

دور القيادة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي دراسة تحليلية في جامعة وارث الانبياء (عليه السلام) في كربلاء المقدسة

The Role of Strategic Leadership in Organizational Success An Analytical Study at the University of Warith Al-Anbiya (peace be upon him) in the Holy Karbala

تبارك حليم نوماس¹

Tabark Haleem Nomas

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة وارث الأنبياء

College of Administration and Economics, University
of Warith Al-Anbiyaa

tabark.haleem@uowa.edu.iq

07848288361

المستخلص:

تناول الدراسة موضوع تأثير القيادة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي وسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها (معرفة مدى اهتمام المنظمة المبحوثة بمفاهيم أنماط القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي، وتشخيص مستوى وطبيعة علاقات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي والتأثير الذي يحدثه المتغير المستقل بالتابع في المنظمة المبحوثة، ونظراً لأهمية القطاع التعليمي الخاص وتأثيره على اقتصاد البلد فقد أجري الدراسة في عدد من واحدة من أهم المؤسسات التعليمية وطبق الدراسة على عينة مكونة من (80) شخص من العاملين فيها من (تدريسيين واداريين وفنيين) واعتمد الباحث أداة الاستبانة بصورتها الإلكترونية والورقية كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات وبهدف معالجة البيانات والمعلومات قام الباحث باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي: اختبار كرونباخ ألفا، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، نسبة شدة الإجابة، معامل الارتباط البسيط (Pearson)، الانحدار الخطي البسيط، معامل التفسير (R)، اختبار (t)، اختبار (F)، كما سعى الدراسة لاختبار مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية فيما يخص علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة بعدها إجابات أولية يسعى الدراسة إلى التحقق من صحتها بهدف الإجابة عن تساؤلات المشكلة الميدانية للبحث، وفي المحصلة النهائية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج والتي لم تتطابق بمجملها مع فرضيات الدراسة الفاضية بعدم وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بأبعاده وعدم وجود علاقة تأثير للمتغير المستقل بالمتغير التابع بأبعاده بل أثبتت الدراسة وجود هاتين العلاقتين بصورة معنوية طردية في المنظمة المبحوثة، كما تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات منها (ضرورة تعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية داخل المؤسسات، من خلال تبني استراتيجيات واضحة لتوجيه العمل وتحقيق الأهداف، والتركيز على تطوير رأس المال البشري عبر توفير برامج تدريبية مستمرة تسهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين الأداء العام للمؤسسة، تشجيع المؤسسات على الاستثمار في ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز من التفاعل بين الموظفين وتحسن بيئة العمل).

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، النجاح التنظيمي، جامعة وارث الأنبياء (ع).

Abstract

The study addressed the impact of strategic leadership on organizational success. The study sought to achieve a set of objectives, the most prominent of which were: (Understanding the extent of the organization's interest in the concepts of strategic leadership styles and organizational success, and diagnosing the level and nature of the correlation between strategic leadership and organizational success, and the impact of the independent variable on the dependent variable in the organization under study. Given the importance of the private education sector and its impact on the country's economy, the study was conducted in a number of one of the most important educational institutions. The study was applied to a sample of (80) employees (teaching staff, administrators, and technicians). The researcher adopted the questionnaire tool, in both its electronic and paper forms, as the primary tool for obtaining data and information. To process the data and information, the researcher used a set of statistical methods, namely:

Cronbach's alpha test, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, response intensity ratio, simple correlation coefficient (Pearson), simple linear regression, interpretation coefficient (R), t-test, and F-test. The study also sought to test a set of main and sub-hypotheses regarding the correlation and impact relationships between the study variables. The study seeks to verify the validity of preliminary answers in order to answer the questions of the field problem of the research. Ultimately, the researcher arrived at a set of results that did not, in their entirety, conform to the study's hypotheses, which stipulated the absence of a correlation between the independent variable and the dependent variable in all its dimensions, nor the absence of an influence of the independent variable on the dependent variable in all its dimensions. Rather, the study demonstrated the existence of these two relationships in a positive, significant manner in the organization under study. The study also included a set of recommendations, including (the necessity of strengthening the concept of strategic leadership within institutions by adopting clear strategies to direct work and achieve goals, focusing on developing human capital by providing ongoing training programs that contribute to raising employee efficiency and improving the overall performance of the institution, and encouraging institutions to invest in a positive organizational culture that enhances employee interaction and improves the work environment).

Keywords: Strategic leadership, organizational success, Warith Al-Anbiyaa University.

المقدمة:

يشهد العالم تحولات ديناميكية متسارعة، حيث أصبح التقدم التكنولوجي والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية تؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل والمؤسسات. في ظل هذه التغيرات، أصبح لزاماً على المنظمات أن تتكيف مع المستجدات وتطور استراتيجياتها لضمان استدامتها وتحقيق أهدافها.

تُعد القيادة الاستراتيجية من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيق النجاح التنظيمي من خلال تحديد الاتجاهات الاستراتيجية، واستغلال الموارد الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، والمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، إضافة إلى التركيز على الممارسات الأخلاقية.

يهدف هذا الدراسة إلى تحليل دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح التنظيمي، من خلال دراسة تطبيقية أجريت في جامعة وارث الأنبياء في كربلاء المقدسة. يسلط الدراسة الضوء على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأبعاد النجاح التنظيمي، وذلك باستخدام منهجيات تحليلية وإحصائية لقياس مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.

وتكمن أهمية الدراسة في تقديم إطار علمي يساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات قيادية فعالة تعزز من تنافسيتها واستدامتها في ظل بيئة الأعمال المتغيرة. كما يسعى الدراسة إلى تقديم توصيات من شأنها مساعدة القادة على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على أسس علمية تساهم في تحقيق النجاح التنظيمي.

وتضمن هيكل الدراسة أربع مباحث وكالاتي:

- المبحث الأول: منهجية الدراسة.
- المبحث الثاني: الجانب النظري.
- المبحث الثالث: الجانب التطبيقي.
- المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية الدراسة

1) مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس وهو ما التوجهات الاستراتيجية التي تمارسها قيادات المنظمة المبحوثة ودورها في تحقيق النجاح التنظيمي؟ وتضمنت مشكلة الدراسة عدد من التساؤلات يمكن اجمالها كالاتي:

- أ. ما مستوى إدراك افراد العينة عن القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
- ب. ما دور الإدارة العليا في تعزيز ابعاد القيادة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة.
- ت. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي.
- ث. هل توجد علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي للمنظمة المبحوثة؟
- ج. هل تؤثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح التنظيمي للمنظمة المبحوثة؟

(2) أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية الدراسة في الآتي:

- أ. تستمد الدراسة أهميتها من مجال تطبيقها في المجال التعليمي لاغناء في هذا المجال.
- ب. يعد الدراسة محاولة متواضعة لتعريف المسؤولين في المنظمة قيد الدراسة الى امتلاك قيادة استراتيجية تأخذ بالحسبان الاهتمام بالعاملين والمكلفين بغية تحقيق النجاح في مجال عملها.
- ت. الاستفادة من النتائج التي سيتوصل اليها الدراسة والتي ستساعد المنظمة المبحوثة بالتعريف على اي نمط من انماط القيادة الاستراتيجية المناسبة لها والذي له تأثيراً قوياً في تحقيق النجاح التنظيمي لغرض اعطائه الاولوية ولزيادة الاهتمام به.

