى أن أهمية الأداء الاستراتيجي تكمن في كونه محورًا محوريًا في تقدير نجاح أو فشل القرارات والخطط الاستراتيجية للمنظمة، في ظل غياب معايير موحدة قادرة على تفسير كافة جوانب الأداء التنظيمي (عيسى، ٢٠١٩). كما ترتبط أهميته بكونه أداة رئيسية يمكن للمنظمات من خلالها تقييم مدى فعاليتها وأنشطتها وعملياتها في تحقيق الأهداف المخططة، والتعرف على الفجوة بين النتائج المستهدفة وما تحقق فعليًا (السعدون، ٢٠٢٠).

وقد أكدت دراسة (Baird et al, 2022) على عدد من الاعتبارات التي توضح أهمية الأداء

الاستراتيجي، من أبرزها:

- كونه مؤشرًا مركزيًا تتجه نحوه كافة جهود المنظمة.
 - إسهامه في تحقيق الهدف الأعلى للمنظمة، والمتمثل في البقاء والاستمرارية.
 - تمحوره حول قضية الوجود المؤسسي من عدمه.
 - كونه مقياسًا لمدى تحقق الكفاءة والفعالية.
 - اعتباره الحافز الأساسي المحرك لكافة الأنشطة.
 - قدرته على عكس مدى تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.
 - التعبير عن مستوى إنجاز المهام التنظيمية.
- ومن منظور الباحث، فإن أهمية الأداء الاستراتيجي لا تقتصر فقط على كونه أداة للقياس، بل تمتد إلى كونه وسيلة إرشادية تُوجه جهود المنظمة نحو تحقيق غاياتها الكبرى، كما تُعزز من قدرتها على تحليل بيئتها، ومتابعة التنفيذ الفعلي للاستراتيجية، وتطوير مواردها، وتقويم أوجه القصور في الأداء الكلي.

ويمكن تلخيص أبرز مظاهر أهمية الأداء الاستراتيجي فيما يلي:

- توفير معلومات دقيقة لغايات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات على أسس واقعية لجميع المستويات الإدارية.
- مساعدة الإدارة العليا في وضع وتطوير رسالتها ومعايير تقييم أدائها.
- الكشف عن الكفاءات البشرية داخل المنظمة، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى تدريب أو تطوير.
- متابعة مستمرة لمستوى إنجاز الأهداف التنظيمية.

- تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف وحدات وأقسام المنظمة.
 - تشخيص الأخطاء الحرجة في البنية الإدارية واتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة.
 - تعزيز التحسين والتطوير المستمر في الأداء التنظيمي.
 - الربط بين الأداء الاستراتيجي وتنفيذ الخطط والقرارات على مستوى المنظمة ككل.
 - رفع مستوى الأداء العام للمنظمة، خاصة الأداء المالي، باعتباره مؤشراً على النجاح الاستراتيجي.
- إن أهمية الأداء الاستراتيجي تتجسد في ارتباطه الوثيق بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المتمثلة في زيادة الحصة السوقية، وتعظيم الأرباح، ورفع رضا العملاء، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، والمساهمة في تحقيق التفوق التنافسي في بيئة العمل الديناميكية.
٣. أبعاد الأداء الاستراتيجي

اعتمد الباحث في قياس الأداء الاستراتيجي على بطاقة الأداء المتوازن - (Balanced Scorecard) (BSC)، التي تُعد من أبرز أدوات القياس الاستراتيجي الحديثة، حيث تم تطويرها بواسطة Kaplan & Norton في تسعينيات القرن الماضي، كأداة تكاملية لقياس الأداء التنظيمي، تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوفر منظوراً شمولياً لأداء المنظمة من خلال أربعة أبعاد رئيسية مترابطة. ويمثل نظام بطاقة الأداء المتوازن مدخلاً متكاملاً لتقييم الأداء الحالي للمنظمة، مع التركيز في الوقت ذاته على محركات النجاح في المستقبل، حيث يزود المديرين برؤية متوازنة وموضوعية لما يجري داخل المنظمة وخارجها، ويسهم في ربط الرؤية والرسالة بالأهداف الإستراتيجية، ثم ترجمتها إلى أهداف تشغيلية محددة، مع تحديد مؤشرات قابلة للقياس. (Kaplan & Norton, 1996)

وتتميز بطاقة الأداء المتوازن بعدد من الخصائص التي تجعلها أداة فعالة في تقييم الأداء الاستراتيجي، من أهمها:

- اعتمادها على مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية.
 - التركيز على الأسباب والنتائج، أي الربط بين مدخلات الأداء ومخرجاته.
 - تحقيق التوازن بين الأداء قصير الأجل وطويل الأجل.
 - تعزيز الاتساق بين الأهداف والاستراتيجيات والسياسات التنظيمية.
 - قدرتها على تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى ممارسات عملية قابلة للتنفيذ.
- جاءت نشأة بطاقة الأداء المتوازن نتيجة القصور الواضح في الأنظمة المحاسبية التقليدية التي ركزت بشكل أساسي على القياسات المالية لأداء المنظمات، والتي بطبيعتها تعكس الأداء السابق والحالي،

دون الاهتمام بمؤشرات الأداء المستقبلي أو بالأصول غير الملموسة، مثل رأس المال البشري والمعرفي. وقد أدى هذا القصور إلى ظهور الحاجة إلى نظام أكثر شمولاً وتكاملاً في قياس الأداء، يأخذ في الاعتبار الأبعاد المالية وغير المالية في ظل بيئة أعمال معقدة ومتغيرة. (Kaplan & Norton, 1992)

وقد شهدت البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية، تمثلت في:

- الثورة التكنولوجية في أنظمة الإنتاج والمعلومات.
 - تزايد حدة المنافسة.
 - تحولات في أهداف المنظمات من الربح فقط إلى الاستدامة والاستمرارية.
 - التركيز المتزايد على رضا العملاء والابتكار والتعلم المؤسسي.
- كل هذه التغيرات دفعت المنظمات إلى البحث عن أدوات جديدة لقياس الأداء تتسم بالشمول والديناميكية والاستشراف للمستقبل، مما أدى إلى تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- يُلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن لم تعد أداة لقياس الأداء فقط، بل أصبحت نظاماً استراتيجياً متكاملًا يربط الرؤية والرسالة بالنتائج، ويحول الاستراتيجيات إلى إجراءات قابلة للقياس والتنفيذ، ويمنح الإدارة العليا القدرة على مراقبة الأداء، وتحقيق التوازن بين الحاضر والمستقبل، والمواءمة بين مختلف أصحاب المصلحة. (شاهين، ٢٠٢٤).
- يتضح مما سبق أن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن لا يقتصر على قياس الأداء المالي فقط، بل يقوم على فلسفة متكاملة ترى أن الأداء التنظيمي يجب أن يُقاس من خلال مجموعة من الأبعاد المتعددة، التي تعكس رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها بطريقة متوازنة وشاملة. فبطاقة الأداء المتوازن تنظر إلى الأداء باعتباره منظومة مترابطة من المؤشرات التي تسهم في تحقيق النجاح طويل الأجل، من خلال دمج الأداء المالي مع الجوانب التشغيلية والتنظيمية والاجتماعية. وتتكون البطاقة من خمسة أبعاد رئيسية كما يلي:
- **البُعد المالي:**

يركز هذا البُعد على تتبع وقياس نتائج تطبيق الاستراتيجيات من منظور مالي، وذلك من خلال مؤشرات مثل: العائد على الاستثمار، الربحية، الإيرادات، خفض التكاليف، والنمو المالي المستقبلي. ويُعد هذا البُعد معياراً تقليدياً لنجاح المنظمة، حيث يتم الاعتماد عليه لقياس الأداء في نهاية الفترة المالية، ويعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المالية وتعزيز قيمتها السوقية (Cheng et al, 2018).

• بُعد العملاء:

يُعدّ هذا البُعد بقياس رضا العملاء وولائهم، وتحليل توقعاتهم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، من خلال مؤشرات مثل: مستوى رضا العملاء، عدد العملاء الجدد، نسبة الاحتفاظ بالعملاء، وتقييم جودة المنتجات أو الخدمات. ويهدف إلى تعزيز المركز التنافسي للمنظمة من خلال تحسين تجربتهم وتحقيق التميز في السوق. (حواش، ٢٠١٧)

• بُعد العمليات الداخلية:

يقيس هذا البُعد مدى كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية داخل المنظمة، ومدى مساهمتها في تلبية احتياجات العملاء وتحقيق الأهداف المالية. ويتضمن تحسين العمليات الأساسية، وتقليل وقت الإنجاز، وجودة المخرجات، والابتكار في المنتجات والخدمات. وهو يمثل الرابط المباشر بين الاستراتيجية والتنفيذ التشغيلي (Kumar et al, 2027).

• بُعد النمو والتعلم:

هذا البُعد على تطوير القدرات التنظيمية المستقبلية، من خلال تنمية الموارد البشرية وتعزيز المعرفة التنظيمية. ويشمل ذلك: التدريب المستمر، تحفيز الموظفين، تبني ثقافة الابتكار، وتوافر البنية التحتية المعلوماتية. ويُعد هذا البُعد حجر الزاوية لضمان الاستدامة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية (Greve, 2021).

• بُعد البيئة والمجتمع:

يُعد هذا البُعد إضافة حديثة لبعض نماذج بطاقة الأداء المتوازن، ويهتم بقياس أثر المنظمة على المجتمع والبيئة المحيطة بها، من خلال مؤشرات تتعلق بالمسؤولية المجتمعية، مثل: المساهمة في التنمية الاجتماعية، الاهتمام بالموارد البشرية، الالتزام بالمعايير البيئية، وجودة الحياة الوظيفية. ويسهم هذا البُعد في ترسيخ الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة وتحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة. (الغالي، ٢٠١٨) (Cheng et al, 2018)

ويمكن من خلال هذه الأبعاد أن ندرك أن بطاقة الأداء المتوازن لا تسعى فقط إلى تحسين مؤشرات الأداء بشكل منفصل، بل تسعى إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد المختلفة بطريقة تضمن استدامة الأداء الكلي للمنظمة. فهي تدمج بين:

• الجوانب المالية التي تمثل نتائج الأداء،

• والجوانب غير المالية (كالعملاء، والعمليات، والتعلم) التي تمثل محركات الأداء.

كما تسهم هذه البطاقة في توجيه الأنشطة اليومية نحو تحقيق الرؤية بعيدة المدى، دون أن يكون هناك تحسن في أحد الأبعاد على حساب الآخر، بل تعمل في إطار تكاملي يعزز فعالية الأداء المؤسسي ويُترجم الاستراتيجية إلى واقع ملموس وقابل للقياس.

تتجسد العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي في كون الأولى تمثل أداة قياس وتقييم فعّالة تساعد على ترجمة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة مترابطة من الأهداف والمقاييس القابلة للمتابعة والتنفيذ. فبطاقة الأداء المتوازن لا تقتصر على الجانب المالي فحسب، بل تعتمد على منظومة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية، تشمل: البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، وأحياناً البعد المجتمعي والبيئي، وهو ما يجعلها تعكس مختلف جوانب الأداء التنظيمي بصورة شاملة.

ومن خلال هذا النموذج المتوازن، يُمكن للمنظمة إدارة عملياتها اليومية بطريقة تضمن التوافق مع الأهداف بعيدة المدى، كما تتيح للمديرين والمسؤولين إمكانية المتابعة المستمرة لأداء المنظمة، وتحديد الفجوات، واتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على معلومات دقيقة وواقعية.

وبذلك تُعد بطاقة الأداء المتوازن بمثابة جسر استراتيجي يصل بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، ويُساهم في تحويل الخطط الاستراتيجية إلى نتائج عملية قابلة للقياس، مما يجعلها أداة محورية في تحقيق وتحسين الأداء الاستراتيجي في المنظمات الحديثة، لاسيما في بيئات العمل التي تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة.

ج- العلاقة بين القيادة المُلهمة والأداء الاستراتيجي

تُعد القيادة المُلهمة من الأنماط القيادية الحديثة التي تسهم بشكل فعّال في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات، إذ تنطلق من رؤية قيادية قائمة على الثقة بالنفس، والتوجه الاستراتيجي، والقدرة على إدارة التغيير، وتمكين العاملين، وهي جميعها عناصر تُساهم في توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى للمنظمة. وتُبرز أهمية هذه العلاقة في السياق الذي تتزايد فيه الحاجة إلى قادة قادرين على تحفيز فرق العمل، وإشراكهم في صنع القرار، وخلق بيئة تنظيمية ديناميكية قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.

فالقيادة المُلهمة تُعد أحد المحركات الأساسية للأداء الاستراتيجي، حيث تُساهم في صياغة رؤية مستقبلية مشتركة بين القائد والعاملين، مما يعزز التزام الموظفين ويزيد من ولائهم التنظيمي، وهو ما

ينعكس إيجاباً على تحقيق أبعاد الأداء الاستراتيجي المختلفة، مثل البعد المالي، ورضا العملاء، وتحسين العمليات الداخلية، وتطوير قدرات التعلم والنمو، وكذلك الالتزام بالمسؤولية المجتمعية. كما تعمل القيادة المهمة على تذليل مقاومة التغيير، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة، مما يرفع من مستوى الكفاءة التشغيلية، ويُحسن القدرة التنافسية للمنظمة على المدى البعيد. وفي هذا الإطار، يُمكن اعتبار القائد الملهم بمثابة المحرك الرئيسي الذي يُوجه الاستراتيجية نحو التنفيذ العملي، من خلال إلهام الأفراد، وتحفيزهم على الأداء العالي، ومواءمة أهدافهم الشخصية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ومن ثمّ، فإن العلاقة بين القيادة المهمة والأداء الاستراتيجي تُعد علاقة تكاملية، حيث يمثل كل منهما مدخلاً داعماً للآخر؛ فكلما ارتفع مستوى القيادة المهمة داخل المنظمة، كلما زادت فرص تحقيق الأداء الاستراتيجي الفعّال، والعكس صحيح، مما يبرر الاهتمام المتزايد من قبل المنظمات في العصر الحديث بتنمية المهارات القيادية المهمة لدى المديرين، كأحد روافد التميز الاستراتيجي.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية

قد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية، قوامها (٥٠ مفردة)؛ بهدف التعرف على المشكلات الواقعة في البنوك التجارية محل الدراسة، وتكوين فكرة مبدئية عن المشكلة محل الدراسة، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مبرمجة (موحدة الأسئلة) على عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستويات الإدارية: الإدارة المتوسطة، الإدارة التنفيذية)، وقد تم استبعاد الإدارة العليا نظراً لطبيعة الدراسة؛ وذلك للتعرف على آرائهم حول متغيرات الدراسة؛ وكانت الأسئلة كالتالي:

- ما مدى إدراك العاملين للأنماط القيادية؟
 - كيف يتم تطبيق أبعاد الأنماط القيادية في البنك؟
 - ما هي أسس اختيار القيادات المتبعة في البنك؟
 - ما مستوى الأداء الاستراتيجي الحالي للبنك؟
 - هل يمكن أن تؤثر الأنماط القيادية على الأداء الاستراتيجي في البنك؟
- من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية، تبين أن البنوك التجارية محل الدراسة تواجه عدداً من المشكلات الجوهرية التي تؤثر سلباً على مستوى الأداء الاستراتيجي، ويمكن تلخيص أبرز هذه المشكلات على النحو التالي:

