

## دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع العقارات المصري

محمد حسن حسن

تحت إشراف

أ.د/ عادل محمد زايد

أستاذ بقسم إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة القاهرة

**ملخص:** أصبحت القيادة الإستراتيجية الآن مفهوماً في مجال الأعمال معروف جيداً بأنه يضيف قيمة إلى الجوانب التي تعتبر مهمة لأداء الشركة. تمحور الهدف الرئيسي للدراسة حول دور القيادة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي داخل قطاع العقارات المصري. كان التصميم المستخدم للدراسة هو المسح الوصفي. من خلال استخدام أسلوب الحصر الشامل نظراً لمحدودية مجتمع البحث الذي شمل جميع القيادة الاستراتيجية في أكبر ١٠ شركات في قطاع العقارات المصري بحسب موقع البورصة المصرية وكان حجمه (٤٢٧ مفردة) قام الباحث بتوزيع الاستبيانات اللازمة وبلغت نسبة الاستجابة ٨٣% من إجمالي القوائم التي تم توزيعها. تم عرض الاستبانة وتحليلها، ومعالجة مخرجاتها إحصائياً بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) وبرنامج (Amos). وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي، استكشاف واستغلال القدرات الأساسية للمنظمة، إدارة الأصول البشرية والاجتماعية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية) على الأداء التنظيمي. ووفقاً للدراسة يمكن تعزيز الأداء التنظيمي للشركات بشكل جيد عندما تتماشى القيادة على المستوى الاستراتيجي مع الأهداف التنظيمية مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. وبالتالي قدم الباحث مجموعة من التوصيات التي قد تساعد قيادات الشركات محل التطبيق على تحسين الأداء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، الأداء التنظيمي، قطاع العقارات المصري.

**Abstract.** Strategic leadership is now a business concept that is well known to add value to aspects that are important to a company's performance. The main objective of the study revolved around the role of strategic leadership in organizational performance within the Egyptian real estate sector. The design used for the study was a descriptive survey. By using a comprehensive inventory method due to the limited research population that included all the strategic leadership in the 10 largest companies in the Egyptian real estate sector, according to the Egyptian Stock Exchange website, and its size was (427 questionnaire), the researcher distributed the necessary questionnaires, and the response rate reached 83% of the total lists that were distributed. The questionnaire was presented, analyzed, and its outputs were processed statistically using the statistical program (SPSS). The results indicate that there is a statistically significant impact of the dimensions of strategic leadership represented by (strategic direction, exploring and exploiting the organization's basic capabilities, managing human and social assets, enhancing organizational culture, enhancing ethical practices, and implementing organizational control) on organizational performance. According to the study, the organizational performance of companies can be well enhanced when leadership at the strategic level is aligned with organizational goals, which leads to improved organizational performance. Therefore, the researcher presented a set of

recommendations that may help the leaders of the companies in question improve organizational performance.

Keywords: Strategic Leadership, Organizational Performance, Egyptian real estate sector.

## ١. مقدمة

يعتبر الأداء التنظيمي الهدف الأساسي لاستمرار بقاء أي شركة في السوق. وقد أكدت العديد من الدراسات حول الأداء التنظيمي على الحاجة إلى القيادة الإستراتيجية التي يمكنها الاستفادة من القدرات الفريدة التي تطورها الشركات لتصبح ناجحة ( Carter & Greer, 2013). تم تعريف القيادة الإستراتيجية على أنها العملية التي تحرك الرؤية وتحفز الموظفين على امتلاك أهداف الشركة ومثلها العليا مما يضمن مشاركة الموظفين في الرؤية التي تعد أداة حاسمة لأداء المنظمة (Onyango, 2015).

ويؤكد (Jassmy & Bhaya, 2016) على أن القادة الاستراتيجيين يؤثرون على الآخرين من خلال الإجراءات ويضمنون فهم الموظفين ومراعاة حوكمة الشركات والقواعد الأخلاقية. ولذلك فإن الاتجاه الذي تسلكه الشركة في أدائها سيكون مؤشرا على نوع القيادة التي تظهرها القيادة.

في هذا السياق تسعى المنظمات جاهدة للحفاظ على وجودها في السوق العالمية، وذلك بسبب التحديات ذات الصلة مثل العولمة والمنافسة والتطورات التكنولوجية. حيث حولت المنظمات أنماطها من التركيز فقط على زيادة إنتاجيتها وتمييز منتجاتها وخدماتها إلى التركيز على مواردها الفريدة مثل رأس المال البشري، حيث أن الموظفين هم أهم مورد وأصل في أي منظمة (Jabbar Othman et al, 2021). ويتم تكليف القادة الاستراتيجيين بخيارات حاسمة لتسهيل نقل المعلومات وإدارة جميع الموارد التي لها تأثير قوي على أداء المنظمة. بالإضافة إلى أن القادة الاستراتيجيين تلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز رفاهية المجتمع وتقديم نتائج اقتصادية وبيئية واجتماعية ثلاثية مستدامة (O'Shannassy, T. 2021). وتأسيساً على ذلك

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحليل أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في قطاع العقارات المصري.

## ٢. مشكلة الدراسة

وفقاً لـ (Jaleha & Machuki, 2018) تعتبر القيادة الإستراتيجية عنصراً رئيسياً للأداء الناجح لأي منظمة تعمل في بيئة القرن الحادي والعشرين الديناميكية والمعقدة. خصوصاً في سياق عدم اليقين وندرة الموارد، وبناءً على ذلك تتطلب المنظمات قيادة استراتيجية فعالة لمواجهة واقع الاضطرابات البيئية والحاجة المستمرة للتغيير التنظيمي المناسب من أجل تحسين الأداء التنظيمي. الغرض الأساسي من نظرية وأبحاث القيادة الإستراتيجية هو فهم مدى تأثير كبار المسؤولين التنفيذيين على الأداء التنظيمي. كما أظهرت الدراسات التجريبية أن إجراءات القيادة الإستراتيجية تؤثر بشكل كبير على الأداء (Quigley & Graffin, 2017; Ireland & Hitt, 1999). ولسوء الحظ توصلت دراسات أخرى إلى أن أفعالهم تعوقها بعض القيود. تشير هذه النتائج المتباينة إلى عدم وجود اتفاق على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي (Knies et al., 2016).