(3) اهداف الدراسة:

يسعى الدراسة الحالي إلى تحقيق هدف أساس وهو معرفة مدى تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز النجاح التنظيمي للمنظمة قيد الدراسة، ويتفرع عن هذا الهدف عدة أهداف فرعية يمكن تحديدها بالآتي:

- (1) تعرّف مستوى اهتمام المنظمة قيد الدراسة بالقيادة الاستراتيجية وأبعاده الفرعية.
- (2) تعرّف مستوى اهتمام المنظمة قيد الدراسة بالنجاح التنظيمي وأبعاده عن وجه نظر المستجوبين.
- (3) تحدد طبيعة علاقة الارتباط وحجم واتجاه علاقة التأثير بين متغير القيادة الاستراتيجية بأبعاده ومتغير النجاح التنظيمي بأبعاده في المنظمة قيد الدراسة.

المخطط الفرضي للدراسة:

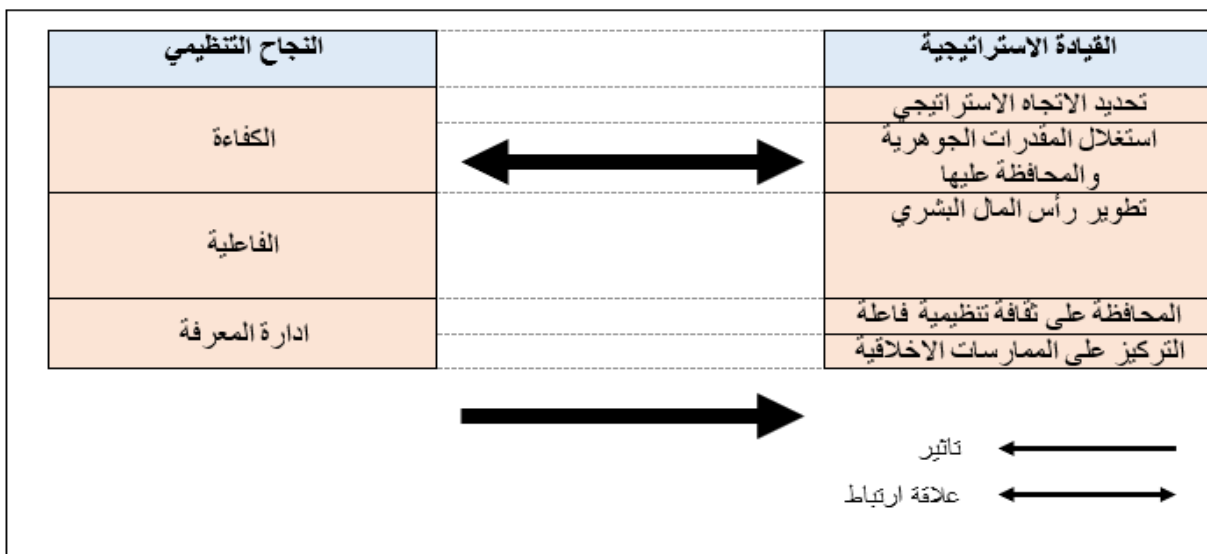
تم هيكلة مخطط فرضي يوضح العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي، إذ تم صياغته استناداً للأدبيات الإدارية ذات الصلة باختصاص الدراسة (الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي)، ويشمل هذا المخطط ما يأتي:

أ- المتغير المستقل (X) (Independent Variable):

وهو القيادة الاستراتيجية ويتمثل بأبعاده الخمسة (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التركيز على الممارسات الاخلاقية) (نموذج Hitt, et al, 2003).

ب- المتغير المعتمد (Y) (Dependent Variable):

وهو النجاح التنظيمي ويتمثل بأبعاده الثلاثة حسب نموذج اعتمده عدد من الباحثين وهي (الكفاءة، الفاعلية، ادارة المعرفة).



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الرئيسية الاولى:** (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والنجاح التنظيمي) وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي والنجاح التنظيمي بأبعاده.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها والنجاح التنظيمي بأبعاده.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير رأس المال البشري والنجاح التنظيمي بأبعاده.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة والنجاح التنظيمي بأبعاده.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التركيز على الممارسات الاخلاقية والنجاح التنظيمي بأبعاده.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في النجاح التنظيمي) وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحديد الاتجاه الاستراتيجي في النجاح التنظيمي بأبعاده.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها في النجاح التنظيمي بأبعاده.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير رأس المال البشري في النجاح التنظيمي بأبعاده.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة والنجاح التنظيمي بأبعاده.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتركيز على الممارسات الاخلاقية والنجاح التنظيمي بأبعاده.

مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار جامعة وارث الانبياء (ع) مكاناً لاختبار فرضيات الدراسة وأخذت عينة عشوائية بسيطة تكونت من (80) موظف من العاملين في الشركة استناداً الى معادلات (Krejcie , R & Morgan, 1970, 607-610).

منهج الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي في الإطار المفاهيمي، واتباع المنهج التطبيقي التحليلي في الإطار التطبيقي.

ادوات الدراسة:

أ- **ادوات الجانب المفاهيمي:** اعتمد الباحث مصدرين لأثراء هذا الجانب وهما المصادر الورقية الاجنبية في مختلف مكتبات الكليات والعتبات المقدسة فضلاً عن الالكترونية منها عن طريق استخدام الشبكة العنكبوتية للمعلومات (الانترنت).

ب- **ادوات الجانب التطبيقي:** اعتمد الباحث استمارة الاستبيان كأداة اساسية للحصول على البيانات، واتسمت صياغتها بالوضوح والدقة في تشخيص المتغيرات، وفق مقاييس مختبرة، وقد تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي لقياس شدة الاجابة والذي يتراوح مداه من (1-5) درجه، اذ تعطي (5) درجات إذا كانت اجابة المبحوثين اتفق بشدة و(1) درجة إذا كانت الاجابة لا اتفق بشدة و(2) درجة إذا كانت لا اتفق و(3) درجة اذا كانت الاجابة محايد و(4) درجة الى اتفق، انظر ملحق (1)، وبهدف ضمان الدقة المطلوبة للبيانات التي تم الحصول عليها خضعت استبانة الدراسة بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات مصداقية الاستبانة إذ يشير الصدق إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس واختبار صدق المقياس اعتمد الباحث صدق المحتوى وهو مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها بحيث تغطي المساحة المهمة لمجالها.