- ضعف وضوح الرؤية الإستراتيجية لدى العاملين: حيث أشارت المقابلات إلى محدودية مشاركة العاملين في تحديد أهداف البنك الاستراتيجية أو الاطلاع عليها، مما يؤدي إلى فجوة واضحة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها على أرض الواقع، وبالتالي انخفاض الفاعلية في تحقيق النتائج المستهدفة.
 - المناخ التنظيمي غير الداعم للإبداع والابتكار: أفاد ٣٨٪ من أفراد العينة بأن بيئة العمل لا تُشجع على الإبداع أو التفكير خارج الصندوق، وهو ما يُشكل عائقًا أمام تحسين الخدمات المصرفية، ويُقلل من فرص تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الأمر الذي يؤثر سلبًا على محور التعلم والنمو كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي.
 - الإجراءات الإدارية الروتينية وضعف المرونة التنظيمية: أشار ٥١٪ من العينة إلى أن البنوك محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على إجراءات تقليدية روتينية، مما يؤدي إلى بطء الاستجابة للمتغيرات البيئية وعدم كفاءة العمليات التشغيلية، وهو ما يضعف من بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن.
 - نقص الكفاءات وصعوبة استقطاب المهارات: أوضحت الدراسة وجود ندرة في الكفاءات البشرية المؤهلة، وصعوبة في الاحتفاظ بها داخل البنوك محل الدراسة، الأمر الذي ينعكس سلبًا على قدرتها في تحقيق النمو المستدام، كما يُضعف من قدرتها على التعامل مع التكنولوجيا المصرفية الحديثة.
 - غياب ثقافة الأداء القائم على النتائج: أظهرت النتائج أن هناك ضعفًا عامًا في تبني مقاييس دقيقة لتقييم الأداء الاستراتيجي، وعدم وضوح الروابط بين الأداء الفردي والأهداف المؤسسية، مما يؤدي إلى غياب الحافزية الفعالة وانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي.
 - ضعف منظومة التقييم الاستراتيجي والمتابعة: تفتقر بعض البنوك إلى وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الاستراتيجي ومتابعة تنفيذ الخطة، سواء على مستوى الأقسام أو الفروع، مما يؤدي إلى انعدام التناسق في الأداء وصعوبة التحقق من مدى التقدم في إنجاز الأهداف طويلة الأجل.
 - تدني مستوى رضا العملاء: في ضوء المقابلات، وُجد أن هناك قصورًا في تلبية توقعات العملاء، سواء من حيث جودة الخدمة أو سرعة الإنجاز، مما يؤثر سلبًا على بعد "العملاء" في الأداء الاستراتيجي، ويُقلل من فرص البقاء والمنافسة في سوق الخدمات المصرفية.
- بناءً على ما سبق، يرى الباحث أن التحديات المرتبطة بالأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية لا ترتبط فقط بالممارسات التشغيلية، وإنما تمتد لتشمل ضعف التوجه القيادي، وعدم تفعيل أبعاد القيادة المهمة، مما يستدعي ضرورة البحث في أثر هذه الأبعاد (الثقة بالنفس، التوجه

الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) على تحسين الأداء الاستراتيجي، بما يسهم في تعزيز قدرة هذه المؤسسات على البقاء، التكيف، والنمو في بيئة ديناميكية شديدة التنافس.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

تشهد البيئة المصرفية المصرية، لا سيما في البنوك التجارية، تحديات متزايدة تتطلب أداءً استراتيجياً عالي الكفاءة لضمان التكيف والاستمرارية في بيئة تنافسية ومتغيرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية وجود قصور ملحوظ في عدة أبعاد من الأداء الاستراتيجي، مثل: ضعف التوجه الاستراتيجي، انخفاض رضا العملاء، تراجع كفاءة العمليات الداخلية، وغياب النمو التنظيمي الفعال، مما يشير إلى الحاجة الملحة لتحسين الأداء الكلي للبنوك.

وفي ظل هذه التحديات، تبرز القيادة المهمة كأحد الأنماط القيادية الحديثة التي يمكن أن تحدث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي؛ حيث تتميز بأبعادها الجوهرية (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين)، والتي يُتوقع أن تسهم في معالجة أوجه القصور في الأداء الاستراتيجي من خلال تعزيز المشاركة، وبناء رؤية مستقبلية، وخلق بيئة داعمة للابتكار والتطوير المستدام؛ لذلك يُمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: "ما دور القيادة المهمة بأبعادها في تحسين الأداء الاستراتيجي بأبعاده في البنوك محل الدراسة؟"، ويتفرع من التساؤل الرئيس مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مدى تطبيق مفهوم القيادة المهمة في البنوك محل الدراسة؟
٢. ما المستوى الحالي للأداء الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين القيادة المهمة والأداء الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة؟
٤. إلى أي مدى تسهم القيادة المهمة، بأبعادها المختلفة، في تحسين الأداء الاستراتيجي بأبعاده المتعددة في البنوك محل الدراسة؟

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تأصيل مفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها؛ نظراً لأهميتها وحداتها، وهي القيادة المهمة (المتغير المستقل)، والأداء الاستراتيجي (المتغير التابع).
٢. التعرف على مستوى تطبيق القيادة المهمة في البنوك التجارية محل الدراسة.
٣. تشخيص المستوى الحالي للأداء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في البنوك محل الدراسة.
٤. تحليل العلاقة بين القيادة المهمة وأبعاد الأداء الاستراتيجي في البيئة المصرفية.

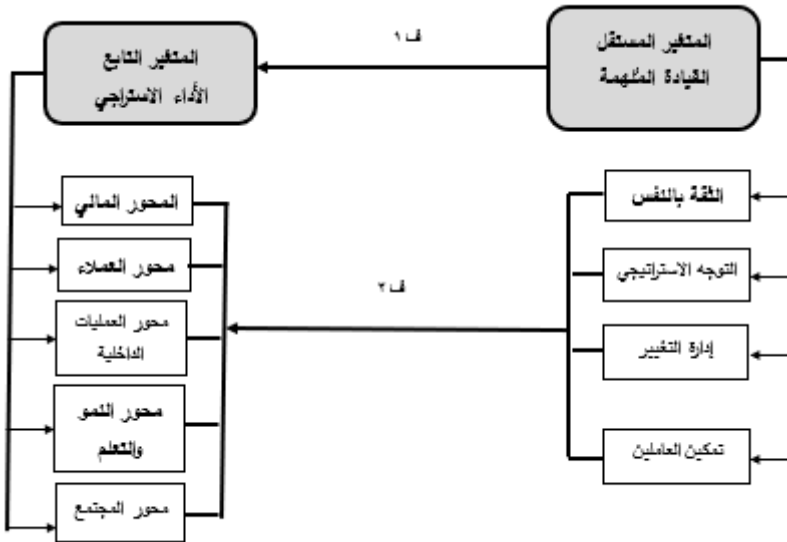
٥. استكشاف مدى إسهام أبعاد القيادة المهمة (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) في تحسين الأداء الاستراتيجي بأبعاده (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، المجتمع).

٦. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد صانعي القرار في البنوك التجارية على تعزيز القيادة المهمة كمدخل لتحسين الأداء الاستراتيجي.

خامساً: متغيرات الدراسة

- القيادة المهمة (متغير مستقل): تم قياسه من خلال الأبعاد التالية: (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين)، وذلك تماشيًا مع (عيسى، ٢٠٢٣)
- الأداء الاستراتيجي (متغير تابع): تم قياسه من خلال الأبعاد التالية: (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم، محور المجتمع) وذلك تماشيًا مع (إسماعيل، ٢٠١٦) (شاهين، ٢٠٢٤).

بناءً على ذلك يُصبح النموذج الخاص بمتغيرات الدراسة كما هو موضح بالشكل رقم (١) الآتي:



شكل رقم (١) نموذج الدراسة

من إعداد الباحث اعتمادًا على الدراسات السابقة

سادسًا: فروض الدراسة

الفرض الرئيس الأول: توجد علاقة جوهريّة بين القيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) والأداء الاستراتيجي بأبعاده (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم، محور المجتمع) في البنوك التجارية محل الدراسة.

الفرض الرئيس الثاني: يوجد تأثير جوهري للقيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) على تحسين الأداء الاستراتيجي بأبعاده (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم، محور المجتمع) في البنوك التجارية محل الدراسة، ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير جوهري للقيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) على تحسين المحور المالي كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة.
- يوجد تأثير جوهري للقيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) على تحسين محور العملاء كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة.
- يوجد تأثير جوهري للقيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) على تحسين محور العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة.
- يوجد تأثير جوهري للقيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) على تحسين محور النمو والتعلم كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة.
- يوجد تأثير جوهري للقيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) على تحسين محور المجتمع كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة.

سابعًا: أهمية الدراسة

أ- الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تركيزها على القيادة الملهمة كمدخل معاصر في الفكر القيادي، وتسلط الضوء على دورها الحيوي في تحسين الأداء الاستراتيجي داخل القطاع المصرفي، الذي يُعد من أكثر القطاعات تأثرًا بالتغيرات البيئية والتكنولوجية والمنافسة الشديدة.

كما تسعى الدراسة إلى إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بكل من متغيري الدراسة (القيادة المهمة والأداء الاستراتيجي) من خلال تقديم إطار نظري متكامل، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين أبعادهما في بيئة عربية محلية (البنوك التجارية في القاهرة الكبرى)، وهو ما يسد فجوة بحثية قائمة في هذا المجال، خصوصاً في ظل ندرة الدراسات التطبيقية التي تربط بين المتغيرين في هذا السياق القطاعي والجغرافي.

ب- الأهمية العملية:

تتجلى الأهمية العملية للدراسة في تقديم تشخيص واقعي لمستوى القيادة المهمة والأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية المصرية، مع الكشف عن أوجه القصور والضعف في الأداء الاستراتيجي، واقتراح حلول عملية مبنية على توظيف أبعاد القيادة المهمة لتحسين هذا الأداء.

كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات تنفيذية يمكن توظيفها من قبل صانعي القرار ومديري البنوك لتحسين كفاءة الأداء وفعالية الخطط الاستراتيجية عبر تعزيز الممارسات القيادية المهمة، بما يساهم في تحقيق أهداف البنوك على المدى البعيد، وتعزيز قدرتها التنافسية في سوق متقلب وسريع التغير.

ثامناً: منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها؛ اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ولتكوين الإطار النظري الخاص بالدراسة، قام الباحث بالإطلاع على المتاح من المصادر التالية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل المنشورة، والمقالات العلمية المنشورة وغير الدوريات المتخصصة والنشرات، وشبكة الإنترنت.

١. مجتمع وعينة الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالبنوك التجارية الحكومية العاملة في السوق المصري بمنطقة القاهرة الكبرى، والتي تشمل: البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة، وبنك ناصر الاجتماعي. ونظراً لعدم توافر مصدر رسمي موثوق يحتوي على بيانات دقيقة ومُحدثة عن عدد العاملين بهذه البنوك، بالإضافة إلى الطبيعة المتغيرة لهذا العدد نتيجة لعوامل متعددة مثل الاستقالات، والإحالة إلى المعاش، والوفاة، وغيرها من الأسباب المؤدية إلى ترك العمل؛ فقد لجأ الباحث إلى استخدام عدد الفروع التابعة لكل بنك كمؤشر بديل لتقدير حجم العينة الممثلة لكل بنك، وذلك لتوزيع عينة الدراسة بشكل موضوعي يُجنب التحيز الشخصي.

وبالرجوع إلى بيانات البنك المركزي المصري لعام ٢٠٢٢ م (انظر: الملحق رقم ١)، يتبين أن عدد العاملين بأكبر عشرة بنوك (من أصل ٤٠ بنكاً مُسجلاً بالبنك المركزي) بلغ نحو (١٣١,٩٦١) عاملاً، مما يُشير إلى أن عدد العاملين بالبنوك التجارية الحكومية وحدها قد يتجاوز (٣٠,٠٠٠) عامل.

بناءً على ذلك، اعتمد الباحث نسبة تمثيل كل بنك في عدد الفروع داخل القاهرة الكبرى كمعيار لتوزيع العينة، حيث اعتُبرت تلك النسبة مؤشراً موضوعياً لتقدير عدد العاملين من كل بنك ضمن عينة الدراسة، ويُوضح الجدول التالي رقم (١) عدد الفروع لكل بنك ونسبته من إجمالي فروع البنوك الحكومية المستهدفة.

جدول رقم (١) عدد الفروع للبنوك التجارية الحكومية بالقاهرة الكبرى

البنوك التجارية	عدد الفروع	القاهرة الكبرى	نسبة لإجمالي الفروع	عدد العاملين
البنك الاهلي المصري	٤٨٣	١٤٧	٣٠,٥ %	٢١٠٠٠
بنك مصر	٧٢٥	١٨٣	٢٥,٢ %	٢٥٠٠٠
بنك القاهرة	٢٤٦	٥٢	٢١,١ %	٨٥٠٠
بنك ناصر الاجتماعي	٩٧	١٤	١٤,٤ %	١٥٤٠
الإجمالي	١٥٥١	٣٩٦		٥٦٠٤٠

المصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً على سجلات قسم شؤون العاملين بقطاع الشؤون الإدارية والموارد البشرية في البنوك محل الدراسة، ٢٠٢٤ م.

ب- عينة الدراسة:

- تشير عينة الدراسة إلى المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء؛ للإجابة عليها، ومن ثم فإن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هم العاملين في البنوك محل الدراسة.
- لكي تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة المعاينة العشوائية الطبقية المتناسبة مع حجم طبقات مجتمع الدراسة (عدد العاملين في الإدارة العليا، والإدارة المتوسطة، والإدارة التنفيذية). وقد تم إستبعاد القيادات نظراً لوجود متغيرهام في الدراسة وهو القيادة الملهمة وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة التطبيقية عليها؛ استناداً إلى المعادلة الآتية: (أبو جمعة، ٢٠٠٩)

عند مستوى معنوية (٥ %)، وحدود ثقة (٩٥ %).

$$n = \frac{c(c-1)}{2t + \frac{c(c-1)}{n}}$$

حيث إن:

ن = حجم العينة المطلوب.

ح = (٥٠ %) للحصول على أكبر للعينة.

أ = ب ÷ ١,٩٦، حيث ب = أقصى خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوس ثقة (٠,٩٥). بتطبيق المعادلة:

$$N = \left[\frac{0,05}{1,96} \right]^2 + \frac{(0,50 - 1) 0,50}{0,64}$$

إذاً حجم العينة (ن) = ٣٨٢ مفردة

ج- اعتمد الباحث على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، من خلال تصميم وإعداد قائمة استقصاء في ضوء العديد من الدراسات التي تضمنتها أدبيات الدراسة، مع إجراء تعديلات تتناسب مع مجال التطبيق، بحيث توجه إلى وحدات المعاينة الخاصة بالعينة، للحصول على البيانات اللازمة للتحقق من الفروض، والوصول إلى أهداف الدراسة، وهي مكونة من ثلاثة أقسام، يمكن توضيحها فيما يلي:

● المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

وتشمل كل من:

- النوع (فئتين).
- العمر (٤ فئات).
- المستوى التعليمي (٣ فئات).
- المستوى الوظيفي (٣ فئات).
- مستوى الخبرة (٣ فئات).