كما لاحظ (Jaleha & Machuki, 2018) أن الدراسات حول القيادة الإستراتيجية محدودة نظراً لأن العديد منها استخدم المتغيرات الديموغرافية كبداية للمتغيرات المعتدلة أو الوسيطة. بالإضافة إلى ذلك، قامت الأدبيات التجريبية بدراسة تأثير القيادة الإستراتيجية على المستويات الجزئية فقط دون دمج المنظورين الأداء المالي وغير المالي. حتى الآن قامت أبحاث قليلة جداً بتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الإستراتيجية ومتغيرات الأداء (Bornardi et al., 2018; Kim et al., 2014).

وصف معظم العلماء أن القيادة الإستراتيجية تشمل مجموعة أساسية من الممارسات الحاسمة، والتي تشمل "تحديد الأهداف طويلة المدى للمنظمة؛ واستكشاف واستغلال القدرات الأساسية للمنظمة؛ إدارة الأصول البشرية

والاجتماعية؛ غرس ثقافة تنظيمية مستدامة؛ التأكيد على القيم الأخلاقية وصياغة وتنفيذ أنظمة رقابية متوازنة تضمن الاستقرار التنظيمي" ( Ireland & Hitt 1999; Hagen et al., 1998). وبالتالي من المهم للباحثين تحديد ممارسات القيادة الإستراتيجية الأساسية التي ستؤدي إلى مستويات عالية من الأداء ( Jaleha & Machuki, 2018).

وقد أجريت دراسات مماثلة في سياق أفريقيا. على الرغم من وجود العديد من الدراسات حول القيادة، إلا أن الكثير منها لم يركز على قطاع العقارات. وذكرت الدراسات أن القادة المهرة قادرون على توجيه موظفيهم لأداء فعال وتقديم مخرجات عالية (Serfontein & Hough 2011). وفقا (Carey et al, 2012) من المرجح أن تعاني الشركة من أزمة معنوية وثقة وإنتاجية بين الموظفين، وبالمثل، قد يصاب المساهمين بالذعر عندما تُترك الشركة في ألعاز ويشعرون بالقلق بشأن سلامة ومستقبل استثماراتهم. يحدث كل هذا عندما تُترك شركة تعاني من فراغ في القيادة لأي سبب كان، فإن التأثيرات الممتدة تكون محسوسة على نطاق واسع داخل المنظمة وخارجها على حد سواء. القيادة الإستراتيجية هي القدرة على العمل بنجاح وتقديم أداء استثنائي (Deeboonmee & Ariratana, 2014; Khan et al., 2014; Zaman et al., 2011).

وبالرغم من قدم تناول ظاهرة القيادة بالدراسات واختلاف النظريات حول تفسيرها فإن هذا الاختلاف لا يزال مستمرا أو لم تجد حتى الآن نظرية واحدة يمكن أن تقدم تفسيراً كاملاً ومتكاملاً للقيادة وأثرها على الأداء التنظيمي عموماً. فإذا انتقلنا إلى القيادة الاستراتيجية والتي بدأت الأبحاث تتناولها بالتأصيل والدراسة لمحاولة استشراف وتفهم جوانب تأثيرها المختلفة فإننا سوف نجد أن الجهود في هذا الصدر لا تزال في بداية الطريق. ومعظم ما قدم فيها من دراسات هو محاولات نظرية لوضع إطار أو أكثر لفهم القيادة الاستراتيجية. وليكون بمثابة انطلاقة لكثير من الدراسات الميدانية بعد ذلك مثل. وبالرغم من محاولة إجراء دراسات ميدانية حول القيادة عموماً فإن القليل جداً من هذه الدراسات الميدانية قد اتجه نحو القيادة

الاستراتيجية وخاصة ما يتعلق بأثر اختلاف نمطها على الأداء. خاصة وأن هناك جوانب وخصائص عديدة تميز القيادة الاستراتيجية عن القيادة في المستويات الإدارية الأدنى. ومن هنا لا يزال هذا الحفل يحتاج إلى مزيد من الدراسات للمساهمة في بلورة موضوع مهم من موضوعات الإدارة الاستراتيجية وهو ذلك المتعلق بالقيادة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء" (الماضي، ٢٠٠٠).

بناءً على ما تم ذكره تبين أمام الباحث أن هناك فجوة علمية في دراسة أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في قطاع العقارات.