ادوات الجانب التحليلي:

أ- **الاساليب الاحصائية الوصفية:** تستخدم للتحقق من تركز اجابات عينة الدراسة وتشتتها وهي (الوسط الحسابي الموزون لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة، الانحراف المعياري لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية، معامل الاختلاف لتبيان مقدار الاختلاف في القيم عن وسطها الحسابي).

ب- **الاساليب الاحصائية التحليلية:** ومنها (معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل التفسير R² ، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات).

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: القيادة الاستراتيجية:

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

اختلف الباحثين في تحديد مفهوم موحد للقيادة الاستراتيجية لذلك قمنا بجمع آراء عينة منهم وتم ادراجها بالجدول الاتي:

جدول (1) مفهوم القيادة الاستراتيجية بحسب آراء الباحثين

ت	الباحث: السنة، الصفحة	المفهوم
1	Hinterhuber& Fried rich, 2002: 200	قدرة التأثير على الآخرين لتعزيز ديمومة اتخاذ القرارات طويلة الاجل والطاعة المستمرة للحفاظ على الاستقرار المالي فردياً و فرقياً عند العمل والتأثير في الطرق التي تعزز الميزة التنافسية.
2	Max,2012:4	القدرة على صياغة الاستراتيجية للمنظمات لبلوغ الاهداف والطموحات بأسرع الطرق.
3	Hidayah, etal, 2015:1165	هي الخصائص المتوقعة لقائد المنظمة في أعلى مستويات التسلسل الهرمي ويمكن العثور عليها في ارجاء المنظمة كافة بحيث تستفيد بصورة كاملة من كفاءة رأس المال البشري والموارد الأخرى لاسيما التكنولوجية.
4	Bilgin, etal,2017:3	القيادة الاستراتيجيةيون هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات بشأن مستقبل المنظمة وتحديد نية المنظمة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكور.

أهمية القيادة الاستراتيجية:

تُعد القيادة الاستراتيجية عاملاً محورياً في توجيه مسار المنظمات، إذ تُسهم في تحفيز الموظفين على اتباع خطوات القادة الناجحين من خلال توضيح الرؤية المستقبلية والعمل ضمن إطارها. كما تمثل أداة فعالة في معالجة المشكلات التي تعترض سبيل تطور المنظمة، وتُعد مفتاحاً أساسياً لإدارة التغيير بنجاح (Hadrawi, 2018:9). ويكمن جوهر القيادة الحقيقي في قدرتها على ربط القيم والمعتقدات الحالية باحتياجات وقيم الأجيال القادمة (Shooshtarian & Amini, 2012:55). ويضطلع القادة الاستراتيجيون بدور محوري في دعم الميزة التنافسية للمنظمات على المدى البعيد (Abashe, 2016). وتشير دراسة (Tinaztepe & Fundazera, 2014:778) إلى أن القيادة الاستراتيجية تُعد جزءاً أساسياً من جميع أنشطة المنظمة، وتمثل قمتها التنظيمية في بيئة الأعمال الحديثة، إذ تساهم في جذب العملاء من خلال الابتكار والريادة الاستراتيجية، مما يؤدي إلى ترسيخ ثقافة الإبداع. وهذا بدوره يُمكن المنظمة من الحفاظ على موقعها الريادي في السوق عبر تقديم منتجات مبتكرة (Helen et al., 2018:158).

ابعاد القيادة الاستراتيجية:

قد حدد (Hitt, etal, 2003) خمسة ممارسات اساسية للقيادة الاستراتيجية وقد قمنا بتبني هذا النموذج في هذه الدراسة وهو كالآتي:

1. تحديد الاتجاه الاستراتيجي:

يتضمن تحديد الاتجاه الاستراتيجي تطوير رؤية طويلة الأمد للقصد الاستراتيجي للمنظمة تمتد لفترة على الأقل من خمس الى عشر سنوات مستقبلية. وتشمل الرؤية ويتطلب خلق الرؤيا ان يتوفر للقادة الاستراتيجيين فهماً شاملاً لكل اصحاب المصالح، من خلال الفحص البيئية الخارجية والداخلية لتطوير المعرفة عن كل اصحاب المصالح بالشكل الذي يسهم في تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة، فضلاً عن تطوير رسالتها واهدافها (Dess et al., 2007: 398). وتتكون الرؤيا من جزئين أساسيين: الايدلوجيات الجوهرية والتي تنبع من تراث المنظمة، والمستقبل المتوقع الذي يتطلب احداث تغييراً حاسماً (Hit et al., 2001: 497). وبذا فإن القيادة الاستراتيجية في المنظمة ممثلة باعضاء مجلس الادارة العليا ينبغي ان تعمل على تطوير رؤية استراتيجية استناداً الى المؤشرات المشار اليها آنفاً.

2. استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها:

يجب على القيادة الاستراتيجية أن تستثمر قدراتها الجوهرية بشكل فعال، حيث تتواجد هذه القدرات عادةً في الأنشطة الوظيفية للمنظمة، مثل مهارات التصنيع، والتمويل، والتسويق، والدراسة والتطوير (Hitt et al, 2003, p. 396). يمكن استغلال القدرات الجوهرية بشكل فعال عندما تقوم جميع وحدات المنظمة بتطويرها وتطبيقها والاستفادة منها، مما يعزز التعاون بين الجهود ويجعلها المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية (Hitt et al, 2001, p. 501).

3. تطوير رأس المال البشري:

رأس المال البشري يعبر عن المعرفة والمهارات التي يمتلكها موظفو المنظمة (Hitt et al, 2001, p. 501). تسهم البرامج التدريبية والتطويرية التي تقدمها المنظمة للموارد البشرية في تعزيز اكتساب المعرفة، مما يساعد في تحقيق المزايا التنافسية (Hitt et al, 2003, p. 397).

4. المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة:

تتألف ثقافة المنظمة من مجموعة من الأيديولوجيات والرموز والقيم الأساسية التي تتبناها المنظمة ككل، مما يؤثر على أسلوب عملها. (Hit et al, 2001) يلعب القادة الاستراتيجيون دوراً محورياً في تطوير وتعزيز هذه الثقافة (Dess et al, 2007). يمكن للقائد الاستراتيجي استخدام نظام المكافآت، والرموز، والهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى وسائل أخرى، لتشكيل الثقافة المرغوبة داخل المنظمة. (Pearce & Robinson, 2005) غالباً ما تشجع ثقافة المنظمة على متابعة الفرص الريادية، أو قد تعيقها، خاصة في المنظمات الكبيرة، حيث تُعتبر الثقافة الريادية المصدر الرئيسي للنمو والابتكار. المنظمات التي تعزز الثقافة الريادية تمنح موظفيها حرية العمل واستقلالية إدارة الذات، كما تشجع على دعم الأفكار الجديدة وغير التقليدية (الإبداعية) وتدعم رغبة العاملين في تحمل المخاطر المرتبطة بمتابعة الفرص الريادية. في الوقت نفسه، تعمل هذه المنظمات على توقع احتياجات السوق المستقبلية وتلبية تلك الاحتياجات قبل أن يتسنى للمنافسين القيام بذلك، بالإضافة إلى تشجيع اتخاذ الإجراءات التي تضمن لها التفوق على المنافسين. (Hitt et al., 2003:399).