● المحور الثاني: القيادة المهمة:

تم قياس القيادة المهمة بالاعتماد على المقياس الذي وضعه (عيسي، ٢٠٢٣)، ويتكون هذا المقياس من ٢٦ عبارة، تتم الإجابة عليها على مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق تماماً إلى (٥) موافق تماماً، ويقاس أربعة أبعاد للقيادة المهمة هي:

- بُعد الثقة بالنفس ويتكون من (٧) عبارات (العبارات من X1 إلى X7).
- بُعد التوجه الاستراتيجي ويتكون من (٧) عبارات (العبارات من X8 إلى X14).
- بُعد إدارة التغيير ويتكون من (٦) عبارات (العبارات من X15 إلى X20).
- بُعد تمكين العاملين ويتكون من (٦) عبارات (العبارات من X21 إلى X26).

● المحور الثالث: الأداء الاستراتيجي:

تم قياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على المقياس الذي وضعه (إسماعيل، ٢٠١٦) وطبقه (شاهين، ٢٠٢٤)، ويتكون هذا المقياس من ٣٦ عبارة، تتم الإجابة عليها على مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق تماماً إلى (٥) موافق تماماً، ويقاس خمسة من أبعاد للأداء الاستراتيجي هي:

- بُعد المحور المالي ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من Y1 إلى Y5).
- بُعد محور العملاء ويتكون من (٨) عبارات (العبارات من Y6 إلى Y13).
- بُعد محور العمليات الداخلية ويتكون من (٧) عبارات (العبارات من Y14 إلى Y20).
- بُعد محور النمو والتعلم ويتكون من (٨) عبارات (العبارات من Y21 إلى Y28).
- بُعد محور المجتمع ويتكون من (٨) عبارات (العبارات من Y29 إلى Y36).

د- قام الباحث بتوزيع ٤٥٠ قائمة استقصاء؛ وذلك من أجل خفض خطأ المعاينة، وقد تم تجميع معظم هذه الاستمارات عن طريق المقابلات الشخصية بين الباحث والمستقصي منهم؛ وذلك لحرص الباحث على سلامة فهم وإدراك المُستقصي منهم لما تحويه قائمة الاستقصاء. وتم تفرغ قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل وتكويدها، حيث تم الاستجابة على (٣٩٥) استمارة وكان الصالح منها (٣٨٠)، وهو ما يمثل نسبة استجابة (٨٤٪)، ثم تم تشغيل وتحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها بالاستعانة ببرنامجي (SPSS—Version 26) (AMOS—Version 25).

٢. الأساليب الإحصائية:

اعتمد الباحث في تحليل البيانات واختبار صحة الفروض على استخدام برنامجي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.25) وبرنامج (AMOS v.25)، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم تقسيمها إلى نوعين رئيسيين:

أولاً: الأساليب الوصفية (Descriptive Methods)

- التكرارات والنسب المئوية. (Frequencies and Percentages)
- الوسط الحسابي. (Arithmetic Mean)
- الانحراف المعياري. (Standard Deviation)

ثانياً: الأساليب الاستدلالية (Inferential Methods)

- تحليل التوزيع الديموغرافي لمفردات عينة الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مستوى الخبرة)، من خلال التكرارات والنسب المئوية، باستخدام برنامج SPSS.
- معامل الثبات (ألفا كرونباخ): (Cronbach's Alpha) لقياس درجة ثبات وصدق أداة الاستقصاء، وتحديد مدى إمكانية الاعتماد عليها في البحث.
- التحليل العاملي التوكيدي: (Confirmatory Factor Analysis – CFA) لتقييم صلاحية المقاييس المستخدمة لكل من أبعاد متغير القيادة المهمة (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين)، وأبعاد متغير الأداء الاستراتيجي (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، المجتمع)، مع تحديد العبارات ذات معاملات الانحدار غير المعنوية واستبعادها، وبيان مؤشرات جودة مطابقة النموذج.
- الإحصاءات الوصفية: (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف النسبي) لكل بُعد من أبعاد القيادة المهمة والأداء الاستراتيجي، مع استخدام اختبار (t) لعينة واحدة للتحقق من مدى توفر تلك الأبعاد.
- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson's Correlation Coefficient) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، واختبار دلالة هذه العلاقات معنوياً.
- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis) لقياس تأثير أبعاد القيادة المهمة على أبعاد الأداء الاستراتيجي، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً.

- النموذج البنائي: (Structural Equation Modeling – SEM) لبناء وتحليل النموذج المفترض لمسارات العلاقة بين متغيرات الدراسة، بما يشمل العلاقة بين المقياس الكلي للقيادة المهمة وأبعادها، والعلاقة بين المقياس الكلي للأداء الاستراتيجي وأبعاده، والعلاقة بين المقياسين الكليين للقيادة المهمة والأداء الاستراتيجي، باستخدام برنامج AMOS.

وسوف يتم شرح هذه الأساليب بالتفصيل في موضعها.

٣. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: والتي تعني المتغيرات التي سوف يتم دراستها والأبعاد التي سوف يتم استخدامها وكيفية قياس تلك المتغيرات والأبعاد، وذلك حيث:
 - تم بحث دور القيادة المهمة في تحسين الأداء الاستراتيجي مباشرة بدون استخدام أي متغيرات معدلة.
 - تم بحث دور القيادة المهمة في تحسين الأداء الاستراتيجي مباشرة بدون استخدام أي متغيرات وسيطة.
 - تم بحث دور القيادة المهمة في تحسين الأداء الاستراتيجي فقط كمتغير تابع.
 - تم بحث دور القيادة المهمة فقط كمتغير مستقل في تحسين الأداء الاستراتيجي.
- الحدود المكانية: والتي تعني مجال التطبيق سواء دول أو قطاعات أو منظمات بعينها، ومن ثم أقتصرت مجال التطبيق في الدراسة الحالية على البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى.
- الحدود الزمانية: وتعني الفترة الزمنية التي سوف يتم فيها جمع بيانات البحث، قد قام الباحث بجمع بيانات هذه الدراسة يناير ٢٠٢٤ م.
- الحدود المنهجية: وتعني الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة وحجم العينة، وذلك على النحو التالي:
 - قام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية.
 - قام الباحث بجمع بيانات قائمة الاستقصاء بواسطة المستقصى منه منفردًا.

تاسعاً: الدراسة التطبيقية واختبار الفروض

يتناول الباحث في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة، ثم يقترح الباحث في النهاية مجموعة من التوصيات تخص البنوك التجارية كمجال تطبيق الدراسة، وتوصيات تخص المنظمات المشابهة، وتوصيات تخص البحوث المستقبلية، في ضوء الشق النظري والتطبيقي للدراسة.

١. التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:

وضح (Golob, 2001) أن التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis - CFA) يُعد أحد أشكال النمذجة الهيكلية (Structural Modeling)، وهو مدخل لتحليل البيانات يستند إلى نظرية مسبقة التكوين. ويتضمن هذا النوع من التحليل مجموعة متنوعة من النماذج الرياضية التي تتيح التعامل مع عدد كبير من المتغيرات المستقلة (Independent Variables) والمتغيرات التابعة (Dependent Variables).

وقد قام الباحث بحساب كل من معامل الثبات (Reliability) ومعامل الصدق (Validity) لأبعاد متغيري الدراسة، وذلك للتأكد من دقة أدوات القياس المستخدمة. ويُشير ثبات المقياس إلى مدى اتساق عبارات قائمة الاستقصاء واستقرارها، بحيث تُعطي النتائج نفسها تقريبًا عند إعادة تطبيقها على عينة مشابهة من نفس المجتمع الإحصائي وبنفس الظروف. ولقياس الثبات، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي تتراوح قيمته بين (٠) و(١)؛ حيث تُشير القيمة (٠) إلى غياب الثبات تمامًا، بينما تُشير القيمة (١) إلى ثبات تام في الأداة.

وكلما اقتربت قيمة معامل ألفا من الواحد الصحيح، دلّ ذلك على ارتفاع مستوى الثبات، وبالتالي موثوقية البيانات المُجمعة. وتُعد القيمة (٠,٧٠) الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات، بينما تُعد القيم الأعلى من ذلك مؤشرًا قويًا على اتساق أداة القياس ودقتها.

أما معامل الصدق فيُعبر عن مدى قدرة أداة الاستقصاء على قياس ما وُضعت من أجله فعليًا، أي أنها تُعطي معلومات صحيحة تعكس مضمون المتغيرات المستهدفة. ويتم حساب الصدق التقديري (Construct Validity) من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، حيث يشير إلى قوة العلاقة بين العبارة والمفهوم النظري الذي تنتمي إليه.

وبناءً عليه، يعرض الباحث فيما يلي نتائج التحليل العاملي التوكيدي ومعاملات الثبات والصدق الخاصة بمقاييس أبعاد متغيري الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أ- التحليل العاملي التوكيدي للقيادة المُلمهة:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات مقياس القيادة المُلمهة، والبالغ عددها (٢٦) عبارة، موزعة كما تم الإشارة إليه سابقًا في الجزء الخاص بتصميم قائمة الاستقصاء. وقد أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي أن بعض مؤشرات جودة توفيق النموذج لم تنخفض إلى مستويات حرجة، مما يشير إلى ملاءمة البيانات للنموذج المقترح. وعليه، لم يتم استبعاد أي عبارة من العبارات

بغرض تحسين جودة النموذج، إذ كانت مؤشرات جودة التوفيق مقبولة ضمن الحدود الإحصائية المسموح بها.

ويعرض الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي الأولي لعبارات مقاييس أبعاد القيادة المهمة، من خلال بيان القيم التالية لكل مسار:

- معاملات الانحدار غير المعيارية (U.C - Unstandardized Coefficients)
- معاملات الانحدار المعيارية (S.C - Standardized Coefficients)
- الخطأ المعياري (S.E - Standard Error)
- قيمة اختبار (ت) (C.R - T-value or Critical Ratio)
- مستوى الدلالة الإحصائية (P-value)

جدول رقم (٢) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد القيادة المهمة

البيان	العبارة	الأبعاد	معامل الانحدار المعيارى (S.C)	معامل الانحدار غير المعيارى (U.C)	الخطأ المعياري (S.E.)	القيمة الحرجة (C.R.)	المعنوية Sig.
X1	يمتلك المدير مجموعة من الصفات التى تساعده على التصرف بشكل صحيح في السيطرة على زمام الأمور.	الثقة بالنفس	.632	1.000	-	-	-
X2	يسعى المدير إلى تطوير نفسه من خلال مواكبته لكل جديد في مجال العمل.		.804	1.296	.103	12.623	***
X3	يساهم المدير في تعزيز جانب الثقة بالنفس لدى المرؤوسين.		.623	1.283	.124	10.322	***
X4	يتقبل المدير النقد البناء من المرؤوسين.		.810	1.377	.109	12.688	***
X5	يثق المدير بقدراته الشخصية وقوة تأثيره في المجتمع بشكل كبير.		.800	1.295	.103	12.579	***
X6	يعالج المدير التحديات التى تواجه البنك بالطرق العلمية ولا يتجاهلها.		.793	1.281	.103	12.496	***
X7	يتبع المدير منهجية واضحة في القيادة.		.822	1.208	.094	12.823	***
X8	لديه القدرة على التوقع واستشراف المستقبل.	التوجه الاستراتيجي	.781	1.000	-	-	-
X9	يترجم المدير الأهداف العامة للبنك إلى خطوات إجرائية قابلة للتنفيذ.		.803	1.039	.062	16.850	***
X10	يوفر المدير آليات واضحة حول كيفية تنفيذ الاستراتيجيات التى تنقل البنك من الوضع الحالي إلى المستقبل المنشود.		.725	1.156	.078	14.812	***
X11	يشرك المدير في صياغة الأهداف كافة الأطراف المعنية والمسؤولة عن تحقيقها.		.835	1.277	.072	17.714	***

تابع جدول رقم (٢) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس
أبعاد القيادة المهمة

العبارة	العبارة	الأبعاد	معامل الانحدار المعيارى (S.C)	معامل الانحدار غير المعيارى (U.C)	الخطأ المعياري (S.E.)	القيمة الحرجة (C.R.)	المعنوية Sig.
X12	يضع المدير خطة استراتيجية شاملة للخطط البديلة واللازمة لمواجهة المخاطر المحتملة.	تابع التوجه الاستراتيجي	.814	1.199	.070	17.142	***
X13	يحلل المدير البيئة الداخلية للإستفادة من نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف.		.792	1.001	.060	16.561	***
X14	يستثمر المدير الفرص ويعمل على مواجهة التحديات في البيئة الخارجية.		.733	1.135	.076	15.008	***
X15	يعزز المدير كل الوسائل المتاحة لتعزيز ثقافة التغيير في البنك.	إدارة التغيير	.745	1.000	-	-	-
X16	يضع المدير خططاً سنوية للتغيير تغطي جميع جوانب العمل.		.876	.982	.060	16.282	***
X17	يشرك المدير مرؤوسيه بالعمل من أجل إحداث التغيير.		.797	1.205	.058	20.750	***
X18	يراعي المدير المرونة في التخطيط المسبق لإدارة التغيير.		.798	1.002	.056	17.926	***
X19	يشارك المدير المرؤوسين في صياغة الرؤية المستقبلية للعمل في البنك.		.821	1.012	.056	17.958	***
X20	يعمل المدير على تقديم المقترحات الجديدة والمبتكرة للتغيير.		.792	1.112	.063	17.748	***

تابع جدول رقم (٢) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس
أبعاد القيادة المهمة

البيان	العبارة	الأبعاد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E.)	القيمة الحرجة (C.R.)	المعنوية Sig.
X21	يتم منح السلطة الكافية للموظفين لإنجاز مهامهم.	تعزيز العمل	.795	1.000	-	-	-
X22	يلتزم الموظفون بتحمل المسؤولية في حالة منحهم السلطة.		.829	1.031	.057	18.189	***
X23	تثق الإدارة في قدرات الموظفين على أداء المهام الموكلة لهم.		.699	.837	.058	14.535	***
X24	يلتزم الموظفون بتحمل المسؤولية نتيجة القرارات التي يتخذونها.		.747	.976	.062	15.806	***
X25	يتصرف الموظفون بحرية في أداء مهامهم.		.841	1.065	.057	18.553	***
X26	يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة.		.714	.931	.062	14.910	***

** تشير إلى القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪.

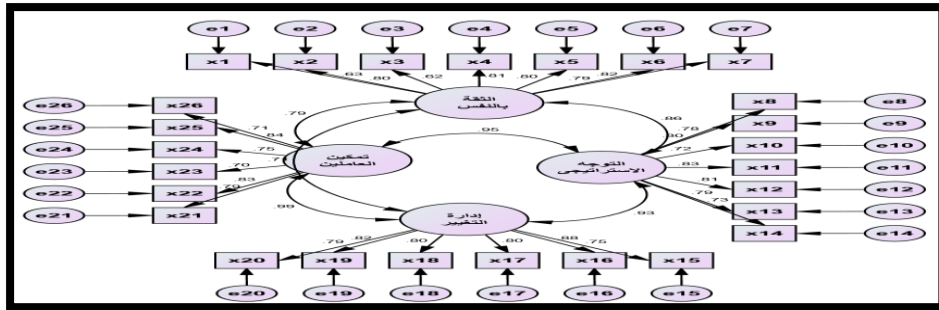
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس Measurement

Model لأبعاد (القيادة المهمة) كما يلي:

- العلاقة بين بُعد (الثقة بالنفس) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).
- العلاقة بين بُعد (التوجه الاستراتيجي) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).
- العلاقة بين بُعد (إدارة التغيير) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).