### ٣. أسئلة الدراسة

- من خلال الفجوة البحثية التي تناولها الباحث يتمثل التساؤل الرئيسي لهذا البحث: -  
في ما هو أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي داخل قطاع العقارات المصري؟  
يتفرع منها عدد من الاسئلة الفرعية المتمثلة في: -
- ما هو أثر التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي؟
  - ما هو أثر استكشاف واستغلال القدرات الأساسية للمنظمة في تحسين الأداء التنظيمي داخل قطاع العقارات المصري؟
  - ما هو أثر إدارة الأصول البشرية والاجتماعية في تحسين الأداء التنظيمي داخل قطاع العقارات المصري؟
  - ما هو أثر تعزيز الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي داخل قطاع العقارات المصري؟
  - ما هو أثر تعزيز الممارسات الأخلاقية في تحسين الأداء التنظيمي؟
  - ما هو أثر تنفيذ الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي؟

### ٤. أهداف الدراسة

من خلال مشكلة البحث التي تناولها الباحث يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في:

التعرف على ما هو أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي في شركات العقارات المصرية يتفرع منه عدد من الأهداف الفرعية المتمثلة في: -

١. قياس وتحليل أثر التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي.
٢. قياس وتحليل أثر استكشاف واستغلال القدرات الأساسية للمنظمة في تحسين الأداء التنظيمي.
٣. قياس وتحليل أثر إدارة الأصول البشرية والاجتماعية في تحسين الأداء التنظيمي.
٤. قياس وتحليل أثر مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي.
٥. قياس وتحليل أثر تعزيز الممارسات الأخلاقية في تحسين الأداء التنظيمي.
٦. قياس وتحليل أثر تنفيذ الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي.

#### ٥. متغيرات الدراسة

#### المتغير المستقل "القيادة الإستراتيجية "

تركز دراسات القيادة الإستراتيجية على مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يشار إليهم بالرؤساء التنفيذيين وفرق الإدارة العليا ومجلس الإدارة الذين يتحملون المسؤوليات العامة للمنظمة أنها القدرة على خلق والحفاظ على القدرات الاستيعابية والتكيفية والقدرة على تمييز الفرص البيئية من خلال حكمتهم الإدارية ( Jaleha & Machuki, 2018). ويعرفها لـ الوكيل، منال (٢٠١٥) بأنها نشاط إيصال القيم المشتركة والرؤية الواضحة للموظفين، والقدرة على اتخاذ القرارات مع الحد الأدنى من الضوابط التنظيمية. حيث إن نمط القيادة الاستراتيجية يرتبط بشكل مباشر بمدى وجود رؤية طويلة الأمد، وأن يكون لديها كذلك جوانب اجتماعية وسمات قيادية، كذلك القيادة الاستراتيجية تتطلب أن يكون هناك قدرات وسمات شخصية تتعلق بالقدرة على اكتشاف القدرات الجوهرية المتاحة لدى المنظمة والتي تسهم بشكل كبير في إيجاد قدرات ومزايا تنافسية.

ووفقًا لـ أبو سمرة (٢٠١٧) أن أكثر الأبعاد تكرارًا من قبل الباحثين والمهتمين في مجال القيادة الاستراتيجية هي الأبعاد الستة التالية: -

### ١. التوجه الاستراتيجي (Strategic Orientation)

يعتمد تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة على تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد للقصد الاستراتيجي الذي أنشأت من أجله المنظمة، والذي يعكس بدوره وجهة النظر الشخصية للقائد الاستراتيجي (أبو سمرة، ٢٠١٧). يرى (Hitt ٢٠٠٨) أن القيادة الإستراتيجية التي تعزز الأداء تتطلب توجهًا استراتيجيًا وقدرة على توفير اتجاه استراتيجي لأصحاب المصلحة في المنظمة. ويؤكد (Jassmy & Bhaya ٢٠١٦) على أهمية التوجه الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتفوق، مشيرين إلى أنه يمكن من تضمين استراتيجيات تهدف إلى الاستجابة لاحتياجات المستهلك مع مواكبة المنافسة.

### ٢. استكشاف واستغلال القدرات الأساسية للمنظمة (Exploring and Exploiting the Basic Capabilities of the Organization)

إن القدرة التنافسية للمنظمة تشير إلى الموارد والإمكانات التي تمتلكها، وتستخدمها كمصدر للميزة التنافسية عن غيرها. واستغلال واستثمار هذه القدرات والمواهب هي بمثابة اكتشاف المقدر الجوهري للمنظمة، ويعد مقدار الحصول على المقدر الجوهري هو رمز المنظمة الذي سيحقق لها التميز على المنافسين (أبو سمرة، ٢٠١٧). إن إدارة رأس المال البشري هي "جوهر القيادة الإستراتيجية" لأن القادة يحتاجون إلى جمع المعلومات حول التغيرات البيئية، والظروف التنافسية التنظيمية، والمزايا في ظل ظروف محددة ليتم دمجها في الإستراتيجية التنظيمية (Su et al.2022).

### ٣. إدارة الأصول البشرية والاجتماعية (Human and Social Asset Management)



يشير رأس المال البشري إلى الأفراد في المنظمة ممن يمتلكون المهارات، والمعارف، ولديهم القدرة على زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة، وكافة العاملين في المنظمة اليوم يمثلون مورداً رأسمالياً يحتاج إلى استثمار (أبو سمرة، ٢٠١٧).

#### ٤. تعزيز الثقافة التنظيمية (Support and Enhance Organizational Culture)

تطلق الثقافة التنظيمية على كل ما يتشارك به العاملون داخل المنظمة من عادات، وتقاليد، وعقائد، وأيديولوجيات، ورموز، وقيم، والتي تؤثر في طريقة انجازهم للعمل وبالتالي انجاز المنظمة ككل (أبو سمرة، ٢٠١٧).

#### ٥. تعزيز الممارسات الأخلاقية (Strengthen ethical practices)

تشير الأخلاق إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة، والمنظمة والجهات الخارجية ذات العلاقة. وفي غياب الممارسات الأخلاقية تنتج الانتهازية الإدارية للمديرين والتصرف بما يحقق مصالحهم الشخصية على حساب المنظمة (أبو سمرة، ٢٠١٧).