5. التركيز على الممارسات الأخلاقية:

يتحمل الرؤساء التنفيذيون المسؤولية الشخصية عن تعزيز وتطوير الممارسات الأخلاقية في جميع أنحاء المنظمة. يجب عليهم أن يؤكدوا باستمرار على أن السلوك الأخلاقي هو العنصر الأساسي في رؤية ورسالة المنظمة. يمكن للقادة الاستراتيجيين تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال عدة عناصر، مثل نماذج القدوة، ونظام المكافآت والتقييم، والإجراءات والسياسات (Dess et al., 2007: 402). ينبغي على المنظمة أن تجعل الممارسات الأخلاقية جزءاً أساسياً من ثقافتها، بالإضافة إلى كونها تشكل الإطار العام لعملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة (Hitt et al., 2003: 400).

ثانياً: النجاح التنظيمي:

1. نشأة النجاح التنظيمي:

النجاح لغة هو اشتقاق من كلمة نجح وهو تعبير عن شيء الذي يناله الإنسان من بعد تعب وجهد جهيد، وقد يتداخل مفهوم النجاح مع مصطلحات أخرى، فمثلاً عندما نقول إن هذه المنظمة ناجحة أو منظمة متفوقة أو مبدعة قد يفهم البعض إن جميع هذه المصطلحات يقصد بها المنظمة الناجحة. الفياض: مجيد، (2011).

2. مفهوم النجاح التنظيمي:

هو ما تقوم به الإدارة العليا من خلال تشجيعها، أو رفضها للسلوكيات التنظيمية المختلفة في بيئة العمل التنظيمي، فإذا كان السائد في المنظمة هو ممارسة العاملون أنماطاً من السلوكيات التطوعية، وفق برامج عمل متطورة، فإن ذلك ينعكس على تعزيز ودعم سلوكيات العاملين (Hamedi & Azimi, 2013:4)، وقد وضع (Ahmed 2010 : 42) مفهوم النجاح التنظيمي في دراسته، بأنه هدف الإدارة الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه والمتمثل من بعدين، الأول هو الغاية الإدارية للنجاح على منافسيها من خلال مخرجاتها، والثاني هو سعيها إلى النجاح في اتخاذ القرارات من خلال السرعة والدقة في العمل، ولا يتحقق أحدهما دون الاعتماد على الثاني، فضلاً عن حاجتهما إلى الرصيد المعرفي المتجدد من خلال بذل الجهود الكافية والوقت الكافي والكلفة المناسبة للحصول عليها.

وبالإضافة للمفاهيم السابقة ندرج آراء بعض الباحثين في مفهوم النجاح التنظيمي في الجدول (2) وكالاتي:

المفهوم	الباحث
هو تحقيق أهداف المنظمة فيما يتعلق بجوانب الأداء المختلفة من حيث المنظور المالي، والعلماء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.	(Donsophon et al., 2016)
هو نجاح المشروع باعتباره الموازنة بين متطلبات التنافس والتي تتعلق بالجودة، الوقت، والتكلفة، وتلبية الرغبات والتوقعات المختلفة.	Aga et al., 2016
هو درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المرهونة بالبقاء على المدى الطويل.	(Fleck, 2009).
هو قدرة المنظمة على تنسيق الأنشطة التي تقوم بها وذلك في ضوء رؤية مشتركة لكافة المتعاملين مع المنظمة بغرض تحقيق أهدافها.	Dell & Kramer, 2003

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة.

3. ابعاد النجاح التنظيمي:

نقل (عبد، 2021) عن عدة باحثين اتفقهم على مجموعة مكونة من ثلاثة ابعاد وهي الكفاءة، الفاعلية وادارة المعرفة كنموذج لقياس النجاح التنظيمي وقد تم اعتماد هذا الانموذج لقربه من بيئة الدراسة وحدائته وهو كالآتي:

أ. **الكفاءة:** بأنها اتقان للأساليب والاجراءات المتبعة لبلوغ اعلى كمية نوعية ممكنة من الاداء بأقل تكلفة ممكنة (Daft, 2013: 23)، اما (عبد، 2021) عن (Keith and Gabellini, 1984) فقد نظروا الى ان الكفاءة هي العلاقة بين المدخلات والمخرجات وذلك من خلال انجاز الكثير باقل ما يمكن والمقصود هنا باقل ما يمكن من تكاليف وموارد فكلما انخفضت كلفة انتاج المدخلات في توليد المخرجات، ادى ذلك الى تقليل الطاقات المستخدمة كمدخلات سواء كانت بشرية ام مادية في خلق تلك المخرجات بشرط ان لا يؤثر ذلك على نوعية وكمية المخرجات من السلع والخدمات، وهذا يعني أن مصطلح الكفاءة يهدف الى تقليل الضياع في موارد المنظمة.

أ- **الفاعلية:** تُعرف بأنها "مدى قدرة المنظمة أو الفرد على تحقيق الأهداف المحددة والنتائج المرجوة، مع التركيز على النتائج بدلاً من العمليات أو الموارد المستخدمة". وفقاً لـ (Cameron & Quinn, 2011: 45)، فإن الفاعلية تُقاس من خلال قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتلبية توقعات أصحاب المصلحة، مع الأخذ في الاعتبار السياق التنظيمي والثقافي، ان مصطلح الفاعلية يشتق من مصطلح التأثير ويستخدم في اطار علاقات السبب والتأثير وأشار الى وجود ثلاثة مستويات للفاعلية وهي فاعلية الافراد فاعلية الجماعة فاعلية المنظمة (Gibson, 2003: 15)

ب- **إدارة المعرفة:** تُعد إدارة المعرفة من الأصول المهمة لكل من العاملين والمنظمات، حيث تمثل عملية معرفية تسهم في تعزيز أداء الموظفين. وتعتمد المعرفة التنظيمية بشكل أساسي على مشاركة العاملين الفعالة، مما يجعلهم عناصر رئيسية في إدارة المعرفة داخل المنظمات، خاصة في القطاع السياحي، حيث يؤثر ذلك بشكل مباشر على النجاح التنظيمي (Nuruzzaman et al., 2018: 3) وتتمثل إدارة المعرفة في القدرة على إنشاء واكتساب المعرفة، إلى جانب استخدامها وتوثيقها وتبادلها بين العاملين داخل المنظمات، ولا سيما في المؤسسات السياحية. كما تلعب دوراً هاماً في بيئة العمل التنظيمي من خلال تعزيز الابتكار وتحسين الأداء، مما يجعلها مصدراً مباشراً للميزة التنافسية المستدامة. ويُعد نجاح إدارة المعرفة مرتبطاً بمكونين أساسيين: عمليات إدارة المعرفة والبيئة التنظيمية لإدارتها (Razzaq et al., 2019: 22)

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً: اختبار الثبات لأداة القياس:

بغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة اعتمد الباحث على إختبار كرونباخ الفا، اذ تبين أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.60 – 0.74) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية حسب قاعدة (George & Mallery, 2003) وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق النهائي كونها تصيب الدقة والثبات المقبول ويبين الجدول (3) معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة الحالية.