- العلاقة بين بُعد (تمكين العاملين) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).
- كما يوضح شكل (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد القيادة الملهمة:



الشكل رقم (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد القيادة الملهمة
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

يتّضح ممّا سبق أن جميع معاملات الانحدار المعيارية تجاوزت القيمة (0.30)، وهو ما يؤكّد مناسبة العبارات جميعها لقياس أبعاد القيادة الملهمة، وبالتالي لا حاجة لحذف أيّ عبارة بغرض تحسين جودة مواعمة النموذج. ولتوضيح مدى جودة التوفيق بمزيد من التفصيل، يقدم الجدول (3) مؤشرات الحكم على جودة مواعمة نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الملهمة.

جدول رقم (٣) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الملهمة

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي 3	2.712
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	0.071
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج	0.884
مؤشر جودة التوفيق المقارن (CFI)		0.938
مؤشر جودة التوفيق المعياري (NFI)		0.864
مؤشر توكر لويس (TLI)	مع بيانات عينة البحث	0.912

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة المهمة تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يشير إلى جودة مطابقة النموذج للبيانات. كما يبين الجدول رقم (٤) قيم كل من معامل الثبات (Cronbach's Alpha) ومعامل الصدق لأبعاد مقياس القيادة المهمة، بما يدعم مدى اعتمادية المقياس وصلاحيته لقياس المتغير محل الدراسة.

جدول رقم (٤) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد القيادة المهمة

المعاملات		عدد العبارات	أبعاد القيادة المهمة
الصدق الذاتي	معامل Cronbach's alpha		
0.908	0.824	7	الثقة بالنفس
0.903	0.815	7	التوجه الاستراتيجي
0.900	0.810	6	إدارة التغيير
0.913	0.834	6	تمكين العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الثبات (Cronbach's Alpha) تتراوح بين (٠,٨١٠) و(٠,٨٣٤)، وهي جميعها تزيد عن الحد الأدنى المقبول إحصائياً (٠,٧٠)، مما يدل على وجود درجة عالية من التناسق الداخلي بين عبارات كل بُعد من أبعاد مقياس القيادة المهمة. كما أن قيم معامل الصدق - المحسوبة من الجذر التربيعي لمعامل الثبات - تتراوح بين (٠,٩٠٠) و(0.913)، وهي تشير إلى أن العبارات المستخدمة تقيس بالفعل الأبعاد التي صُممت من أجل قياسها، مما يُعزّز من صلاحية المقياس المستخدم في الدراسة.

ب- التحليل العاملي التوكيدي للأداء الاستراتيجي:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات مقياس الأداء الاستراتيجي، والبالغ عددها (٣٦) عبارة، موزعة وفقاً لما تم الإشارة إليه في الجزء الخاص بتصميم قائمة الاستقصاء. وقد أوضحت نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم وجود انخفاض في مؤشرات جودة توفيق النموذج، مما يعني عدم الحاجة إلى استبعاد أي عبارة من المقياس بغرض تحسين جودة التوفيق.

ويعرض الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي الأولي لعبارات مقاييس أبعاد الأداء الاستراتيجي، من خلال توضيح: معاملات الانحدار غير المعيارية (Unstandardized Coefficients - U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية (Standardized Coefficients - S.C)، والخطأ المعياري (Standard Error - S.E)، واختبار القيمة الحرجة (Critical Ratio - T / CR)، بالإضافة إلى مستوى الدلالة الإحصائية (P-value) لكل مسار.

جدول رقم (٥) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الأداء
الاستراتيجي

العبارة رقم	العبارة	الأبعاد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E.)	القيمة الحرجة (C.R.)	المعنوية Sig.
Y1	يُعد البُعد المالي في الأداء من بين أبرز أولويات الإدارة العليا، نظرًا لما يعكسه من نتائج مباشرة على ربحية البنك واستدامته.	المحور المالي	.816	1.000	-	-	-
Y2	تقوم الإدارة بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى المساهمة في تحقيق التحسينات المالية.		.670	.867	.063	13.817	***
Y3	يقوم المدراء بتوفير المعلومات عن البيانات التي تتحكم بالتدفق النقدي الحالي قياسًا لما خطط له.	تابع المحور المالي	.849	.865	.046	18.707	***
Y4	يقوم المديرين بدراسة فوائد القيمة النقدية للارتقاء بالبنك.		.148	.214	.078	2.739	.006
Y5	تقييم الجانب المالي له دور في تمويلها المستقبلي وينعكس على أداء البنك.		.730	.825	.054	15.380	***
Y6	تقوم الإدارة بقياس المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للبنك لدى عملائها.	محور العملاء	.749	1.000	-	-	-
Y7	يركز البنك على الوفاء بالجودة والسرعة التي يطلبها العملاء.		.788	1.059	.071	14.872	***
Y8	يحرص البنك على تقديم كافة الخدمات التي تُسهم في تحقيق رضا العملاء، بهدف الحفاظ عليهم ومنع انتقالهم إلى بنوك منافسة.		.257	.307	.065	4.707	***
Y9	تقوم الإدارة بمعرفة وتحديد نوع العملاء المستهدفين.		.273	.397	.079	5.001	***
Y10	تقوم الإدارة على توفير جميع العمليات التي تؤديها كمنتج او خدمة للعميل.		.497	.768	.083	9.229	***
Y11	تقوم الإدارة بمقارنة مستوى رضا العملاء بالمقدم لهم من منتجات او خدمات من بنوك أخرى.		.466	.613	.071	8.636	***
Y12	لدى البنك مكتب خدمة العملاء يعمل بشكل ايجابي.		.589	.610	.055	11.005	***
Y13	لدى البنك دليل للعميل يشرح خدمات البنك.		.568	.587	.056	10.582	***

تابع جدول رقم (٥) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس
أبعاد الأداء الاستراتيجي

العبارة	الأبعاد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E.)	القيمة الحرجة (C.R.)	المعنوية Sig.
تقوم الإدارة بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد اجراءات الجودة في الأداء للعمليات الداخلية بالبنك.	محور العمليات الداخلية	.514	1.000	-	-	-
تقوم الإدارة بمتابعة أداء العاملين وتوجيههم نحو الأفضل.		.893	2.681	.246	10.886	***
تقوم الإدارة بمتابعة سير العمليات بكفاءة وانتظام وسلاسة.		.864	2.433	.227	10.737	***
تقوم الإدارة بمحاولة تطوير التقنية المستخدمة وفقا لتطورات البيئة الخارجية.		.861	2.563	.239	10.722	***
تقوم الإدارة بمتابعة الخدمة المقدمة للعملاء في جميع مراحلها.		.842	2.203	.207	10.620	***
تركز عمليات التشغيل الداخلي على الجوانب الإبداعية الحديثة في أداء أعمال البنك.		.854	2.299	.215	10.685	***
تتكامل عمليات التشغيل الداخلي مع باقي جوانب الأداء المؤسسي الأخرى.		.551	1.289	.153	8.430	***
يسعى البنك إلى الاطلاع على كل جديد في عالم الأعمال وتطبيقه على أعمالها.	محور النمو والتعلم	.771	1.000	-	-	-
يحدث البنك وسائل أساليب وتقديم خدماتها.		.393	.537	.071	7.600	***
يوجد دليل في البنك يحدد الوصف الوظيفي لكل موظف والمستخدم في القياس المقارن.		.821	1.044	.060	17.348	***

تابع جدول رقم (٥) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس
أبعاد الأداء الاستراتيجي

البيان رقم	العبارة	الأبعاد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E.)	القيمة الحرية (C.R.)	المعنوية Sig.
Y24	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري وفقاً لمخرجات القياس المقارن.	ناتج محور العمليات الداخلية	.608	.820	.067	12.185	***
Y25	يساعد تقييم أداء الموظف على تحسين أداء عمله وفقاً لمخرجات القياس المقارن.		.631	.618	.049	12.697	***
Y26	يركز البنك على المورد البشري وتنمية أدائه		.805	1.014	.060	16.943	***
Y27	يقوم البنك على تطوير نظامها الداخلي لتحقيق أهدافها.		.529	.804	.077	10.430	***
Y28	يقوم البنك باستخدام التقنيات الحديثة من أجل تطوير أدائها.		.874	1.076	.057	18.766	***
Y29	يشجع البنك جميع العاملين بها على المشاركة والتضامن في أنشطة خدمة المجتمع.	محور المجتمع	.671	1.000	-	-	-
Y30	يشارك البنك في البرامج الرامية إلى حماية البيئة والمجتمع.		.914	1.579	.099	16.027	***
Y31	يلتزم البنك بتشريعات حماية البيئة.		.917	1.580	.098	16.073	***
Y32	تؤكد الإدارة العليا على تأثير البنك في المجتمع ككل.		.894	1.564	.099	15.739	***
Y33	يتبنى البنك دوراً فاعلاً في خدمة المجتمع المحلي.		.768	1.155	.084	13.805	***
Y34	يعمل البنك على المساعدة في حل المشكلات البيئية التي يعاني منها المجتمع المحلي.		.895	1.412	.090	15.747	***
Y35	يشجع البنك العاملين على المشاركة في الأنشطة المجتمعية.		.810	1.307	.090	14.466	***
Y36	يعمل البنك على تنشيط البروتوكولات المختلفة مع المجتمع المحلي.		.403	.461	.061	7.566	***

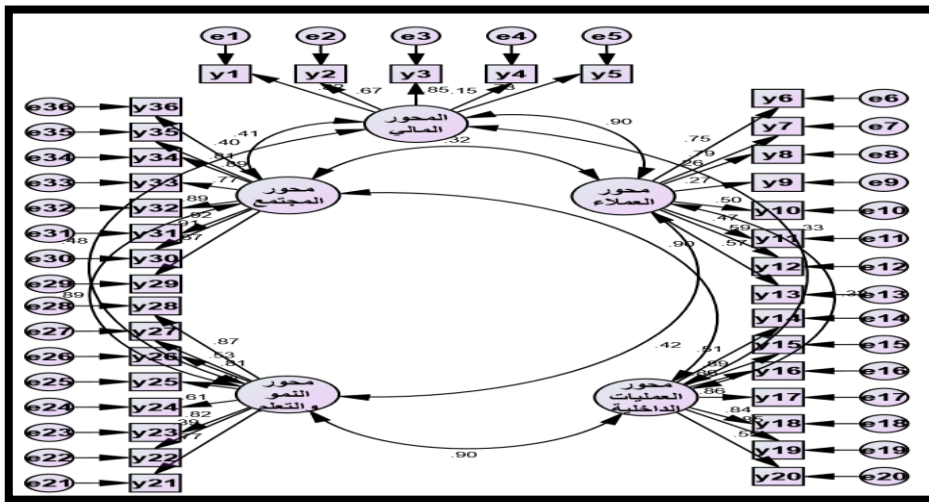
** تشير إلى القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس Measurement Model لأبعاد الأداء الاستراتيجي) كما يلي:

- العلاقة بين بُعد (المحور المالي) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).
- العلاقة بين بُعد (محور العملاء) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).
- العلاقة بين بُعد (محور العمليات الداخلية) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).
- العلاقة بين بُعد (محور النمو والتعلم) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).
- العلاقة بين بُعد (محور المجتمع) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).

كما يوضح شكل (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الأداء الاستراتيجي: الشكل رقم (٧/٤) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الأداء الاستراتيجي



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

"ويتضح مما سبق أن جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية تجاوزت ٠,٣، ولذلك لم تُستبعد أي عبارة بهدف تحسين جودة توفيق النموذج. ولمزيد من الإيضاح، يُبين جدول (٦) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأداء الاستراتيجي".

جدول رقم (٦) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأداء الاستراتيجي

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
2.852	أقل من أو تساوي 3	مؤشر مربع كاي المعياري (CMIN/DF) Normed Chi-square
0.077	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.974	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index
0.884		مؤشر جودة التوفيق المقارن (CFI) Comparative Fit Index
0.931		مؤشر جودة التوفيق المعياري (NFI) Normed of Fit Index
0.911		مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

"ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأداء الاستراتيجي مقبولة من الناحية الإحصائية. كما يُبين جدول (٧) معاملات الثبات والصدق الخاصة بمقاييس أبعاد الأداء الاستراتيجي.

جدول رقم (٧) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد الأداء الاستراتيجي

المعاملات		عدد العبارات	أبعاد الأداء الاستراتيجي
الصدق الذاتي	معامل Cronbach's alpha		
0.896	0.803	5	المحور المالي
0.906	0.821	8	محور العملاء
0.914	0.836	7	محور العمليات الداخلية
0.917	0.841	8	محور النمو والتعلم
0.903	0.815	8	محور المجتمع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

"ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الثبات (Cronbach's Alpha) تتراوح بين ٠,٨٠٣ و ٠,٨٤١، وهي جميعها تفوق الحد الأدنى المقبول البالغ ٠,٧، مما يُشير إلى وجود قدر عالٍ

من التناسق الداخلي بين عبارات مقياس أبعاد الأداء الاستراتيجي. كما تتراوح قيم معامل الصدق بين ٠,٨٩٦ و ٠,٩١٧، وهو ما يُعزز من دقة المقياس ويؤكد أن العبارات المستخدمة تقيس فعليًا الأبعاد التي صُممت لقياسها.

٢. الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

يقدم الجدول التالي عرضًا لنتائج استجابات عينة الدراسة لأبعاد جميع المتغيرات:

جدول رقم (٨) ملخص الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
٢	.170	4.19	المتغير المستقل (القيادة الملهمة)
٣	.271	4.17	الثقة بالنفس
٢	.298	4.21	التوجه الاستراتيجي
٤	.255	4.16	إدارة التغيير
١	.257	4.22	تمكين العاملين
١	.194	4.24	المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)
١	.260	4.23	المحور المالي
٣	.237	4.19	محور العملاء
٢	.258	4.20	محور العمليات الداخلية
٤	.296	4.18	محور النمو والتعلم
٥	.369	4.10	محور المجتمع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بالنسبة للمتغير المستقل (القيادة الملهمة):

يتضح أن المستوى الكلي للمتغير المستقل "القيادة الملهمة" في البنوك التجارية محل الدراسة يتسم بالميل نحو الإيجابية، ودرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٩) والانحراف المعياري (٠,١٧٠)، وهو ما يعكس تقارب آراء أفراد العينة نحو وجود تطبيق ملحوظ للقيادة الملهمة.

- بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل القيادة الملهمة:

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن البعد الأعلى في أبعاد القيادة الملهمة كان بعد "تمكين العاملين"، بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٢)، وانحراف معياري (٠,٢٥٧)، وهو ما يعكس اهتمامًا نسبيًا من قبل الإدارة بمنح الموظفين صلاحيات أوسع، وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرار. وجاء في المرتبة الثانية

بعد "التوجه الاستراتيجي"، بمتوسط حسابي (٤,٢١)، وانحراف معياري (٠,٢٩٨)، مما يشير إلى وجود وعي مقبول بأهمية التخطيط الاستراتيجي والرؤية المستقبلية داخل البنوك محل الدراسة.