#### ٦. تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة (implementation of organizational control)

يعتمد المديرين على بعض الإجراءات بهدف المحافظة على النشاطات التنظيمية فيما يعرف بالرقابة التنظيمية، وذلك لتحقيق التكيف مع التغيرات البيئية. فالرقابة التنظيمية تمثل جزءاً مهماً من تنفيذ الاستراتيجية، فهي ضرورية لتغذية القيادة بالمعلومات التي تفيد بأن المنظمة (أبو سمرة، ٢٠١٧). ومن خلال توزيع الموارد بشكل عقلاني، وتحقيق التوازن بين الكفاءة والابتكار والرقابة على هذه العمليات باستمرار ستستفيد المنظمة (Tong Kooi, 2020).

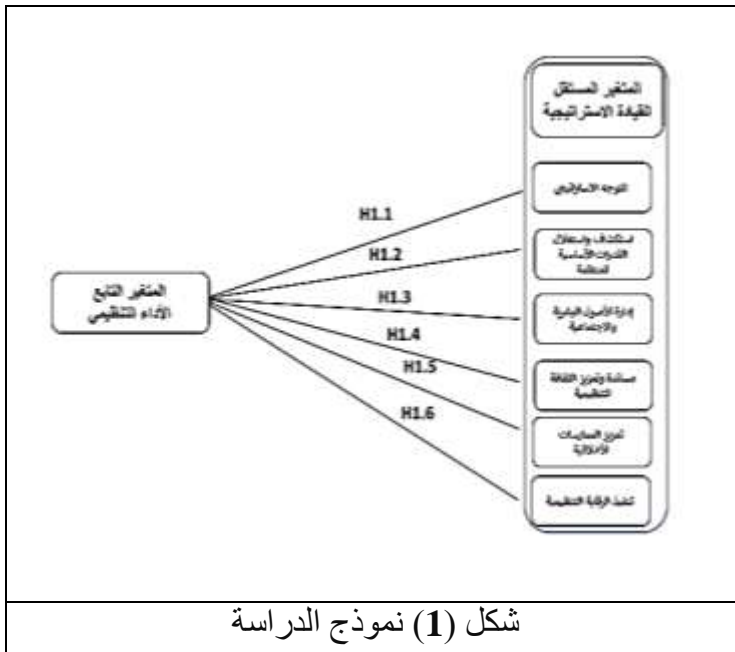
#### المتغير التابع (الأداء التنظيمي) (Organizational Performance)

الأداء التنظيمي هو فعل يعكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (الكفاءة) سواء على المستوى الاستراتيجي أو العملي وذلك باستغلال كامل وعقلاني للموارد

المتاحة (الفعالية) (عبد المحسن، ٢٠١٩). يُعرّف أيضاً الأداء التنظيمي بأنه مقياس لكيفية منح قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين نتيجة لكيفية إدارة المنظمات بشكل جيد (Jaleha & Machuki, 2018).

## ٦. نموذج الدراسة

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية) على الأداء التنظيمي في شركات العقارات المصرية. وبناء عليه يتمثل نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل (1):



## ٧. فروض الدراسة

وفقاً لمشكلة وأهداف الدراسة التي تم ذكرها في الجزء السابق تمثل الفرض الرئيسي لهذه الدراسة في:-

**H1:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي.

**H1.1:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي.

**H1.2:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستكشاف واستغلال القدرات الأساسية للمنظمة في تحسين الأداء التنظيمي

**H1.3:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الأصول البشرية والاجتماعية في تحسين الأداء التنظيمي.

**H1.4:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي.

**H1.5:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتعزيز الممارسات الأخلاقية تحسين الأداء التنظيمي.

**H1.6:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي.

## ٨. أهمية الدراسة

### الأهمية العلمية

- الغرض الأساسي من الدراسة في موضوع القيادة الإستراتيجية هو فهم مدى تأثير كبار المديرين التنفيذيين على الأداء وتعتبر مساهمة علمية هامة في مجال أبحاث الاستراتيجية (Jaleha & Machuki, N. 2018).
- يمكن القول إن القيادة الإستراتيجية كمفهوم إداري ومجال بحثي، قد اكتسبت اهتمامًا كبيرًا خصوصًا بعد إدخال "نظرية المستوى الأعلى" في الدراسات

الإدارية بواسطة Hambrick and Mason (١٩٨٤) الذين دافعوا عن فكرة أن النتائج التنظيمية هي انعكاس للخصائص الإدارية لكبار المسؤولين التنفيذيين. كما أظهرت العديد من الدراسات أن خلفية كبار المسؤولين التنفيذيين، وخبراتهم السابقة، وشخصيتهم، وقيمهم يمكن أن تؤثر على صنع القرار الاستراتيجي وبالتالي النتائج التنظيمية ( Cannella et al., 2009; Daily et al., 2002; Samimi et al., 2022; Shao, 2019).

### الأهمية التطبيقية

- تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في تسليط الضوء على الفرص المتاحة من القيادة الاستراتيجية ومدى دورها في تحسين الأداء التنظيمي لقطاع العقارات المصري.
- يعتمد تنفيذ الإستراتيجية بشكل فعال وكفاء بشكل كبير على القيادة. وهناك إيماناً راسخاً بأن القيادة ستؤثر على عملية تنفيذ الاستراتيجية وتدعم المضي قدماً. فهي عامل مهم في التنفيذ الناجح لاستراتيجية المنظمة وأهدافها ( Misra, P. K., & Mohanty, J. 2021).
- أسهم قطاع العقارات بنسبة كبيرة في رفع معدلات التشغيل، وخاصة بعد أن أعلنت وزارة الإسكان المدن الجديدة، التي تم إطلاقها كالعاصمة الإدارية والعلمين الجديدة، بينما ورد عن الإتحاد العام للتشييد والبناء، أنهم يمثلوا نحو ١٠ ملايين عامل حيث تقدر نسبة العمالة المباشرة وغير المباشرة في القطاع كما ذكرنا، إلى جانب ٤ ملايين فرصة عمل تم توفيرهم في المشروعات القومية، بالإضافة إلى مليون عامل مصري عادوا من الخارج وقد استوعبهم القطاع، وهذا ما أكده رؤساء منظمات الاستثمار العقاري والمقاولات.
- يشكل القادة الاستراتيجيون تشكيل الهدف الاستراتيجي والرسالة الاستراتيجية ويؤثرون على الإجراءات الإستراتيجية الناجحة لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي إلى قدرة تنافسية استراتيجية أعلى من متوسط العوائد. (Kitonga et al, 2016).