جدول (3) اختبار الثبات لمتغيرات وابعاد الدراسة

المتغير	قيمة الفا كرونباخ	القرار الاحصائي	البعد الفرعي	قيمة الفا كرونباخ	القرار الاحصائي
القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership (SL1)	0.66	مقبول	تحديد الاتجاه الاستراتيجي Defining strategic direction (dsd1-1)	0.60	مقبول
			استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها Exploiting and preserving core capabilities (epc1-2)	0.60	مقبول
			تطوير رأس المال البشري Developing human capital	0.71	مقبول

		(dhc1-3)			
مقبول	0.67	المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة Maintaining an effective organizational culture (meoc1-4)			
مقبول	0.73	التركيز على الممارسات الاخلاقية Focusing on ethical practices (fep1-5)			
مقبول	0.67	الكفاءة Efficiency (e2-1)			
مقبول	0.69	الفاعلية Effectiveness (ef2-2)	مقبول	0.67	النجاح التنظيمي Organizational Success (OS2)
مقبول	0.64	إدارة المعرفة Knowledge Management (km2-3)			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.26).

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

يختص هذا المبحث بوصف وتشخيص إجابات أفراد عينة الدراسة وتحليلها بالاعتماد على نتائج الادوات الاحصائية المتمثلة بـ(الحدود العليا والدنيا، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاهمية النسبية، الترتيب) لجميع فقرات ابعاد متغيرات الدراسة الحالية.

وبهدف التحديد الأفضل لمستوى إجابات أفراد عينة الدراسة فقد اعتمد الباحث في تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Dewberry, 2004: 15) الذي اشار الى انه في حالة اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة – لا اتفق بشدة) فإن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية ويمكن تحديد تلك الفئات من خلال ايجاد طول المدى للمقياس (4 = 5-1)، ومن ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات (5) (0.80 = 4 / 5)، وبعد ذلك يضاف الناتج (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في الجدول (4) الآتي:

جدول (4) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1.80 – 1	1
منخفض	2.60 – 1.81	2
معتدل	3.40 – 2.61	3
مرتفع	4.20 – 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 – 4.21	5

SOURCE: Dewberry, C. Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice first published, Published in the Taylor & Franci, 2004.

اولاً: القيادة الاستراتيجية:

1. وصف وتشخيص متغير القيادة الاستراتيجية اجمالياً:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لمتغير القيادة الاستراتيجية وابعاده الفرعية اجمالياً، اذ يظهر الجدول (5) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الاستراتيجية والذي يقاس بخمسة ابعاد تمثلت بـ(تحديد الاتجاه الاستراتيجي، استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التركيز على الممارسات

الاخلاقية)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.98) وبلغ الانحراف المعياري (0.61) و بلغ و بلغت الأهمية النسبية (0.79)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير القيادة الاستراتيجية قد حاز على درجة عالية من الأهمية حسب اجابات افراد عينة الدراسة، مما يؤكد على ان المنظمة المبحوثة تركز على الجانب الاستراتيجي في ممارساتها، أما بالنسبة الى الأهمية النسبية الخاصة بكل بعد من ابعاد القيادة الاستراتيجية فقد حقق (epc1-2) المرتبة الاولى اذ بلغت اهميته النسبية (0.815)، ثم (dsd1-1) بالمرتبة الثانية حيث بلغت اهميته النسبية (0.796) وقد جاء (fep1-5) في المركز الأخير بفارق ضئيل عن البعد الذي سبقه اذ بلغت أهميته النسبية (0.777) ويوضح الجدول (5) ترتيب الأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد القيادة الاستراتيجية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.

الجدول (5) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الاستراتيجية

البعد	N	أدنى قيمة	أعلى قيمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
(epc1-2)	80	3	5	4.075	0.5238	0.815	1
(dsd1-1)		3.33	5	3.9833	0.53801	0.79666	2
(meoc1-4)		2	5	3.9719	0.72369	0.79438	3
(dhc1-3)		2	5	4.062	0.63801	0.77821	4
(fep1-5)		2	5	3.822	0.66541	0.77711	5
SL1		2.47	5	3.9828	0.61778	0.79227	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامجي (Spss.26 , Excel.2019).

ثانياً: متغير النجاح التنظيمي:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لمتغير النجاح التنظيمي وابعاده الفرعية اجمالاً، اذ يظهر الجدول (6) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير النجاح التنظيمي والذي يقاس بثلاث ابعاد تمثلت بـ(الكفاءة، الفاعلية وادارة المعرفة)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (4.066) وبلغ الانحراف المعياري (0.4923) و بلغت الأهمية النسبية (0.81)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير النجاح التنظيمي قد حاز على درجة عالية من الأهمية حسب اجابات افراد عينة الدراسة، مما يؤكد على ان المنظمة المبحوثة تركز على النجاح في ممارساتها، أما بالنسبة الى الأهمية النسبية الخاصة بكل بعد من ابعاد النجاح التنظيمي فقد حقق (ef2-2) المرتبة الاولى اذ بلغت اهميته النسبية (0.831)، ثم (km2-3) بالمرتبة الثانية حيث بلغت اهميته النسبية (0.810) وقد جاء (e2-1) في المركز الأخير بفارق ضئيل عن باقي الابعاد اذ بلغت أهميته النسبية (0.798)، مما يشير الى التناقص بين ابعاد المتغير ويوضح الجدول (6) ترتيب الأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد النجاح التنظيمي بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.

جدول (6) الإحصاءات الوصفية لبعد النجاح التنظيمي

البعد	N	أدنى قيمة	أعلى قيمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
ef2-2	80	3.00	5.00	4.1562	.56727	0.8312	1
km2-3		2.50	5.00	4.0521	.56104	0.8104	2
e2-1		2.20	5.00	3.9925	.67838	0.7985	3
OS2		3.13	5.00	4.0669	.49236	0.8134	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامجي (Spss.26 , Excel.2019).

ثالثاً: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي):

استخدم الباحث اختبار معاملات الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) بأبعاده الفرعية (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التركيز على الممارسات الاخلاقية) والمتغير المعتمد (النجاح التنظيمي) بأبعاده، ويبين الجدول (7) كيفية الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط.