أما المرتبة الثالثة، فقد شغلها بعد "الثقة بالنفس"، بمتوسط حسابي (٤,١٧)، وانحراف معياري (٠,٢٧١)، مما يدل على وجود مستوى متوسط من ثقة القيادات في قدراتها القيادية وتأثيرها على الآخرين. وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد "إدارة التغيير"، بمتوسط حسابي (٤,١٦)، وانحراف معياري (٠,٢٥٥)، وهو ما قد يُشير إلى وجود بعض المعوقات في تبني التغيير داخل بيئة العمل المصرفي أو ضعف فاعلية القيادات في إدارة التحولات التنظيمية.

● بالنسبة للمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي):

بلغ المستوى الكلي للأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة درجة موافقة متوسطة تميل إلى الإيجابية، بمتوسط حسابي (٤,٢٤) وانحراف معياري (٠,١٩٤)، مما يدل على اتفاق غالبية المستجيبين على وجود أداء استراتيجي جيد.

● بالنسبة لأبعاد المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي):

احتل البُعد المالي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٣)، وانحراف معياري (٠,٢٦٠)، مما يدل على تركيز البنوك التجارية بشكل رئيسي على تحسين الأداء المالي كأولوية قصوى. وجاء في المرتبة الثانية بعد "العمليات الداخلية"، بمتوسط حسابي (٤,٢٠)، وانحراف معياري (٠,٢٥٨)، ويعكس ذلك اهتماماً بالبنية التشغيلية والكفاءة التنظيمية.

وفي المرتبة الثالثة جاء بعد "العملاء"، بمتوسط حسابي (٤,١٩)، وانحراف معياري (٠,٢٣٧)، مما يدل على وجود جهود ملموسة في تحسين مستوى رضا العملاء والحفاظ عليهم. أما المرتبة الرابعة، فقد شغلها بعد "النمو والتعلم"، بمتوسط حسابي (٤,١٨)، وانحراف معياري (٠,٢٩٦)، ويشير ذلك إلى أن البنوك بدأت في الاهتمام بتطوير الكوادر البشرية، وإن كان بدرجة أقل من اهتمامها بالجوانب التشغيلية والمالية.

وأخيراً، جاء بعد "المجتمع" في المرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٤,١٠)، وانحراف معياري (٠,٣٦٩)، مما يدل على أن البنوك محل الدراسة تُولي اهتماماً أقل بمسؤوليتها المجتمعية والبيئية، أو أن هذا الجانب غير واضح بما فيه الكفاية لدى العاملين.

تُبرز نتائج الدراسة أن هناك ميلاً عاماً نحو الإيجابية في إدراك العاملين لأبعاد القيادة المهمة وممارستها داخل البنوك التجارية محل الدراسة، وهو ما يتجلى من المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين

(٤,١٦) و(٤,٢٢). إلا أن ترتيب الأبعاد يُشير إلى تفاوت نسبي في مدى تفعيل تلك الأبعاد على أرض الواقع، إذ جاء بعد تمكين العاملين في المرتبة الأولى، بما يعكس إدراكًا متزايدًا لدى القيادات بأهمية منح العاملين مزيدًا من الصلاحيات، وهو ما يُعد خطوة إيجابية نحو تعزيز الولاء الوظيفي وتحقيق فاعلية الأداء. في المقابل، جاء بعد إدارة التغيير في المرتبة الأخيرة، وهو ما يعكس أحد التحديات الجوهرية في البيئة المصرفية، حيث يُواجه القادة صعوبات في تبني ثقافة التغيير أو مقاومة داخلية من العاملين تجاهه، مما يُشكل عائقًا أمام تحسين الأداء الاستراتيجي خاصة في بيئة تتسم بالتغير السريع مثل القطاع المصرفي.

أما فيما يخص الأداء الاستراتيجي، فقد أظهرت النتائج أن البنوك التجارية تولي اهتمامًا كبيرًا بالبُعد المالي، وهو أمر منطقي نظرًا للطبيعة الربحية لهذه المؤسسات، بينما كان الاهتمام الأقل ببُعد المجتمع، مما يُشير إلى فجوة في ممارسات المسؤولية الاجتماعية قد تُضعف صورة البنك على المدى البعيد. وجاء بُعد النمو والتعلم في مرتبة متأخرة كذلك، مما يُنذر بضعف في الاهتمام بالتدريب وبناء القدرات الداخلية، وهو ما قد يؤثر على استدامة الأداء في المستقبل.

ومن هنا تبرز أهمية القيادة المهمة كمدخل فاعل لتحسين الأداء الاستراتيجي، من خلال التركيز على تمكين العاملين، وتعزيز الرؤية الاستراتيجية، وتحفيز الثقة بالنفس لدى القادة، والأهم من ذلك قيادة جهود التغيير التنظيمي بكفاءة. فكلما نجحت القيادة في تفعيل هذه الأبعاد، انعكس ذلك بشكل مباشر على أبعاد الأداء الاستراتيجي، سواء في الجوانب المالية أو رضا العملاء أو الكفاءة الداخلية، بل وحتى على مستوى المسؤولية الاجتماعية ونقل المعرفة.

وبالتالي، فإن تبني نموذج قيادي ملهم داخل البنوك التجارية لا يُعد فقط ضرورة تنظيمية، بل يمثل أيضًا ركيزة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التميز في الأداء على المديين القصير والطويل.

٣. اختبار الفروض:

أ- اختبار الفرض الرئيس الأول:

يصف هذا الجزء اختبار صحة أو عدم صحة الفرض الرئيس الأول، والذي ينص على أنه: توجد علاقة جوهرية بين القيادة المهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) والأداء الاستراتيجي بأبعاده (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم، محور المجتمع) في البنوك التجارية محل الدراسة.

من أجل تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، تمَّ حساب معامل الارتباط بيرسون بين كلٍّ من المتغيرات المستقلة (القيادة المهمة والأبعاد المكوِّنة لها)، وكذلك المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي والأبعاد المكوِّنة له)، وهو ما يتضح من مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل القيادة المهمة

(الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين)، وأبعاد الأداء الاستراتيجي كمتغير تابع (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم، محور المجتمع)، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

بيان	الثقة بالنفس	التوجه الاستراتيجي	إدارة التغيير	تمكين العاملين	المحور المالي	محور العملاء	محور العمليات	محور النمو والتعلم	محور المجتمع	القيادة المهمة	الأداء الاستراتيجي
الثقة بالنفس	1										
التوجه الاستراتيجي	0.085	1									
إدارة التغيير	.205**	.127*	1								
تمكين العاملين	.222**	.322**	.222**	1							
المحور المالي	.334**	.291**	.263**	.270**	1						
محور العملاء	.235**	.340**	.276**	.394**	.251**	1					
محور العمليات	.245**	.339**	.258**	.294**	.189**	.446**	1				
محور النمو والتعلم	.233**	.207**	.339**	.306**	.318**	.384**	.357**	1			
محور المجتمع	.291**	.206**	.246**	.307**	.278**	.380**	.359**	.410**	1		
القيادة المهمة	.595**	.640**	.595**	.690**	.461**	.494**	.453**	.425**	.414**	1	
الأداء الاستراتيجي	.392**	.405**	.409**	.452**	.559**	.667**	.639**	.714**	.740**	.657**	1

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

ويتضح من نتائج الجدول (٩) ما يلي:

- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة؛ حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "القيادة المهمة" والمتغير التابع "الأداء الاستراتيجي"، وكذلك بين جميع أبعاد القيادة المهمة بشكل فردي (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين)، وأيضاً أبعاد الأداء الاستراتيجي (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم، محور المجتمع).
- ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين القيادة المهمة (بأبعادها فرادى وإجمالاً) والأداء الاستراتيجي (بأبعاده فرادى وإجمالاً)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية. فعلى سبيل المثال، بلغ معامل الارتباط بين محور الثقة بالنفس والأداء الاستراتيجي (٠.٣٩٢، **) عند مستوى دلالة (0.01).

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين محور التوجه الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما ($0.5, 0.05$) عند مستوى دلالة (0.05).
 - وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين محور إدارة التغيير والأداء الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما ($0.9, 0.05$) عند مستوى دلالة (0.05).
 - وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين محور تمكين العاملين والأداء الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما ($0.52, 0.05$) عند مستوى دلالة (0.05).
 - كما تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع "الأداء الاستراتيجي" والمتغير المستقل "القيادة الملهمة" ككل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما ($0.657, 0.05$) عند مستوى دلالة (0.05).
 - كما أظهرت النتائج وجود ارتباط ثنائي موجب متوسط إلى فوق المتوسط بين أبعاد متغير "القيادة الملهمة" بعضها ببعض، وكذلك بين أبعاد "الأداء الاستراتيجي"، مما يعكس اتساقاً داخلياً بين هذه الأبعاد، ويدل على تكاملها في تشكيل كل من المتغيرين.
 - وتشير معاملات الارتباط بين الأبعاد التفصيلية لمتغيرات الدراسة إلى أن العلاقة بين المتغير المستقل "القيادة الملهمة" (بجميع أبعاده) والمتغير التابع "الأداء الاستراتيجي" لم تتجاوز الحد الذي يُظهر ارتباطاً عالياً جداً (حيث تراوحت القيم بين 0.392 و 0.740 ، 0.05)، الأمر الذي لا يستدعي دمج المتغيرات، ويُعزّز من درجة التأكد من استقلالية المتغيرات وعدم تداخلها.
- اعتماداً على ما سبق؛ يتم قبول الفرض الرئيس الأول حيث أنه توجد علاقة جوهرية بين القيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) والأداء الاستراتيجي بأبعاده (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم، محور المجتمع) في البنوك التجارية محل الدراسة.

ب- اختبار الفرض الرئيس الثاني:

- اختبار معنوية تأثير القيادة الملهمة بأبعادها على تحسين الأداء الاستراتيجي بأبعاده بالبنوك التجارية:

يصف هذا الجزء اختبار صحة أو عدم صحة الفرض الرئيس الأول (H_0)، والذي ينص على أنه:

يوجد تأثير جوهري للقيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) على تحسين الأداء الاستراتيجي بأبعاده (المحور المالي، محور

العملاء، محاور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم، محور المجتمع) في البنوك التجارية محل الدراسة، ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير جوهري للقيادة المهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) على تحسين المحور المالي كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة.
 - يوجد تأثير جوهري للقيادة المهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) على تحسين محور العملاء كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة.
 - يوجد تأثير جوهري للقيادة المهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) على تحسين محاور العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة.
 - يوجد تأثير جوهري للقيادة المهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) على تحسين محور النمو والتعلم كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة.
 - يوجد تأثير جوهري للقيادة المهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) على تحسين محور المجتمع كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة.
- اختبار معنوية تأثير القيادة المهمة على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة "في ضوء علاقة الارتباط الطردية بين القيادة المهمة - بشكل إجمالي - والأداء الاستراتيجي، تم قياس دلالة تأثير القيادة المهمة على الأداء الاستراتيجي باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط. (Simple Linear Regression Analysis) وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (١٠).

جدول (١٠): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير القيادة الملهمة على الأداء الاستراتيجي

R ^٢	F. test		T – test		Beta	المعلومات	المتغير المستقل
	مستوى المنوية	القيمة	مستوى المنوية	القيمة		المقدرة Bi	
%43.1	.000***	286.701	.000***	5.567	.657	1.033	الجزء الثابت
			.000***	16.932		.749	القيادة الملهمة

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)

ومن خلال الجدول (١٠) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

• معامل التحديد (R^٢):

"وفقاً لمعامل التحديد (R²)، فإن المتغير المستقل (القيادة الملهمة) يُفسر نحو (٤٣,١٪) من التباين في المتغير التابع الكلي (الأداء الاستراتيجي)، بينما تُعزى النسبة المتبقية (٥٦,٩٪) إلى عوامل أخرى، قد تتمثل في الخطأ العشوائي في المعادلة، أو عدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفترض تضمينها ضمن النموذج، أو ربما لاختلاف نموذج الانحدار الحقيقي عن النموذج الخطي المستخدم.

وتُشير هذه النتيجة – كما يرى الباحث – إلى أن القيادة الملهمة تُعد من العوامل الجوهرية المؤثرة في تعزيز الأداء الاستراتيجي في البنوك، حيث يُمكن القول إن ما يقرب من ٤٠٪ من سلوكيات الأداء الاستراتيجي لدى العاملين يمكن تفسيرها من خلال مدى توافر أبعاد القيادة الملهمة لديهم. كما تُعزّز هذه النتيجة بثبات دلالة معامل الانحدار ومستوى الدلالة الإحصائية المصاحب له، بما يؤكد وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الملهمة على الأداء الاستراتيجي.

• اختبار معنوية المتغير المستقل:

شير نتائج اختبار T إلى أن المتغير المستقل (القيادة الملهمة) يُعد ذا دلالة معنوية في نموذج الانحدار الخطي، حيث بلغ مستوى المعنوية المصاحب للاختبار أقل من (٠,٠٠١)، وهو ما يعكس تأثيراً معنوياً للقيادة الملهمة في تفسير التغير في الأداء الاستراتيجي لدى البنوك التجارية محل الدراسة.

• اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: (F-test)

ولقياس جودة توفيق النموذج الكلي، تم إجراء اختبار F، وقد بلغت قيمة (F) 286.701، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، مما يشير إلى أن

نموذج الانحدار المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الملاءمة الإحصائية. وتدل هذه النتيجة على أن متغير القيادة المهمة كمتغير مستقل له تأثير إيجابي دال إحصائيًا في تحسين الأداء الاستراتيجي كمتغير تابع، مما يُعزز من صحة الفرض الرئيسي للدراسة. بناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الأداء الاستراتيجي} = ١,٠٣٣ + ٠,٧٤٩ \times \text{القيادة المهمة}$$

من واقع نموذج العلاقة الانحدارية السابق، يمكن التنبؤ بدرجات إجمالي الأداء الاستراتيجي من خلال قياس مستوى القيادة المهمة، وذلك عبر تطبيق معادلة الانحدار. ويُشير ذلك إلى أنه مع كل زيادة قدرها "واحد صحيح" في مستوى القيادة المهمة، يقابلها زيادة بمقدار (٠,٧٤٩) في مستوى الأداء الاستراتيجي لدى البنوك التجارية محل الدراسة.

وتُبرز هذه النتيجة الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها القيادة المهمة في تعزيز الأداء الاستراتيجي، حيث تعكس دورها الفعال في دعم جوانب متعددة من الأداء، لا سيما محور "النمو والتعلم"، وما يرتبط به من قدرة على تطوير الرؤية الاستراتيجية ومنع الجمود أو التوقف في آليات العمل المؤسسي.

ومن ثم، يتضح صدق الفرض الفرعي الرئيسي الأول، والذي ينص على: "يوجد تأثير جوهري للقيادة المهمة على تحسين الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة". كما قام الباحث باختبار تأثير أبعاد القيادة المهمة بشكل منفصل على الأداء الاستراتيجي الإجمالي، وذلك باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، بهدف تحديد مدى تأثير كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع. وتُعرض نتائج هذا التحليل في الجدول التالي.