## ٩. حدود الدراسة

**الحدود العلمية:** اقتصرت الدراسة الحالية على بحث أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها الستة (التوجه الاستراتيجي، استكشاف واستغلال القدرات الأساسية للمنظمة، إدارة الأصول البشرية والاجتماعية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية) على الأداء التنظيمي في قطاع العقارات المصري.

**الحدود المكانية:** يقتصر مجال هذا الدراسة على أكبر عشرة شركات عقارات في القاهرة الكبرى.

**الحدود البشرية:** اقتصر البحث على العاملين بمجال الدراسة

## ١٠. منهجية الدراسة

### ١.١٠ / تصميم الدراسة

استخدم الباحث المنهج الاستنتاجي. هناك خمس خطوات متسلسلة يتقدم من خلالها النهج الاستنتاجي (Saunders et al., 2009): (١) استنتاج فرضية قابلة للاختبار حول العلاقة بين مفهومين أو أكثر من المتغيرات. (٢) التعبير عن الفرضية من الناحية التشغيلية (أي الإشارة بالضبط إلى كيفية قياس المفاهيم أو المتغيرات). (٣) اختبار هذه الفرضية التشغيلية. (٤) فحص النتيجة المحددة للاستقصاء (إما أن يميل إلى تأكيد النظرية أو يشير إلى الحاجة إلى تعديلها). (٥) تعديل النظرية عند الضرورة في ضوء النتائج .

### ٢.١٠ / بيانات الدراسة

البيانات هي أنواع مختلفة من المعلومات المنسقة بطريقة معينة. لذلك فإن جمع البيانات هو عملية جمع وقياس وتحليل البيانات الدقيقة من مجموعة متنوعة من المصادر ذات الصلة للعثور على إجابات لمشاكل البحث والإجابة على الأسئلة وتقييم النتائج والتنبؤ بالاتجاهات والاحتمالات (Saunders et al., 2009).

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات (الأولية والثانوية) بغرض تحقيق أهداف الدراسة، والقدرة على اختبار فرضياتها.

### ١. البيانات الأولية

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية من خلال مفردات مجتمع الدراسة داخل الشركات ومن ثم تم الاعتماد على أسلوب قوائم استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة.

### ٢. البيانات الثانوية

اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري للدراسة على المجالات العلمية والدوريات والأبحاث العلمية المتخصصة المنشور منها والغير منشور والكتب العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع البحث أو أي جانب من جوانبه، بالإضافة إلى ذلك فقد تم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المسجلة والمنشورة ذات الصلة.

### ٣.١٠ / تصميم أداة الدراسة

طبقاً للأدبيات والدراسات والأبحاث السابقة في هذا المجال فإن الباحث قد استخدم مجموعة من المقاييس المستخدمة والمطروحة في العديد من هذه الدراسات لكل من المتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في الأداء التنظيمي، ولتصميم أداة الدراسة قام الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (١. معارض بشدة، ٢. لا أوافق، ٣. محايد، ٤. موافق، ٥. موافق تماماً). واشتمل الاستبيان على ثلاثة أقسام كما هو موضح في الجدول (1)

### جدول (1) تصميم أداة الدراسة

المتغير	الأبعاد	المصدر
(العوامل الديمجرافية)	السن، النوع، المستوى الوظيفي، مستوى التعليم.	
المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)	١. التوجه الاستراتيجي. ٢. استكشاف واستغلال القدرات الأساسية للمنظمة. ٣. إدارة الأصول البشرية والاجتماعية.	(أبو سمرة، ٢٠١٩)

## دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع العقارات المصري

محمد حسن حسن

	٤. مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية. ٥. تعزيز الممارسات الأخلاقية. ٦. تنفيذ الرقابة التنظيمية.	
(Khan et al, 2019)	الأداء التنظيمي	المتغير التابع

٤.١٠ / اختبار أداة الدراسة

أولا اختبار صلاحية المقياس

تم الاعتماد على قياس ثبات أداة الدراسة وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون وكانت قيم معاملي الصدق والثبات. كما هو موضح في الجدول (2) فيما يتعلق بقيم معاملات الصدق والثبات بوجه عام فإن جميع القيم تجاوزت (٠.٥) وبالتالي يمكن اعتماد الباحث على الاستبيان وصلاحيته للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق بها.