جدول (7) قيم ومستويات معامل الارتباط

ت	قيمة معامل الارتباط	مستوى علاقة الارتباط
1	أقل من (0.10)	علاقة ارتباط منخفضة
2	بين (0.10) و (0.30)	علاقة ارتباط معتدلة
3	أعلى من (0.30)	علاقة ارتباط قوية

المصدر: البياتي، حسين علاء خيرى والحسناوي، حسين حريجة، "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تعزيز النجاح التنظيمي (دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من شركات الصناعات الغذائية)"، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، 2020.

ويظهر الجدول (8) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد متغيري الدراسة الحالية، ويشير أيضاً إلى حجم عينة الدراسة البالغة (80) ونوع الاختبار، (2-tailed) إضافة إلى شموله على مختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن تظهر قيمها، فإذا ظهرت العلامة (**) على معامل الارتباط فإن هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى 0.01 ودرجة ثقة 99%، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى 0.05 وبدرجة ثقة 95%.

جدول (8) مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) بأبعاده الفرعية والمتغير التابع (النجاح التنظيمي)

Correlations								
		dsd11	epc12	dhc13	meoc14	fep15	SL1	OS2
dsd11	Pearson Correlation	1	1.000**	.242*	.242*	1.000**	.823**	.395**
	Sig. (2-tailed)		0	0.03	0.03	0	0	0.008
	N	80	80	80	80	80	80	80
epc12	Pearson Correlation	1.000**	1	.242*	.242*	1.000**	.823**	.395**
	Sig. (2-tailed)	0		0.03	0.03	0	0	0.008
	N	80	80	80	80	80	80	80
dhc13	Pearson Correlation	.242*	.242*	1	1.000**	.242*	.352**	.829**
	Sig. (2-tailed)	0.03	0.03		0	0.03	0.001	0
	N	80	80	80	80	80	80	80
meoc14	Pearson Correlation	.242*	.242*	1.000**	1	.242*	.352**	.829**
	Sig. (2-tailed)	0.03	0.03	0		0.03	0.001	0
	N	80	80	80	80	80	80	80
fep15	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	.242*	.242*	1	.823**	.395**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0.03	0.03		0	0.008
	N	80	80	80	80	80	80	80
SL1	Pearson Correlation	.823**	.823**	.352**	.352**	.823**	1	.770**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0.001	0.001	0		0
	N	80	80	80	80	80	80	80
OS2	Pearson Correlation	.395**	.395**	.829**	.829**	.395**	.770**	1
	Sig. (2-tailed)	0.008	0.008	0	0	0.008	0	
	N	80	80	80	80	80	80	80
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.26).

تشير نتائج الجدول (8) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.770**) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة بلغت (99%) وتشير هذه القيمة الى وجود علاقة ارتباط قوية طردية بين المتغيرين (القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي)، وعليه ترفض فرضية العدم الرئيسية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي) وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسية ثلاثة فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي والنجاح التنظيمي بأبعاده): أظهرت نتائج الجدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي ومتغير النجاح التنظيمي

بأبعاده، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.395^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

وبناءً على ما تقدم ترفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي والنجاح التنظيمي بأبعاده) عند مستوى معنوية (1%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). وهذا يدل على أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يمكنه أن يسهم في تعزيز النجاح التنظيمي للمنظمة المبحوثة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها والنجاح التنظيمي بأبعاده):

أظهرت نتائج الجدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها ومتغير النجاح التنظيمي بأبعاده، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.395^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

وبناءً على ما تقدم ترفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها والنجاح التنظيمي بأبعاده) عند مستوى معنوية (1%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). وهذا يدل على أن استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها يمكنه أن يسهم في تعزيز النجاح التنظيمي للمنظمة المبحوثة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير رأس المال البشري والنجاح التنظيمي بأبعاده):

أظهرت نتائج الجدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تطوير رأس المال البشري ومتغير النجاح التنظيمي بأبعاده، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.829^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

وبناءً على ما تقدم ترفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير رأس المال البشري والنجاح التنظيمي بأبعاده) عند مستوى معنوية (1%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). وهذا يدل على أن تطوير رأس المال البشري يمكنه أن يسهم في تعزيز النجاح التنظيمي للمنظمة المبحوثة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة والنجاح التنظيمي بأبعاده):

أظهرت نتائج الجدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تطوير رأس المال البشري ومتغير النجاح التنظيمي بأبعاده، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.829^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

وبناءً على ما تقدم ترفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة والنجاح التنظيمي بأبعاده) عند مستوى معنوية (1%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). وهذا يدل على أن المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة يمكنه أن يسهم في تعزيز النجاح التنظيمي للمنظمة المبحوثة.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التركيز على الممارسات الأخلاقية والنجاح التنظيمي بأبعاده):

أظهرت نتائج الجدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التركيز على الممارسات الأخلاقية ومتغير النجاح التنظيمي بأبعاده، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.395^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

وبناءً على ما تقدم ترفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التركيز على الممارسات الأخلاقية والنجاح التنظيمي بأبعاده) عند مستوى معنوية (1%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). وهذا يدل على أن التركيز على الممارسات الأخلاقية يمكنه أن يسهم في تعزيز النجاح التنظيمي للمنظمة المبحوثة.

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير لمتغيرات الدراسة:

وهنا سوف نقوم بالدراسة عن علاقة التأثير بنحويين أساسيين الأول اختبار الفرضية الرئيسية وقد استخدم الباحث هنا اختبار الانحدار البسيط والثاني اختبار الفرضيات الفرعية وقد استخدم الباحث هنا الانحدار الخطي البسيط أيضاً بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (Spss.26).

الفرضية الرئيسية الثانية: وتنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في النجاح التنظيمي).

تهتم الفرضية الرئيسية الثانية باختبار التأثير المحتمل للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) في المتغير التابع (النجاح التنظيمي) وقد استعمل الباحث تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود علاقات التأثير ذات الدلالة الإحصائية (وتتفرع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية) وسيضمن هذا التحليل عدداً من المؤشرات تشمل معاملات الانحدار (B)، قيمة (T) المحسوبة، قيمة (F) المحسوبة ومعامل التحديد (التفسير) (R^2)، بالنسبة لقيم (F, T) المحسوبتين فسيقوم البرنامج الإحصائي (SPSS) بمقارنتها بشكل مباشر مع قيمها الجدولية للتأكد من قضية المعنوية الإحصائية التي ستتوضح بحكم علامة (*) التي ستظهر على قيم معاملات (F, T) وكما هو ظاهر في الجدول (9)، وكالاتي:

الجدول (9) تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغير القيادة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.458	1	9.458	113.6	.000b
	Residual	6.493	78	0.083		
	Total	15.951	79			
a. Dependent Variable: OS2						
b. Predictors: (Constant), S1						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.26).