جدول (١١) نتائج نماذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد القيادة المهمة في الأداء الاستراتيجي ككل

R ²	F. test		T – test		Beta	المعلومات المقدرة Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة			
%43.2	.000***	71.302	.000***	5.450		1.021	الجزء الثابت
			.000***	6.416	.260	.186	الثقة بالنفس
			.000***	6.539	.269	.176	التوجه الاستراتيجي
			.000***	6.587	.267	.204	إدارة التغيير
			.000***	5.824	.248	.187	تمكين العاملين

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)

ومن خلال الجدول (١١) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

• معامل التحديد (R²):

وفقاً لمعامل التحديد R² فإن المتغيرات المستقلة تفسر (٤٣,٢٪) من المتغير الكلي التابع (المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) ككل وباقي النسبة (٥٦,٨٪)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

• اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

يشير اختبار T – test أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطي المتعدد هي جميع أبعاد القيادة المهمة (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).

• اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F – test، حيث كانت قيمة "ف" كانت (٧١,٣٠٢) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد القيادة المهمة لها تأثير على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) ككل.

بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)} = \text{ككل} = ١,٠٢١ + ٠,١٨٦ \times \text{الثقة بالنفس} + ٠,١٧٦ \times \text{التوجه الاستراتيجي} + ٠,٢٠٤ \times \text{إدارة التغيير} + ٠,١٨٧ \times \text{تمكين العاملين}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) ككل، من خلال قياس أبعاد القيادة المهمة، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعنى أن:

- كل زيادة في درجة الثقة بالنفس قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) ككل (٠,١٨٦).
- كل زيادة في درجة التوجه الاستراتيجي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) ككل (٠,١٧٦).
- كل زيادة في درجة إدارة التغيير قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) ككل (٠,٢٠٤).
- كل زيادة في درجة تمكين العاملين قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) ككل (٠,١٨٧).

كما اتضح من قيم المعلمات المقدرة أن أقوى أبعاد القيادة المهمة تأثيراً على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) ككل كانت وفقاً للترتيب التالي على: (إدارة التغيير - تمكين العاملين - الثقة بالنفس - التوجه الاستراتيجي)، وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد القيادة المهمة في زيادة المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) ككل.

وتشير هذه النتيجة إلى أن قدرة القادة على قيادة التغيير بفعالية تُعد العامل الأهم في دفع عجلة الأداء الاستراتيجي، يليها الاهتمام بتمكين العاملين وتحفيزهم، ثم بناء الثقة بالنفس داخل المنظمة، وأخيراً تبني توجه استراتيجي واضح.

وتعكس هذه النتائج الأهمية الكبيرة لأبعاد القيادة المهمة مجتمعة في تحسين الأداء الاستراتيجي، كما تبرز الحاجة إلى التركيز على تلك الأبعاد ضمن برامج تطوير القادة داخل البنوك، بما يعزز من القدرة التنافسية والاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية والداخلية.

- الفرض الفرعي الأول اختبار معنوية تأثير أبعاد القيادة المهمة على المحور المالي كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة:

يتم في هذا الجزء عرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد القيادة الملهمة (كمتغيرات مستقلة) على المحور المالي (المتغير التابع). والجدول رقم (١٢) يوضح نتائج هذا التأثير: جدول (١٢) نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أبعاد القيادة الملهمة الأكثر تأثيراً على المحور المالي

R ²	F. test		T – test		Beta	المعلومات المقدرة Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة			
٢٢٪	.000***	26.458	.000***	4.316		1.267	الجزء الثابت
			.000***	5.480	.260	.249	الثقة بالنفس
			.000***	4.439	.214	.187	التوجه الاستراتيجي
			.001**	3.345	.159	.162	إدارة التغيير
			.031*	2.161	.108	.109	تمكين العاملين

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية

(0.01) * دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

ومن خلال الجدول (١٢) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

● معامل التحديد (R²):

وفقاً لمعامل التحديد R² فإن المتغيرات المستقلة تفسر (٢٢٪) من المتغير الكلي التابع (المحور المالي) وباقي النسبة (٧٨٪)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

● اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

يشير اختبار T – test أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطي المتعدد هي جميع أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).

● اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F – test، حيث كانت قيمة "ف" كانت (٢٦,٤٥٨) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد القيادة الملهمة لها تأثير على المحور المالي.

بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{المحور المالي} = ١,٢٦٧ + ٠,٢٤٩ \cdot \text{الثقة بالنفس} + ٠,١٨٧ \cdot \text{التوجه الاستراتيجي} + ٠,١٦٢ \cdot \text{إدارة التغيير} + ٠,١٠٩ \cdot \text{تمكين العاملين}$$

أظهرت نتائج نموذج الانحدار المتعدد أن أبعاد القيادة المُلمَّمة تُمثل متغيرات تفسيرية قوية يمكن من خلالها التنبؤ بدرجات المحور المالي، كأحد الأبعاد الأساسية للأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة. وتشير القيم المقدرة لمعاملات الانحدار إلى وجود علاقة طردية معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة المُلمَّمة والمحور المالي، وذلك على النحو التالي:

- الثقة بالنفس: كل زيادة بمقدار واحد صحيح في مستوى الثقة بالنفس تؤدي إلى زيادة في المحور المالي بمقدار (0.249).
 - التوجه الاستراتيجي: كل زيادة بمقدار واحد صحيح في التوجه الاستراتيجي تقابلها زيادة في المحور المالي بمقدار (0.187).
 - إدارة التغيير: كل زيادة بمقدار واحد صحيح في إدارة التغيير تؤدي إلى زيادة قدرها (0.162) في المحور المالي.
 - تمكين العاملين: كل زيادة بمقدار واحد صحيح في تمكين العاملين تؤدي إلى زيادة في المحور المالي قدرها (0.109).
- ويلاحظ من ترتيب المعاملات أن بُعد الثقة بالنفس يُعد الأكثر تأثيراً على المحور المالي، يليه التوجه الاستراتيجي، ثم إدارة التغيير، وأخيراً تمكين العاملين، ما يُشير إلى أن القدرة القيادية على بناء الثقة داخل البنك تُسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي للبنوك، سواء من حيث الكفاءة في استخدام الموارد أو القدرة على تحقيق عوائد مستدامة.
- وتؤكد هذه النتائج الأهمية النسبية لأبعاد القيادة المُلمَّمة، لا سيما في السياق المالي، حيث تُعد القيادة عاملاً حاسماً في ضبط الأداء المالي وتحقيق الأهداف الربحية.
- وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الفرض الفرعي الأول قد تم قبوله كلياً، حيث ثبت وجود تأثير معنوي دال إحصائياً لأبعاد القيادة المُلمَّمة على المحور المالي كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي.
- الفرض الفرعي الثاني اختبار معنوية تأثير أبعاد القيادة المُلمَّمة على محور العملاء كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة:

يتم في هذا الجزء عرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد القيادة المهمة (كمتغيرات مستقلة) على محور العملاء (المتغير التابع). والجدول رقم (١٣) يوضح نتائج هذا التأثير: جدول (١٣) نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أبعاد القيادة المهمة الأكثر تأثيراً على محور العملاء

R ²	F. test		T – test		Beta	المعلومات المقدرة Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة			
٢٥,٣٪	.000***	31.729	.000***	5.081		1.333	الجزء الثابت
			.007**	2.709	.126	.110	الثقة بالنفس
			.000***	4.778	.226	.180	التوجه الاستراتيجي
			.000***	3.531	.164	.153	إدارة التغيير
			.000***	5.266	.257	.237	تمكين العاملين

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) * دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

ومن خلال الجدول (١٣) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

● معامل التحديد (R²):

وفقاً لمعامل التحديد R² فإن المتغيرات المستقلة تفسر (٢٥,٣٪) من المتغير الكلي التابع (محور العملاء) وباقي النسبة (٧٤,٧٪)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

● اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

يشير اختبار T – test أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطي المتعدد هي جميع أبعاد القيادة المهمة (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).

● اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F – test، حيث كانت قيمة "ف" كانت (٣١,٧٢٩) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد القيادة المهمة لها تأثير على محور العملاء.

بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

محور العملاء = ١,٣٣٣ + ٠,١١٠ * الثقة بالنفس + ٠,١٨٠ * التوجه الاستراتيجي + ٠,١٥٣ * إدارة التغيير + ٠,٢٣٧ * تمكين العاملين

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات محور العملاء، من خلال قياس

أبعاد القيادة المهمة، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعنى أن:

- كل زيادة في درجة الثقة بالنفس قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة محور العملاء (٠,١١٠).
 - كل زيادة في درجة التوجه الاستراتيجي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة محور العملاء (٠,١٨٠).
 - كل زيادة في درجة إدارة التغيير قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة محور العملاء (٠,١٥٣).
 - كل زيادة في درجة تمكين العاملين قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة محور العملاء (٠,٢٣٧).
- كما اتضح من قيم المعلومات المقدرة أن أقوى أبعاد القيادة المهمة تأثيراً على محور العملاء كانت وفقاً للترتيب التالي على: (تمكين العاملين - التوجه الاستراتيجي - إدارة التغيير - الثقة بالنفس)، وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد القيادة المهمة في زيادة محور العملاء.
- مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني كلياً، أي أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المهمة على محور العملاء كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي.
- الفرض الفرعي الثالث اختبار معنوية تأثير أبعاد القيادة المهمة على محور العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة:

يتم في هذا الجزء عرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد القيادة المهمة (كمتغيرات مستقلة) على محور العمليات الداخلية (المتغير التابع). والجدول رقم (١٤) يوضح نتائج هذا التأثير:

جدول (١٤) نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أبعاد القيادة المهمة الأكثر تأثيراً على

محور العمليات الداخلية

R ²	F. test		T - test		Beta	المعلومات المقدرة Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة			
٢٠,٩٪	.000***	24.833	.000***	4.606		1.351	الجزء الثابت
			.001**	3.326	.159	.151	الثقة بالنفس
			.000***	5.359	.260	.225	التوجه الاستراتيجي
			.001**	3.371	.161	.163	إدارة التغيير
			.006**	2.766	.139	.139	تمكين العاملين

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) * دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

ومن خلال الجدول (١٤) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

• معامل التحديد (R^2):

وفقاً لمعامل التحديد R^2 فإن المتغيرات المستقلة تفسر (٢٠,٩٪) من المتغير الكلي التابع (محور العمليات الداخلية) وباقي النسبة (٧٩,١٪)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

• اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

يشير اختبار $T - test$ أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطي المتعدد هي جميع أبعاد القيادة المهمة (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).

• اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار $F - test$ ، حيث كانت قيمة "ف" كانت (٢٤,٨٣٣) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد القيادة المهمة لها تأثير على محور العمليات الداخلية. بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{محور العمليات الداخلية} = ١,٣٥١ + ٠,١٥١ \text{ الثقة بالنفس} + ٠,٢٢٥ \text{ التوجه الاستراتيجي} + ٠,١٦٣ \text{ إدارة التغيير} + ٠,١٣٩ \text{ تمكين العاملين}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات محور العمليات الداخلية، من خلال قياس أبعاد القيادة المهمة، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعنى أن:

- كل زيادة في درجة الثقة بالنفس قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة محور العمليات الداخلية (٠,١٥١).
- كل زيادة في درجة التوجه الاستراتيجي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة محور العمليات الداخلية (٠,٢٢٥).
- كل زيادة في درجة إدارة التغيير قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة محور العمليات الداخلية (٠,١٦٣).

كل زيادة في درجة تمكين العاملين قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة محور العمليات الداخلية (١٣٩، ٠).

كما اتضح من قيم المعلمات المقدرة أن أقوى أبعاد القيادة المهمة تأثيراً على محور العمليات الداخلية كانت وفقاً للترتيب التالي على: (التوجه الاستراتيجي - إدارة التغيير - الثقة بالنفس - تمكين العاملين)، وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد القيادة المهمة في زيادة محور العمليات الداخلية.

مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث كلياً، أي أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المهمة على محور العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي.

- الفرض الفرعي الرابع اختبار معنوية تأثير أبعاد القيادة المهمة على محور النمو والتعلم كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة:

يتم في هذا الجزء عرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد القيادة المهمة (كمتغيرات مستقلة) على محور النمو والتعلم (المتغير التابع). والجدول رقم (١٥) يوضح نتائج هذا التأثير:

جدول (١٥) نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أبعاد القيادة المهمة الأكثر تأثيراً على محور

النمو والتعلم

R ²	F. test		T - test		Beta	المعلمات المقدرة Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة			
١٩,٦٪	.000***	22.852	.000***	2.978	.130	1.010	الجزء الثابت
			.007**	2.702		.142	الثقة بالنفس
			.036*	2.103		.102	التوجه الاستراتيجي
			.000***	5.344		.299	إدارة التغيير
			.000***	3.685		.214	تمكين العاملين

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) * دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

ومن خلال الجدول (١٥) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

• معامل التحديد (R²):

وفقاً لمعامل التحديد R² فإن المتغيرات المستقلة تفسر (١٩,٦٪) من المتغير الكلي التابع (محور النمو والتعلم) وباقي النسبة (٨٠,٤٪)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج

متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

• اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

يشير اختبار $T - test$ أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطي المتعدد هي جميع أبعاد القيادة المهمة (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).

• اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار $F - test$ ، حيث كانت قيمة "ف" كانت (٢٢,٨٥٢) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد القيادة المهمة لها تأثير على محور النمو والتعلم.
بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{محور النمو والتعلم} = ١,٠١٠ + ٠,١٤٢ \times \text{الثقة بالنفس} + ٠,١٠٢ \times \text{التوجه الاستراتيجي} + ٠,٢٩٩ \times \text{إدارة التغيير} + ٠,٢١٤ \times \text{تمكين العاملين}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات محور النمو والتعلم، من خلال قياس أبعاد القيادة المهمة، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعنى أن:

- كل زيادة في درجة الثقة بالنفس قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة محور النمو والتعلم (٠,١٤٢).
 - كل زيادة في درجة التوجه الاستراتيجي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة محور النمو والتعلم (٠,١٠٢).
 - كل زيادة في درجة إدارة التغيير قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة محور النمو والتعلم (٠,٢٩٩).
 - كل زيادة في درجة تمكين العاملين قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة محور النمو والتعلم (٠,٢١٤).
- كما اتضح من قيم المعلمات المقدرة أن أقوى أبعاد القيادة المهمة تأثيراً على محور النمو والتعلم كانت وفقاً للترتيب التالي على: (إدارة التغيير - تمكين العاملين - الثقة بالنفس - التوجه الاستراتيجي)، وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد القيادة المهمة في زيادة محور النمو والتعلم.
- مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الرابع كلياً، أي أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المهمة على محور النمو والتعلم كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي.
- الفرض الفرعي الخامس اختبار معنوية تأثير أبعاد القيادة المهمة على محور المجتمع كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة:

يتم في هذا الجزء عرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد القيادة المهمة (كمغيرات مستقلة) على محور المجتمع (المتغير التابع). والجدول رقم (١٦) يوضح نتائج هذا التأثير:

جدول (١٦) نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أبعاد القيادة المهمة الأكثر تأثيراً على محور

المجتمع

R ²	F. test		T – test		Beta	المعلومات المقدرة Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة			
١٧,٨٪	.000***	20.337	.491	.689		.295	الجزء الثابت
			.000***	4.296	.209	.285	الثقة بالنفس
			.031*	2.160	.107	.133	التوجه الاستراتيجي
			.003**	3.002	.146	.212	إدارة التغيير
			.000***	3.783	.194	.278	تمكين العاملين

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) * دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

ومن خلال الجدول (١٦) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

● معامل التحديد (R²):

وفقاً لمعامل التحديد R² فإن المتغيرات المستقلة تفسر (١٧,٨٪) من المتغير الكلي التابع (محور المجتمع) وباقي النسبة (٨٢,٢٪)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

● اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

يشير اختبار T – test أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطي المتعدد هي جميع أبعاد القيادة المهمة (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).

● اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F – test، حيث كانت قيمة "ف" كانت (٢٠,٣٣٧) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد القيادة المهمة لها تأثير على محور المجتمع.

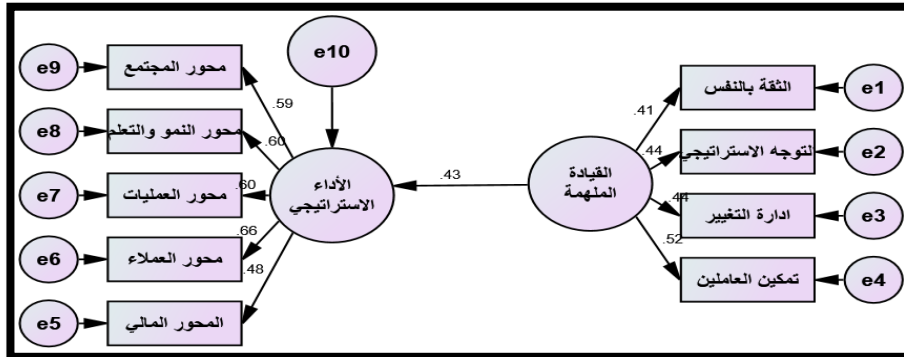
بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{محور المجتمع} = 0,295 + 0,285 \cdot \text{الثقة بالنفس} + 0,133 \cdot \text{التوجه الاستراتيجي} + 0,212 \cdot \text{إدارة التغيير} + 0,278 \cdot \text{تمكين العاملين}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات محور المجتمع، من خلال قياس أبعاد القيادة المهمة، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعنى أن:

- كل زيادة في درجة الثقة بالنفس قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة محور المجتمع (0,285).
 - كل زيادة في درجة التوجه الاستراتيجي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة محور المجتمع (0,133).
 - كل زيادة في درجة إدارة التغيير قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة محور المجتمع (0,212).
 - كل زيادة في درجة تمكين العاملين قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة محور المجتمع (0,278).
- كما اتضح من قيم المعلمات المقدرة أن أقوى أبعاد القيادة المهمة تأثيراً على محور المجتمع كانت وفقاً للترتيب التالي على: (الثقة بالنفس - تمكين العاملين - إدارة التغيير - التوجه الاستراتيجي)، وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد القيادة المهمة في زيادة محور المجتمع. مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الخامس كلياً، أي أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المهمة على محور المجتمع كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي.
- بناء النموذج الهيكلي أو البنائي لمتغيرات البحث:

لمزيد من التعمق في التحليل Redundancy of analysis، فقد قام الباحث بإجراء تحليل المسار Path analysis لمتغيرات البحث، فتحليل المسار هو أحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية بجانب التحليل العالمي التوكيدي، وإن كان الاختلاف بينهما أنه في تحليل المسار يتم التعامل مع المتغيرات الكلية للأبعاد والتي سبق معالجتها في التحليل العالمي التوكيدي كمتغيرات كامنة على أنها متغيرات مشاهدة. ويتسم تحليل المسار بالمرونة، حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مستقلة متعددة ومتغيرات تابعة متعددة، وهذا غير متوفر في نموذج تحليل الانحدار الذي لا يسمح سوى بوجود متغير تابع واحد. ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث:



شكل (٤) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات البحث:

جدول رقم (١٧) نتائج اختبار تحليل المسارات لمسارات البحث

مستوى معنوية (P value)	اختبارات (C.R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	معامل الانحدار المعياري	المسار	
					المتغير التابع	المتغير المستقل
—	—	—	1.000	.483	المحور المالي	المقياس الكلّي للقيادة المهمة
1.238	***	7.891	.157	.655	محور العملاء	
1.223	***	7.536	.162	.596	محور العمليات الداخلية	
1.422	***	7.591	.187	.604	محور النمو والتعلم	
1.726	***	7.480	.231	.587	محور المجتمع	
***	5.523	.217	1.198	1.057	المقياس الكلّي للأداء الاستراتيجي	
—	—	—	1.000	.409	الثقة بالنفس	المقياس الكلّي للأداء الاستراتيجي
***	5.874	.201	1.183	.440	التوجه الاستراتيجي	
***	5.842	.171	1.001	.436	إدارة التغيير	
***	6.413	.189	1.211	.522	تمكين العاملين	

*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية ١٪.

١. ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الانحدار المعيارية جوهري عند مستوى معنوية ١٪.

٢. يوجد تأثير مباشر موجب معنوي للمتغير المستقل (القيادة المهمة) على المتغير التابع الأداء الاستراتيجي، حيث بلغ قيمة معامل المسار (٠,٤٣).

ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث: جدول رقم (١٨) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث

المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.871	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري (CMIN/DF)
0.070	أقل من ٠,٠٨	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.941	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
0.921	على تطابق أفضل	مؤشر جودة التوفيق المقارن (CFI)
0.929	للمنموذج مع بيانات عينة البحث	مؤشر جودة التوفيق المعياري (NFI)
0.915		مؤشر توكر لويس (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث مقبولة إحصائياً.

عاشراً: نتائج وتوصيات الدراسة

١. النتائج العامة للدراسة:

من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والنماذج النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة المهمة والأداء الاستراتيجي، يُمكن استخلاص عدد من النتائج النظرية التي تشكل الإطار المعرفي للدراسة، وتسهم في توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وذلك على النحو التالي:

١. تُعد القيادة المهمة أحد أنماط القيادة الحديثة التي تركز على تحفيز الأتباع وبناء رؤى مشتركة وتمكين العاملين، بما يعزز من قدراتهم النفسية والمهنية ويدفعهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

٢. تشير النماذج النظرية إلى أن القيادة المهمة تعمل على توجيه الجهود الفردية نحو غايات مؤسسية عليا من خلال تعزيز الثقة، وتوفير الدعم العاطفي، وإشراك العاملين في صياغة التوجهات المستقبلية للمؤسسة.

٣. أظهرت المراجعة النظرية للدراسات السابقة والنماذج المعتمدة في أدبيات القيادة والأداء الاستراتيجي أن القيادة المهمة تمثل أحد أنماط القيادة الحديثة القادرة على إحداث تحول نوعي في أداء المؤسسات، لا سيما في البيئات شديدة التنافسية والتعقيد مثل قطاع البنوك التجارية في القاهرة الكبرى. ويقوم هذا النمط القيادي على مزيج من الثقة والتوجه الاستراتيجي والقدرة على التغيير وتمكين العاملين، بما يُمكن

القائد من تحفيز العاملين نحو تحقيق رؤية المؤسسة، وتعزيز الانتماء التنظيمي، ورفع مستوى الالتزام بالأهداف طويلة الأمد.

٤. وتشير الأدبيات إلى أن القادة الملهمين يُسهمون في تحسين مخرجات الأداء الاستراتيجي من خلال تركيزهم على بناء ثقافة قائمة على الابتكار، والمشاركة، والعدالة، والتقدير، وهو ما يتوافق مع طبيعة العمل في البنوك التجارية التي تتطلب دقة وكفاءة، وسرعة استجابة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. وقد تبين من البحوث النظرية أن القيادة الملهمة ترتبط إيجابياً بجميع أبعاد الأداء الاستراتيجي، بما في ذلك الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية، والقدرة على التعلم والنمو، والمسؤولية المجتمعية.
٥. كما أوضحت النماذج النظرية أن القيادة الملهمة تُعد عاملاً حاسماً في دعم فعالية المؤسسات المصرفية، لا سيما من خلال قدرتها على تنمية رأس المال البشري، وتحفيز الأفراد نحو التميز، وبناء التوافق الاستراتيجي داخل المنظمة. وفي ضوء التحديات التي تواجه البنوك التجارية في القاهرة الكبرى، كالمنافسة الرقمية، وضغوط الامتثال، وتغير توقعات العملاء، تُعد القيادة الملهمة استجابة تنظيمية مناسبة لتعزيز الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.
٦. تتفق الدراسات السابقة على أن القيادة الملهمة تُعد خياراً استراتيجياً فعالاً في بيئات العمل المعقدة والديناميكية، مثل بيئة البنوك، نظراً لقدرتها على تحقيق التكيف التنظيمي، والابتكار، والاستجابة للفرص والتحديات في بيئة الأعمال التنافسية.
٧. وانطلاقاً من ذلك، فإن تبني نمط القيادة الملهمة داخل البنوك التجارية المصرية لا يُسهم فقط في تحقيق نتائج مالية إيجابية، بل يمتد أثره ليشمل التحسين المستمر في العمليات، ورفع كفاءة الموارد البشرية، وتفعيل الدور المجتمعي للمؤسسة، بما يعكس شمولية الأثر الاستراتيجي لهذا النمط القيادي.
٨. هناك علاقة سببية إيجابية بين القيادة الملهمة والأداء الاستراتيجي، حيث تُسهم ممارسات القيادة الملهمة في تحفيز العمل الجماعي، وتحقيق الالتزام التنظيمي، وتطوير التفكير الاستراتيجي، وكلها مكونات جوهرية في تحسين الأداء على المدى الطويل.
٩. يُمكن الربط بين أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) وبين أبعاد الأداء الاستراتيجي (المالي، العملاء، العمليات، النمو والتعلم، المجتمع) من خلال إطار نظري متكامل، يوضح أن كل بعد من أبعاد القيادة يؤثر بدرجة مختلفة على محاور الأداء، تبعاً لطبيعة الدور القيادي ومتطلبات المرحلة التنظيمية.

١٠. تؤكد الرؤية النظرية الحديثة أن الأداء الاستراتيجي لم يعد يُقاس فقط بالمؤشرات المالية، بل أصبح مفهومًا متعدد الأبعاد، يتطلب قيادة قادرة على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، وهو ما توفره القيادة المهمة بطبيعتها الإنسانية والاستراتيجية.

٢. نتائج اختبار الفروض:

يوضح الجدول التالي ملخص نتائج اختبار الفروض:

جدول رقم (١٩) ملخص نتائج اختبار الفروض

النتيجة	إختبار مدى صحة الفروض	الفروض
قبول الفرض كليًا	توجد علاقة جوهرية بين القيادة المهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) والأداء الاستراتيجي بأبعاده (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم، محور المجتمع) في البنوك التجارية محل الدراسة.	الفرض الرئيس الأول
قبول الفرض كليًا	يوجد تأثير جوهري للقيادة المهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) على تحسين الأداء الاستراتيجي بأبعاده (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم، محور المجتمع) في البنوك التجارية محل الدراسة.	الفرض الرئيس الثاني
قبول الفرض كليًا	يوجد تأثير جوهري للقيادة المهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) على تحسين المحور المالي كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة.	الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيس الثاني
قبول الفرض كليًا	يوجد تأثير جوهري للقيادة المهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) على تحسين محور العملاء كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة.	الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيس الثاني
قبول الفرض كليًا	يوجد تأثير جوهري للقيادة المهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) على تحسين محور العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة.	الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيس الثاني
قبول الفرض كليًا	يوجد تأثير جوهري للقيادة المهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) على تحسين محور النمو والتعلم كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة.	الفرض الفرعي الرابع للفرض الرئيس الثاني
قبول الفرض كليًا	يوجد تأثير جوهري للقيادة المهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) على تحسين محور المجتمع كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة.	الفرض الفرعي الخامس للفرض الرئيس الثاني

المصدر: من إعداد الباحث

٣. مدى تحقق أهداف الدراسة:

يوضح الجدول التالي أساليب ومجالات تحقيق الأهداف:

جدول رقم (٢٠) أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

النتيجة	مجال تحقيقه	مضمون الهدف	رقم الهدف
تم تحقيقه	- الإطار النظري. - المقابلات الشخصية. - الدراسة التطبيقية.	تأصيل مفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها؛ نظرًا لأهميتها وحداتها، وهي القيادة المهمة (المتغير المستقل)، والأداء الاستراتيجي (المتغير التابع).	الهدف الأول
تم تحقيقه	- المقابلات الشخصية. - الدراسة التطبيقية. - اختبار الفروض.	التعريف على مستوى تطبيق القيادة المهمة في البنوك التجارية محل الدراسة.	الهدف الثاني
تم تحقيقه	- المقابلات الشخصية. - الدراسة التطبيقية. - اختبار الفروض.	تشخيص المستوى الحالي للأداء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في البنوك محل الدراسة.	الهدف الثالث
تم تحقيقه	- الإطار النظري. - المقابلات الشخصية. - الدراسة التطبيقية. - اختبار الفروض.	تحليل العلاقة بين القيادة المهمة وأبعاد الأداء الاستراتيجي في البيئة المصرفية.	الهدف الرابع
تم تحقيقه	- المقابلات الشخصية. - الدراسة التطبيقية. - اختبار الفروض. - نتائج الدراسة.	استكشاف مدى إسهام أبعاد القيادة المهمة (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) في تحسين الأداء الاستراتيجي بأبعاده (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، المجتمع).	الهدف الخامس
تم تحقيقه	- نتائج الدراسة. - توصيات الدراسة - آليات تنفيذ توصيات الدراسة	تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد صانعي القرار في البنوك التجارية على تعزيز القيادة المهمة كمدخل لتحسين الأداء الاستراتيجي.	الهدف السادس

المصدر: من إعداد الباحث

٤. توصيات الدراسة:

في ضوء مناقشة نتائج الدراسة الحالية، والذي تناولت دور القيادة الملهمة في تحسين الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن التقدم بالتوصيات الآتية:

- تعزيز ممارسات القيادة الملهمة في البيئة المصرفية:
توصي الدراسة بضرورة تبني نمط القيادة الملهمة داخل البنوك التجارية من خلال اختيار القيادات التي تتمتع بثقة عالية بالنفس، ورؤية استراتيجية واضحة، وقدرة على إدارة التغيير، مع التركيز على تمكين العاملين وتحفيزهم، لما لذلك من أثر مباشر في تعزيز الأداء الاستراتيجي بجميع أبعاده.
- إعداد برامج تدريبية متخصصة للقيادة الحاليين والناشئين:
ينبغي تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى تنمية المهارات القيادية الإلهامية لدى المديرين والعاملين المؤهلين للقيادة، مع التركيز على مهارات: التأثير، التمكين، التواصل الفعال، التفكير الاستراتيجي، وإدارة التحول، بما يُعزز فعالية القيادة داخل الفروع المصرفية.
- تفعيل ممارسات التمكين داخل البنوك:
توصي الدراسة بتوسيع نطاق الصلاحيات الممنوحة للعاملين، وتوفير بيئة عمل مرنة تُشجع على المبادرة واتخاذ القرار، مما يُسهم في خلق طاقات ابتكارية جديدة تُعزز من الأداء الداخلي وتزيد من التنافسية.
- ربط تقييم الأداء الاستراتيجي بالقيادة:
يُقترح إدراج مؤشرات تقيس مستوى القيادة الملهمة ضمن نظم تقييم الأداء التنظيمي بالبنوك، بحيث يُصبح أثر القائد ملموسًا ومقاسًا في نتائج الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة العمليات، والتطور المهني للعاملين.
- دعم الثقافة التنظيمية المرتكزة على الإلهام والرؤية المشتركة:
توصي الدراسة بتعزيز القيم المؤسسية الداعمة للقيادة الملهمة مثل: التعاون، الثقة، الشفافية، التقدير، والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يُؤسس لثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق أهداف استراتيجية طويلة المدى.