جدول (2) معامل الصدق والثبات لمحاور الاستبيان

معامل الثبات	معامل الصدق	عدد العبارات	المتغير المحور
قائمة القيادة الاستراتيجية			
.627	.913	6	التوجه الاستراتيجي
.580	.915	6	استغلال واستثمار القدرات والمواهب
.640	.932	6	إدارة الأصول البشرية والاجتماعية
.593	.930	6	مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية
.623	.927	6	تعزيز الممارسات الأخلاقية
.590	.908	6	تنفيذ الرقابة التنظيمية
.692	.982	٣٦	قائمة القيادة الاستراتيجية
قائمة الأداء التنظيمي			
.590	.962	11	قائمة الاداء التنظيمي
.766	.985	47	قائمة الاستبيان الكلية

المصدر/ مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

### التحليل العاملي (CFA) Confirmatory Factor Analysis

التحليل العاملي التوكيدي هو طريقة لاختبار مدى جودة المتغيرات المقاسة (Hair et. al., 2010). وفقاً لنماذج CFA يتم تقييم مستوى ملاءمة النموذج والحالة الطبيعية والصلاحية المتقاربة لمقياس الدراسة (Yaghoubipoor et al, 2013). تضمنت هذه الدراسة متغيران كامنان. المتغير الكامن الأول هو القيادة الاستراتيجية، المتغير الثاني هو الأداء التنظيمي. كانت نتيجة اختبار قائمة الاستبيان تُظهر أن هناك تطابق للنموذج في جميع العناصر مع البيانات بناءً على مؤشرات الجودة الملائمة. حيث كان تحميل العوامل جميعها أكبر من ٠.٥٠. تم استخدام المعايير التالية وفقاً لـ (Hu & Bentler ١٩٩٩) والتي تتمثل في (X<sup>2</sup> / DF أقل من ٢؛ TLI، GFI، NFI، CFI أكبر من ٠.٩٠ و RMSEA أقل من ٠.٠٧). وذلك للتأكد مما إذا كان نموذج القياس يمثل بدقة متغيرات الدراسة، وكما هو موضح في جدول (3) فقد كانت جميع المؤشرات تُفيد بملائمة نموذج الدراسة للبيانات.

#### جدول (3) نتائج تحليلات العوامل المؤكدة (CFAs) لمقاييس المتغيرات

النموذج	X <sup>2</sup>	DF	DF/X <sup>2</sup>	GFI	NFI	TLI	CFI	RMS EA
Model (1)	656.2	580	1.97	.920	.901	.900	.900	.019

المصدر: من مخرجات Amos

#### ٥.١٠ / مجتمع وعينة الدراسة

تم تحديد مجتمع البحث ليكون جميع القيادات في أكبر عشر شركات في قطاع العقارات وخاصة في القاهرة الكبرى تتمثل (بالم هيلز للتطوير، مجموعه طلعت مصطفى، اعمار مصر، النصر العامة للمقاولات، المطورون العرب، اوراسكوم للتنمية مصر، أورا للتطوير العقاري، شركة السادس من أكتوبر للتنمية والاستثمار (سوديك)، مدينة نصر للإسكان والتعمير Madinet Masr، عامر جروب). كما هو موضح في الجدول (4) يتمثل حجم المجتمع في جميع المناصب



## دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع العقارات المصري

محمد حسن حسن

القيادة في أكبر عشر شركات في القاهرة الكبرى حسب موقع البورصة المصرية بلغ حجم المجتمع (٤٢٧ مفردة).

### جدول (4) حجم مجتمع البحث

اسم الشركة	المناصب القيادية	عدد الموظفين
Palm Hills Developments بالم هيلز للتطوير	٣٨	١,٠٧٥
مجموعه طلعت مصطفى TMG	٤٠	٣,١٧٥
Emaar مصر اعمار مصر	٤٦	٨٦١
النصر العامة للمقاولات (حسن علام)	٣٣	929
المطورون العرب Arab Developer	50	750
اوراسكوم للتنمية مصر ORASCOM DEVELOPMENT EGYPT	٥٣	٣,٠٠٠
Ora Developers Egypt أورا للتطوير العقاري	٣٠	323
شركة السادس من أكتوبر للتنمية والاستثمار (سوديك)	60	1381
مدينة نصر للإسكان والتعمير Madinet Masr	٣٥	٣٤١
عامر جروب	42	4,081
الإجمالي	٤٢٧	

### المصدر/ من سجلات الشركات

### عينة الدراسة

القيادة الإستراتيجية في أبسط أشكالها هي القيادة التي تظهر على أعلى مستوى في المنظمة، والتي (تشمل مجلس الإدارة (BOD) وأعضاء فريق الإدارة العليا (TMT)، الرئيس التنفيذي [CEO]، والمدير المالي [CFO]، ورئيس قسم المعلومات [CIO]، ومدير التسويق [CMO]، ومدير التشغيل [COO]، ومدير الاستدامة [CSO]) بالإضافة إلى المديرين العاملين، وقادة وحدات الأعمال الاستراتيجية (Singh et al.2023) (SBUs). وفقاً لذلك اعتمد الباحث في جمع البيانات على جميع المناصب الإدارية. ونظراً لأن حجم المجتمع بلغ ٤٢٧ مفردة ويعتبر هذا الحجم ليس بحجم ضخم، اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل. وبناءً عليه سوف يقوم بتوزيع ٤٢٧ قائمة استقصاء

### معدل الاستجابة

اعتمد الباحث في توزيع الاستبيان على البريد الإلكتروني ومع اعتماد توزيع قوائم بعدد ٤٢٧ وكما هو موضح في الجدول (5) فإن نسبة الاستجابة بلغت ٨٣% من حجم المجتمع الكلي وهي تعتبر نسبة جيدة خصوصاً في العلوم الاجتماعية.