اولاً: إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغت (113.6) عند مستوى دلالة ($0.01 > \text{Sig}$) وبناءً عليه ترفض الفرضية الرئيسية الثانية وتقبل فرضية الوجود وتنص على (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي) وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي وبدرجة ثقة (99%). كما موضح في نفس الجدول (9).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.593) أن متغير القيادة الاستراتيجية قادرة على تفسير ما نسبته (59%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح التنظيمي في المنظمة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية البالغة (41%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة وكما موضح في جدول (10).

جدول (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي (مختصر الانموذج)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.770a	0.593	0.588	0.28853
a. Predictors: (Constant), SL1				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.26).

ثالثاً: يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغ (0.77)، أن زيادة مستويات متغير القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة النجاح التنظيمي بنسبة (77%) من وحدة انحراف معيارية واحدة مما يؤكد على رفض الفرضية الرئيسية الثانية كما موضح في جدول (11).

جدول (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي (جدول المعاملات)

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	0.929	0.302		3.08	0.003
	SL1	0.778	0.073	0.77	10.659	0

a. Dependent Variable: OE2

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.26).

ومن الفرضية الرئيسية الثانية تنبثق ثلاث فرضيات فرعية تم جمع نتائج اختباراتها في الجدول (12) وهي:

جدول (12) تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير المعتمد	ابعاد المتغير المستقل	B	T	Sig.	R ²	F
النجاح التنظيمي	تحديد الاتجاه الاستراتيجي	0.496	5.48	000.	0.278	30.04
	استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها	0.475	5.360	000.	0.269	28.73
	تطوير رأس المال البشري	0.345	5.197	000.	0.257	27.00
	المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	0.392	5.01	000.	0.301	29.02
	التركيز على الممارسات الاخلاقية	0.441	5.21	000.	0.292	31.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (Spss.26).

1. " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحديد الاتجاه الاستراتيجي في النجاح التنظيمي بأبعاده".

ويمكن تفسير نتائج التحليل الخاص بهذه الفرضية والظاهر بالجدول (12) كالآتي:

اولاً: إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدّر بلغ (30.04) عند مستوى دلالة ($0.01 > \text{Sig}$) وبناء عليه ترفض الفرضية وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعْد تحديد الاتجاه الاستراتيجي في النجاح التنظيمي بأبعاده وبدرجة ثقة (99%).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) البالغة (0.278). أن بعد تحديد الاتجاه الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (27.8%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح التنظيمي في المنظمة عينة الدراسة، أما النسبة المتبقية البالغة (72.2%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

ثالثاً: يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغ (0.496). أن زيادة مستويات بعد تحديد الاتجاه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة النجاح التنظيمي بنسبة (49.6%) من وحدة انحراف معياري واحد وهو ما يشجع على رفض فرضية العدم.

2. " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها في النجاح التنظيمي بأبعاده".

ويمكن تفسير نتائج التحليل الخاص بهذه الفرضية والظاهر بالجدول (12) كالآتي:

اولاً: إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدّر بلغ (28.73) عند مستوى دلالة ($0.01 > \text{Sig}$) وبناء عليه ترفض الفرضية وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعْد استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها والنجاح التنظيمي بأبعاده وبدرجة ثقة (99%).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) البالغة (0.269). أن بعد استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها قادر على تفسير ما نسبته (26.9%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح التنظيمي في المنظمة عينة الدراسة، أما النسبة المتبقية البالغة (73.1%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

ثالثاً: يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغ (0.475). أن زيادة مستويات بعد استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة النجاح التنظيمي بنسبة (47.5%) من وحدة انحراف معياري واحد وهو ما يشجع على رفض فرضية العدم.

3. " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير رأس المال البشري في النجاح التنظيمي بأبعاده".

ويمكن تفسير نتائج التحليل الخاص بهذه الفرضية والظاهر بالجدول (12) كالآتي:

اولاً: إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدّر بلغ (27.00) عند مستوى دلالة ($0.01 > \text{Sig}$) وبناء عليه ترفض الفرضية وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعْد تطوير رأس المال البشري والنجاح التنظيمي بأبعاده وبدرجة ثقة (99%).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) البالغة (0.257)، أن بعد تطوير رأس المال البشري قادر على تفسير ما نسبته (25.7%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح التنظيمي في المنظمة عينة الدراسة، أما النسبة المتبقية البالغة (74.3%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

ثالثاً: يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغ (0.345)، أن زيادة مستويات بعد تطوير رأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة النجاح التنظيمي بنسبة (34.5%) من وحدة انحراف معياري واحد وهو ما يشجع على رفض فرضية العدم.

4. "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة في النجاح التنظيمي بأبعاده". ويمكن تفسير نتائج التحليل الخاص بهذه الفرضية والظاهر بالجدول (12) كالآتي:

أولاً: إن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدّر بلغ (29.02) عند مستوى دلالة ($0.01 > \text{Sig}$) وبناء عليه ترفض الفرضية وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة والنجاح التنظيمي بأبعاده وبدرجة ثقة (99%).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) البالغة (0.301)، أن بعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة قادر على تفسير ما نسبته (30%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح التنظيمي في المنظمة عينة الدراسة، أما النسبة المتبقية البالغة (70%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

ثالثاً: يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغ (0.392)، أن زيادة مستويات بعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة النجاح التنظيمي بنسبة (39.2%) من وحدة انحراف معياري واحد وهو ما يشجع على رفض فرضية العدم.

5. "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتركيز على الممارسات الأخلاقية في النجاح التنظيمي بأبعاده". ويمكن تفسير نتائج التحليل الخاص بهذه الفرضية والظاهر بالجدول (12) كالآتي:

أولاً: إن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدّر بلغ (31.01) عند مستوى دلالة ($0.01 > \text{Sig}$) وبناء عليه ترفض الفرضية وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها التركيز على الممارسات الأخلاقية والنجاح التنظيمي بأبعاده وبدرجة ثقة (99%).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) البالغة (0.292)، أن بعد التركيز على الممارسات الأخلاقية قادر على تفسير ما نسبته (29.2%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح التنظيمي في المنظمة عينة الدراسة، أما النسبة المتبقية البالغة (30.8%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

ثالثاً: يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغ (0.441)، أن زيادة مستويات بعد تطوير رأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة النجاح التنظيمي بنسبة (44.1%) من وحدة انحراف معياري واحد وهو ما يشجع على رفض فرضية العدم.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1. أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط وتأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي، مما يشير إلى أهمية تبني القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي.
2. أثبتت النتائج أن أبعاد القيادة الاستراتيجية، مثل تحديد الاتجاه الاستراتيجي، واستغلال المقدرات الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، والمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، والتركيز على الممارسات الأخلاقية، جميعها تساهم في تحقيق النجاح التنظيمي.
3. كانت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي قوية، مما يدل على ضرورة اهتمام المؤسسات بتطوير استراتيجيات القيادة لتحقيق التفوق التنافسي والاستدامة.
4. أظهرت التحليلات الإحصائية أن التأثير الأكبر كان من خلال تطوير رأس المال البشري، مما يبرز أهمية الاستثمار في تدريب وتأهيل الموظفين.
5. أثبتت النتائج أن المؤسسات التي تركز على الممارسات الأخلاقية والمحافظة على ثقافة تنظيمية إيجابية تحقق مستويات أعلى من النجاح التنظيمي.