- تعزيز العلاقة بين القيادة والمجتمع:
من المهم أن تلعب القيادة دورًا أكبر في تفعيل المسؤولية المجتمعية للبنوك، بما ينعكس على محور المجتمع ضمن الأداء الاستراتيجي، من خلال تبني المبادرات التنموية، والاهتمام بالاستدامة، والحوكمة الرشيدة.
- تشجيع البنوك على تبني نماذج قيادية مرنة ومتجددة:
في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة التكنولوجية والمصرفية، توصي الدراسة بأن تعتمد البنوك نماذج قيادة تجمع بين الإلهام والتكيف والابتكار، وهو ما يدعم الأداء الاستراتيجي في مواجهة التحديات المستقبلية.

جدول رقم (٢١) توصيات الدراسة وآليات التنفيذ

التوصية	آلية التنفيذ	الموارد المطلوبة	المسؤول عن التنفيذ	التكلفة التقديرية	معوقات التنفيذ	كيفية التغلب على المعوقات
تبني نمط القيادة المهمة داخل البنوك	إصدار تعليمات داخلية بتبني نمط القيادة المهمة ضمن معايير تقييم القيادات	إطار تنظيمي داعم، أدلة سياسات قيادية، دعم إداري	الإدارة العليا بالبنك، قطاع الموارد البشرية	متوسطة	مقاومة التغيير من القيادات التقليدية	التوعية بفوائد القيادة المهمة وربطها بمؤشرات الأداء
تنفيذ برامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية	تصميم وتنفيذ برامج تدريبية حول (الثقة بالنفس - إدارة التغيير - التمكين - الرؤية الاستراتيجية)	مدربون متخصصون، قاعات تدريب، محتوى تدريبي، وقت عمل	إدارة التدريب والتطوير	مرتفعة نسبيًا	ضعف الميزانية أو رفض المشاركة	الاستعانة ببرامج مدعومة، واستخدام التعلم الإلكتروني المخفض التكلفة
تمكين العاملين وزيادة الصلاحيات	مراجعة الهيكل الإداري، وتعديل لوائح الصلاحيات، وتفويض القرارات تدريجيًا	مراجعة الهيكل الإداري، وتعديل لوائح الصلاحيات، وتفويض القرارات تدريجيًا	قطاع الموارد البشرية، إدارات التشغيل	منخفضة	تخوف الإدارة من فقدان السيطرة	اعتماد آليات تقييم ومساءلة تضمن المسؤولية مع التمكين

دور القيادة المهمة في تحسين الأداء الاستراتيجي

التوصية	آلية التنفيذ	الموارد المطلوبة	المسؤول عن التنفيذ	التكلفة التقديرية	معوقات التنفيذ	كيفية التغلب على المعوقات
تضمين القيادة المهمة في تقييم الأداء	تطوير مؤشرات أداء تعكس السمات الإلهامية في العمل القيادي	نظام تقييم متطور، أدوات تحليل بيانات	إدارة الموارد البشرية، إدارات الرقابة والمتابعة	متوسطة	مقاومة من بعض المديرين، ضعف الثقافة التقييمية	تدريب المديرين على أدوات التقييم الجديدة وشرح الأهداف
تعزيز ثقافة التنظيم الإلهامي	تنظيم ورش عمل، ملصقات، رسائل داخلية، منتديات قيادية دورية	محتوى توعوي، منصات تواصل داخلية، وقت زمني	قطاع الاتصال المؤسسي، إدارة الموارد البشرية	منخفضة	غياب الدافعية أو الانشغال بالمهام اليومية	ربط الثقافة الجديدة بالحوافز والترقيات
تفعيل دور القادة في المسؤولية المجتمعية	تكليف القادة بالمشاركة الفعلية في المبادرات الاجتماعية للمصرف	خطط أنشطة مجتمعية، شراكات مع المجتمع المدني	إدارة المسؤولية الاجتماعية، الإدارة العليا	منخفضة إلى متوسطة	ضعف التنسيق مع الجهات الخارجية	توقيع بروتوكولات شراكة مع جمعيات ومؤسسات
اعتماد نماذج قيادة مرنة ومبتكرة	مراجعة سياسات الموارد البشرية لتحديث أنماط القيادة وفق متطلبات العصر	تقارير استشارية، دراسات بينية، دعم إداري	الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي	مرتفعة نسبياً (في حالة الاستعانة بخبراء خارجيين)	ضعف تقبل المفاهيم الحديثة	تنظيم ندوات داخلية لشرح النماذج الجديدة وأثرها

المصدر: من إعداد الباحث

٥. فرص البحوث المستقبلية

- دراسة دور التفكير الابتكاري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المهمة وتحسين الأداء الاستراتيجي.
- دراسة تأثير القيادة المهمة على النمو الوظيفي.
- دراسة دور القيادة المهمة في تحسين سياسات الموارد البشرية.
- أثر تنوع إدارة الموارد البشرية على الأداء الاستراتيجي.
- تأثير الإبداع والابتكار على الأداء الاستراتيجي.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

١. إبراهيم، على يونس والمتولى، إيمان محمد على (٢٠٢٤)، "العلاقة بين القيادة المهمة والسلوك الأخلاقي للموظف" دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة"، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، ٣(٩)، ٣٠٣-٣٥٠.
٢. إسماعيل، إيناس أحمد (٢٠١٦)، "أثر إدارة التنوع كمتغير وسيط في العلاقة بين الأداء الإستراتيجي للمنظمة والمزايا التنافسية للموارد البشرية: دراسة تطبيقية"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ٦٣.
٣. حواش، ريمهم محمد (٢٠٢٠)، "نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في إدارة الأداء الإستراتيجي: دراسة حالة مصر للطيران"، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات - كلية السياحة والفنادق، مج ٤، ١٤، ص ص ٩٥ - ١١٨.
٤. راضي، جواد محسن، وناصر، أحمد عبد الأمير (٢٠١٤). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (١٦)، ص ١٣.
٥. الرواضية، وليد عيد (٢٠٢٣)، "أثر التوجه الريادي الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية"، مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ٥(٢٠٠) ١٠١-٢٣٠.
٦. شاهين، محمد بهاء الدين (٢٠٢٤)، "دور سلسلة التوريد المتكاملة في تحسين الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية"، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
٧. صغير، حمادي راشد محمد والمرهضي، سنان غالب (٢٠٢٤)، "أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات اليمنية بأمانة العاصمة"، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، ١(١).
٨. طه، مني حسنين السيد (٢٠٢١)، "دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المهمة والتماثل التنظيمي"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١(١٠)، ١٠٩-١٥٠.

٩. عطية، مبروك محمد (٢٠٢٤)، " أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية؛ دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري"، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ٥ (١١) ٢٠١٢-٢٠١١.
١٠. علي، عبدالله ثابت فرحان (٢٠٢٤)، " دور رأس المال الفكري كمتغير وسيط بين القيادة المهمة والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على بنك التضامن الإسلامي"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٢ (٤٦)، ٧-٤٠٤-٤٤٤.
١١. عيد، سماح فرج محمد، (٢٠٢٣): أثر القيادة المهمة في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين، دراسة مدانية على شركة مصر للتأمين، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج: ٤٣، ع: ٤.
١٢. عيسى، أحمد السيد، (٢٠٢٣): دور القيادة المهمة في التفوق التنظيمي عند توسيط الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالجهاز الإداري في جامعة الطائف، المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، جامعة القاهرة، مج: ٣، ع: ٤.
١٣. الغالي، طاهر محسن منصور (٢٠١٨)، "بناء نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي وقياس تأثيره في الاداء الاستراتيجي من منظور بطاقة العلامات المتوازنة : دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمسؤولين في شركة نفط الجنوب"، العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد، مج ١٣، ع ٤٩٦، ص ص ٩٢-١١٨.
١٤. الغامدي، علي بن مرزوق (٢٠٢٤)، "القيادة المهمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الخرج"، مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٥ (٦)، ٤٧-٨٨.
١٥. محمد، فؤاد محمد، وعباس، إسماعيل إبراهيم (٢٠٢٣). استعمال انموذج kano في تحسين الأداء الاستراتيجي، مجلة القوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٥ (٤٨)، ص ٤٦.
١٦. الموسوي، ميمونة مهدي، وعبود، أنور هاشم، (٢٠٢٠): دور نمط القيادة المهمة في الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط، دراسة إسطلاعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مج: ٩، ع: ٣٥.

ثانيًا: المراجع باللغة الإنجليزية

1. Alabdullah, T. T. Y., & Naseer, H. Q. (2023). Corporate Governance Strategic Performance As A Significant Strategic Management To Promoting Profitability: A Study In Uae. *Journal Of Humanities, Social Sciences And Business*, 2(4), 620-635.
2. Alghamdi, A. M. (2024). Inspirational leadership and its Relationship to the Quality of Work Life among Teachers in Public Education Schools in Al-Kharj Governorate. *Journal of Scientific Research in Education*, 25(6), 47-88.
3. Baird, K., Su, S. X., & Nuhu, N. (2022). The mediating role of fairness on the effectiveness of strategic performance measurement systems. *Personnel Review*, 51(5), 1491-1517.
4. Bhatti, A., Malik, H., Kamal, A.Z., Aamir, A., Alaali, L.A. and Ullah, Z. (2021), "Much-needed business digital transformation through big data, internet of things and blockchain capabilities: implications for strategic performance in telecommunication sector", *Business Process Management Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
5. Cheng, M. M., Humphreys, K. A., & Zhang, Y. Y. (2018). The interplay between strategic risk profiles and presentation format on managers' strategic judgments using the balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 70, 92-105.
6. Garton, E. (2017). How to be an inspiring leader. *Harvard Business Review*.
7. Greve, H. R. (2021). The organizational view of strategic management (pp. 43-59). Oxford University Press: New York, NY.
8. Gumasing, M. J. J., & Ilo, C. K. K. (2023). The impact of job satisfaction on creating a sustainable workplace: an empirical analysis of organizational commitment and lifestyle behavior. *Sustainability*, 15(13), p.1028.

9. Helmold, M. (2022). Strategic Performance Management. Achieving Long-term Competitive Advantage through Performance Excellence. Gewerbestrasse, Switzerland: Springer.
10. Jasrotia, S. S., Rai, S. S., Rai, S., & Giri, S. (2024). "Charting creativity in government: the relationship between transformational leadership, psychological empowerment and employee creative performance". International Journal of Information Management Data Insights, 6(3), 124364.
11. Khan, I. U., Amin, R. U., & Saif, N. (2022). Individualized consideration and idealized influence of transformational leadership: Mediating role of inspirational motivation and intellectual stimulation. International Journal of Leadership in Education, 1-11.
12. Kumar, R., Soomro, K. A., & Aqil, M. (2021). Impact of Holistic Approach of Managers' Systems Thinking Skills on Strategic Performance of Organization—A case of Banking Industry. GMJACS, 11(1), 19-19.
13. Kumar, V., Chibuzo, E. N., Garza-Reyes, J. A., Kumari, A., Rocha-Lona, L., & Lopez-Torres, G. C. (2017). The impact of supply chain integration on performance: Evidence from the UK food sector. Procedia Manufacturing, 11, 814-821.
14. Mistry, J., & Hule, M. A. (2015). Inspirational leadership. Prin. LN Welingkar Institute of Management Development & Research, 8.
15. Molenberghs, P., Prochilo, G., Steffens, N. K., Zacher, H., & Haslam, S. A. (2017). The neuroscience of inspirational leadership: The importance of collective-oriented language and shared group membership. Journal of management, 43(7), 2168-2194.
16. Molenberghs, P., Prochilo, G., Steffens, N. K., Zacher, H., & Haslam, S. A. (2017). The neuroscience of inspirational leadership: The importance of collective-oriented language and shared group membership. Journal of management, 43(7), 2168-2194.

17. Muhimmah, H. A. (2022). Inspiring Leadership: Values in Building the Excellent Inclusive Higher Education. *European Journal of Educational Research*, 11(3), 1475-1485.
18. Murnieks, C. Y., Cardon, M. S., Sudek, R., White, T. D., & Brooks, W. T. (2016). Drawn to the fire: The role of passion, tenacity and inspirational leadership in angel investing. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 468-484.
19. Nassani, A. A., Yousaf, Z., Grigorescu, A., Oprisan, O., & Haffar, M. (2023). Accounting information systems as mediator for digital technology and strategic performance interplay. *Electronics*, 12(8), 1866.
20. Norman, E., Paramansyah, A., & Zaini, A. W. (2024). The Influence of Inspiring Leadership and Religiosity on Teacher Performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 438-450.
21. Pawar, A., Sudan, K., Satini, S., & Sunarsi, D. (2020). Organizational servant leadership. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 63-76.
22. Qammach, N. I. J. (2021). The Impact of Critical Success Factors for E-Learning on Strategic Performance An applied study in a sample of the faculties for the University of Baghdad. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(13), 5212-5222.
23. Rabiul, M. K., Shamsudin, F. M., Yean, T. F., & Patwary, A. K. (2022). Linking leadership styles to communication competency and work engagement: evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. , Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print
24. Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171.

25. Salloum, Charbel, et al.. (2023), "Impact of transformational leadership on leadership effectiveness: the mediating effect of emotional skills in the Lebanese small and medium-sized enterprises context", Benchmarking: An International Journal, Vol. 38 No. 11, pp. 3675-4521.
26. Ünler, E., & Kılıç, B. (2019). Paternalistic leadership and employee organizational attitudes: the role of positive/negative affectivity. Sage Open, 9(3), 2158244019862665.
27. Xenikou, A. (2022). Leadership and organizational culture. In Handbook of Research Methods for Organisational Culture. Edward Elgar Publishing.
28. Zacharo, K., Marios, K., & Dimitra, P. (2018). Connection of Teachers' Organizational Commitment and Transformational Leadership.: A Case Study from Greece. International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, 17(8), 89-106.

عدد العاملين بالجهاز المصرفي المصري بخلاف البنك المركزي

Central Bank of Egypt

Banking supervision sector - Off-site Supervision

البنك المركزي المصري

قطاع الرقابة بالقرارات - الرقابة المكتبية

M.I.S

الإدارة المركزية للتقارير الرقابية الدورية

Banking Sector :

الجدول المصري رقم ١ :

End of	في آخر			
	ديسمبر 2021	يونيو 2021	ديسمبر 2020	يونيو 2020
No. of Employees	130,385	128,038	126,044	124,251
No. of Debit Cards	21,351,072	20,110,495	19,036,299	17,755,928
No. of Prepaid Cards	26,668,892	24,737,385	21,977,924	18,300,178
No. of Credit Cards	4,470,136	4,162,022	3,862,066	3,373,303
No. of ATM machines	19,014	16,962	14,918	14,152
No. of POS	177,507**	173,401	146,511	98,049