6. أظهرت الدراسة أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية يعتمد بشكل كبير على وضوح الرؤية القيادية والتخطيط المستقبلي السليم.
7. تبين أن القادة الاستراتيجيين الذين يتبنون نهجًا قائمًا على الابتكار والتكيف مع التغيرات السوقية يحققون نجاحًا أكبر لمؤسساتهم.
8. أثبتت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها تمتلك ميزة تنافسية أقوى مقارنة بالمؤسسات التي تهمل هذا الجانب.
9. وجدت الدراسة أن هناك تأثيرًا مباشرًا للممارسات الأخلاقية في تعزيز الثقة داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجابيًا على مستوى الإنتاجية والولاء التنظيمي.
10. أشارت البيانات إلى أن هناك حاجة مستمرة لمواءمة الاستراتيجيات القيادية مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية لضمان استدامة النجاح التنظيمي.
11. أظهرت التحليلات أن المؤسسات التي تعتمد على تقييم دوري للأداء القيادي والاستراتيجي تحقق معدلات أعلى من الكفاءة والفعالية.
12. أكدت النتائج أن إشراك الموظفين في عملية صنع القرار يعزز من مستوى الالتزام التنظيمي ويقلل من مقاومة التغيير.

ثانيًا: التوصيات:

1. ضرورة تعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية داخل المؤسسات، من خلال تبني استراتيجيات واضحة لتوجيه العمل وتحقيق الأهداف.
2. التركيز على تطوير رأس المال البشري عبر توفير برامج تدريبية مستمرة تساهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين الأداء العام للمؤسسة.
3. تشجيع المؤسسات على الاستثمار في ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز من التفاعل بين الموظفين وتحسن بيئة العمل.
4. تعزيز الالتزام بالممارسات الأخلاقية في جميع المستويات الإدارية لضمان بيئة عمل عادلة وشفافة.
5. توجيه الإدارات العليا نحو تفعيل التواصل مع المنظمات الدولية والشركات الناجحة للاستفادة من أفضل الممارسات في القيادة الاستراتيجية.
6. يجب على المؤسسات تعزيز عمليات التقييم والتقويم المستمر لأداء القادة الاستراتيجيين لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.
7. ضرورة الاهتمام ببناء فرق عمل ديناميكية تمتلك القدرة على الابتكار والاستجابة السريعة للمتغيرات الخارجية.
8. تشجيع ثقافة التحفيز والمكافآت داخل المؤسسات لتعزيز الروح المعنوية للموظفين وتحقيق مستويات أعلى من الأداء.
9. تبني استراتيجيات مرنة تتكيف مع التحديات المستقبلية وتدعم استدامة المؤسسة في السوق التنافسي.
10. العمل على تطوير أنظمة معلومات إدارية حديثة تساعد القادة الاستراتيجيين في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وموثوقة.
11. تعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات لضمان تحقيق التوازن بين النجاح المالي والمساهمة المجتمعية.
12. التركيز على تحسين بيئة العمل الداخلية من خلال تقليل الضغوط التنظيمية وتشجيع بيئة عمل تدعم التعاون والابتكار.

References

1. الفياض، مجيد، (2011) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد.
2. البياتي، حسين علاء خيرى والحسناوي، حسين حريجة، "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تعزيز النجاح التنظيمي (دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من شركات الصناعات الغذائية)"، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، 2020.
3. علي عبد السلام عبد. (2021). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح التنظيمي بحث وصفي تحليلي في ديوان وزارة الصناعة والمعادن العراقية.
4. Max McKeown, (2012), "The Strategy Book", 1st edition, Maverich& strong Limited, GB.
5. Hitt, Michael A., Ireland, R.D. & Hoskisson, Robert E. 2003. Strategic Management: Competitiveness and Globalization South – western, 5th ed. USA.
6. Dess, Gergory G., Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B. 2007. Strategic Management: Creating competitive Advantage, Mc Graw – Hill, 3rd ed., New York, USA.
7. Hitt, Michael A., Ireland, R.D. & Hoskisson, Robert E. 2001. Strategic Management: Competitiveness and Globalization, South – western 4th ed., USA.
8. Gibson, J.L., (2003) "Organization Behavior" structure, Practices, Me Grow -Hill, Boston.

9. Dewberry, C. Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice first published, Published in the Taylor & Francis, 2004.
10. Hinterhuber, H H.& Friedrich, S. (2002), "The technology dimension of strategic leadership The leadership challenge for production economists" .International journal of production economics.
11. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
12. Hidayah, et al., (2015) How to Develop Strategic Leadership in Higher Education Institution? An International Journal of Economics, Commerce and Management, EMPIRICAL STUDY IN JAKARTA, INDONESIA, United Kingdom, Vol. III, Issue 5, ISSN 2348 0386
13. Bilgin, Y., Bilgin, G. D., & Kilinc, I. (2017). Strategic leadership in civil society organizations: A research on Turkish charities performing international operations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28, 839-863.
14. Hadrawi, Hamad Karem, University of Kufa, (2018), Network Analysis of The Effect of Strategic Leadership on Organizational Success: Evidence From Iraqi Heavy Industry, *Academy of Strategic Management Journal*, Vol(17), Issue(4).
15. Shooshtarian, Z., & Amini, M. (2012). The study of relationship between leaders' behavior and efficiency and return on investment. *Polish Journal of Management Studies*, 6, 55-67.
16. Daft, Richard L. (2013). *Organization Theory & Design*. Eleventh Edition, South-Western, Cengage Learning, Canada.
17. Ahmed. M. I, 2010, Using Entrepreneurship Opportunity In Optimizing Organizational Excellence A Case Study, *Advances in Business-Related Scientific Research Journal (ABSRJ)*", vol.1, No.1, PP.39-45.
18. Hamed, Javad & Azimi, Alireza, (2013), " Identification and Prioritization of Inter organizational Success Factors in Microbial Biotechnology Firms", *Journal of Virology & Microbiology*, Vol. 2013 (2013), Article ID 190528, 8 pages.
19. Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818.
20. Donsophon, K., Jhundra-indra, P., & Raksong, S. (2016). Managerial Professionalism Strategy and Firm Success: Empirical Investigation of Hotel Businesses in Thailand. *AU-GSB e-JOURNAL*, 8(2), 141.
21. Nuruzzaman, N. Gaur, A. S. and Sambharya, R. (2018), "A micro-foundations approach to studying innovation in multinational subsidiaries" , *Global Strategy Journal* .
22. Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance. *Business process management journal*.
23. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.