### جدول (5) استجابات مفردات العينة

النسبة المئوية	العدد	
١٠٠%	٤٢٧	إجمالي الاستمارات الموزعة
٤٢٧/٣٥٥	٣٥٥	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل
١٠٠%		
=		
٨٣%		

### خصائص العينة

كما هو موضح في الجدول (6) خلال هذا الجزء قام بعرض خصائص عينة الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والتمثلة في "متغير الجنس والعمر، المستوى التعليمي، الوظيفة" وذلك بناء على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

نتائج خصائص عينة الدراسة كانت منطقية ومتناسبة مع طبيعة الدراسة الحالية حيث بالنسبة لمتغير النوع أو الجنس كانت نسبة الذكور هي الأعلى حيث بلغت ٨١% من إجمالي حجم العينة وهو ما يتناسب مع طبيعة العمل في قطاع العقارات حيث أغلب القيادات ذكور في هذا القطاع لما يتميز به من صعوبة مهام لذلك فبعض القيادات لا تشمل النساء، بينما كان متغير السن الأعلى نسبة فيه الفئة من بين ٣٥ عام لأقل من ٤٥ عام والتي بلغت ٤٧% وهذا يرجع إلى أن قطاع العقارات مؤخرًا أصبح يعتمد على كوادر الشباب في شغل المناصب العليا لما يتميز به من مواهب وعقلية جديدة تستطيع توليد أفكار جديدة بما يتناسب مع التغيير الدائم في سوق العمل والصناعة. أما المستوى الوظيفي فكانت النسبة

## دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع العقارات المصري

محمد حسن حسن

الأعلى له هو فئة مديري الإدارة والتي بلغت ٥٦% وقد يرجع ذلك لسهولة هذه وصول الباحث لهذه الفئة حيث الفئتين الأخيرتين (المشرفين والإدارة العليا) فإن طبيعة عملهم يجعل من الصعب على الباحثين الوصول لهم حيث أنهم أغلب الوقت يتواجدوا في أماكن غير أماكن العمل. أما مستوى التعليم فكان الأعلى فيهم هم حاملي المؤهلات العليا من الدراسات العليا وذلك لاهتمام القطاع بمنح المديرين درجات علمية مرتفعة حتى تتمكن القيادات من التفكير بشكل علمي ومنهجي.

### جدول (6) خصائص مفردات العينة

النسبة	العدد		خصائص مفردات العينة
81%	288	ذكر	النوع
19%	67	أنثى	
4%	13	أقل من ٢٥ عام	السن
24%	86	من ٢٥ - لأقل من ٣٥	
47%	166	من ٣٥ لأقل من ٤٥	
16%	59	من ٤٥ لأقل من ٥٥	
9%	31	٥٥ عامًا فأكثر	
56%	199	مدير إدارة	المستوى الوظيفي
8%	29	مدير تنفيذي	
23%	81	مشرف	
13%	46	إدارة عليا	
31%	111	بكالوريوس	مستوى التعليم
69%	244	دراسات عليا	

المصدر/ من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

### ١.١ التحليل الإحصائي

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تحليل واختبار أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي وبناءً على ذلك سوف يتم اختبار فروض الدراسة من خلال (التحليل الوصفي، والتحليل الاستنتاجي)

## ١.١ / التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يشمل التحليل الوصفي (مقاييس النزعة المركزية & التوزيع الطبيعي لبيانات البحث)

### ١. مقاييس النزعة المركزية

تشير مقاييس النزعة المركزية إلى القيمة الممثلة لمجموعة من البيانات. تستخدم هذه المقاييس لتلخيص البيانات بشكل مفيد وتقديم فكرة عامة عن المجموعة. كما هو موضح في الجدول ( ) وصف المتغيرات الداخلة في الدراسة متمثلة في الوسط الحسابي مقاسه على مقياس خماسي، وانحرافاتها المعيارية، والخطأ المعياري. كما هو مبين في الجدول بما أن الخطأ المعياري ينطلق من قياس مجموع مربعات الفوارق بين أي قيمة رقمية في المجموعة والمتوسط الحسابي، وهو الجذر التربيعي للتباين . (Variance) وعليه فكلما ازدادت قيمة الانحراف المعياري نستنتج أن القيم منشتة عن المعدل. وفي حالة متغيرات هذه الدراسة نستنتج أن القيم غير منشتة فهي لم تتجاوز الواحد الصحيح. في نفس السياق كانت الحد الأدنى يساوي (١) والحد الأعلى يساوي (٥) وهذا يعني أنه لا توجد قيم شاذة في البيانات.

وكما هو موضح في الجدول (٧) *بالنسبة لأبعاد القيادة الاستراتيجية* فكان بُعد تنفيذ الرقابة التنظيمية هو القيمة الأعلى من حيث قيمة المتوسط حيث بلغ (3.92)، يليه بُعد تعزيز الممارسات الأخلاقية والذي بلغ متوسطه (3.80). يليه بُعد إدارة الأصول البشرية والاجتماعية والذي بلغ متوسطه (3.71) نستنتج من هذه البيانات أن أبعاد القيادة الاستراتيجية جميعها مطبقة بشكل كبير في شركات قطاع العقارات المصري حيث بلغت متوسطات جميع هذه الأبعاد أكبر من ٢.٥.

بالنسبة لأبعاد الأداء التنظيمي فجميع محاوره كانت أكبر من ٢.٥ حيث بلغ متوسط محور الأداء المالي (٣.٨٦) يليه الأداء الغير المالي (٣.٦٣). وهذا يفسر مدى وعي عينة الدراسة (قيادات الشركات) بوضع الشركة المالي والغير مالي.

## دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع العقارات المصري

محمد حسن حسن

### جدول (٧) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الخطأ المعياري SE	الانحراف المعياري SD	الوسط الحسابي M	الحد الأقصى	الحد الأدنى	الأبعاد	
القيادة الاستراتيجية						
.039	.744	3.67	5.00	1.00	التوجه الاستراتيجي	so
.045	.864	3.58	5.00	1.00	استغلال واستثمار القدرات والموهب	EC
.044	.833	3.71	5.00	1.00	إدارة الأصول البشرية والاجتماعية	HC
.044	.834	3.63	5.00	1.00	مساعدة وتعزيز الثقافة التنظيمية	OC
.041	.780	3.80	5.00	1.00	تعزيز الممارسات الأخلاقية	EP
.038	.720	3.92	5.00	1.00	تنفيذ الرقابة التنظيمية	C
الأداء التنظيمي						
.048	.917	3.86	5.00	1.00	الأداء المالي	FP
.045	.851	3.63	5.00	1.00	الأداء الغير المالي	Non-FP

### ٢. اختبار التوزيع الطبيعي

لكي يتم اعتبار أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يقتضي ذلك أن تكون قيم الالتواء = قيم التفرطح = صفر، وذلك عند الوسط الحسابي. غير أنه في البحوث الخاصة بمجال العموم الاجتماعية التي تطبق على البشر لا يمكن فيها الحصول على توزيع طبيعي لبيانات بشكل دقيق، ومن ثم يمكن للبيانات أن تنحرف عن التوزيع الطبيعي، وهذا الانحراف لا يجب أن يزيد عن  $\pm 3$  بالنسبة لقيم الالتواء، و  $\pm 10$  بالنسبة لقيم التفرطح. في هذه الدراسة كما هو موضح في جدول (٨) كانت قيم الالتواء والتفرطح لبنود القياس لا تتجاوز تلك النسب المذكورة أعلاه؛ ومن ثم يمكن الاعتماد على هذه البيانات للقيام بالتحليل الاستنتاجي .

### جدول (٨) اختبار التوزيع الطبيعي

الانحراف	الالتواء	الأبعاد	
-0.090	-448	التوجه الاستراتيجي	so
-0.702	-272	استغلال واستثمار القدرات والموهب	EC
.111	-613	إدارة الأصول البشرية والاجتماعية	HC
-0.479	-417	مساعدة وتعزيز الثقافة التنظيمية	OC
.097	-556	تعزيز الممارسات الأخلاقية	EP

## دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع العقارات المصري

محمد حسن حسن

-0.080	-0.340	تنفيذ الرقابة التنظيمية	C
-0.055	-0.492	الأداء المالي	FP
-0.304	-0.397	الأداء الغير المالي	Non-FP

### ١.١١ / التحليل الاستنتاجي

#### ١. تحليل ارتباط بيرسون

في هذا الجزء يتم حساب معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) مع أهميتها (قيمة p). إذا كانت قيمة p المحسوبة أقل من مستوى الأهمية (٠.٠٥ أو ٠.٠١) ، فسيتم اعتبار العلاقة ذات دلالة إحصائية. في هذه الحالة، تكون قيمة معامل الارتباط ذات أهمية وتعكس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين المختارين.

يتضح من الجدول (٩) نتائج الارتباط وفقا لمعامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation) حيث اظهرت النتائج المتحصل عليها ان معاملات الارتباط يعكس وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث تتجاوز قيم معاملات الارتباط المتحصل عليها نسبة ٥٠ % . كما انها جميعها دالة احصائيا وكانت النتائج كالتالي: -

هناك ارتباط موجباً قوياً (\*\*.707) ذو دلالة احصائية (0.000) بين التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي

هناك ارتباط موجباً قوياً (\*\*.734) ذو دلالة احصائية (0.000) بين استغلال واستثمار القدرات والمواهب والأداء التنظيمي.

هناك ارتباط موجباً قوياً (\*\*.678) ذو دلالة احصائية (0.000) بين إدارة الأصول البشرية والاجتماعية والأداء التنظيمي

هناك ارتباط موجباً قوياً (\*\*.718) ذو دلالة احصائية (0.000) بين مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

## دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع العقارات المصري

محمد حسن حسن

هناك ارتباط موجباً قوياً ( $r = .721^{**}$ ) ذو دلالة احصائية (0.000) بين تعزيز الممارسات الأخلاقية والأداء التنظيمي

هناك ارتباط موجباً قوياً ( $r = .787^{**}$ ) ذو دلالة احصائية (0.000) بين تنفيذ الرقابة التنظيمية والأداء التنظيمي

### جدول (٩) تحليل الارتباط بيرسون

الأداء التنظيمي	تنفيذ الرقابة التنظيمية	تعزيز الممارسات الأخلاقية	مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية	إدارة الأصول البشرية والاجتماعية	استكشاف واستغلال القدرات الأساسية للمنظمة	التوجه الاستراتيجي	ارتباط بيرسون	التوجه الاستراتيجي
.707**	.760**	.730**	.764**	.748**	.738**	1	ارتباط بيرسون	التوجه الاستراتيجي
.000	.000	.000	.000	.000	.000		Sig	
355	355	355	355	355	355	355	N	
.724**	.770**	.837**	.887**	.892**	1	.738**	ارتباط بيرسون	استكشاف واستغلال القدرات الأساسية للمنظمة
.000	.000	.000	.000	.000		.000	Sig	
355	355	355	355	355	355	355	N	
.678**	.793**	.827**	.861**	1	.892**	.748**	ارتباط بيرسون	إدارة الأصول البشرية والاجتماعية
.000	.000	.000	.000		.000	.000	Sig	
355	355	355	355	355	355	355	N	
.718**	.798**	.864**	1	.861**	.887**	.764**	ارتباط بيرسون	مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية
.000	.000	.000		.000	.000	.000	Sig	
355	355	.000	35	355	355	355	N	
.721**	.820**	1	.864**	.827**	.837**	.730**	ارتباط بيرسون	تعزيز الممارسات الأخلاقية
.000	.000		.000	.000	.000	.000	Sig	
355	355	35	355	355	355	355	N	
.787**	1	.820**	.798**	.793**	.770**	.760**	ارتباط بيرسون	تنفيذ الرقابة التنظيمية
.000		.000	.000	.000	.000	.000	Sig	
355	355	.000	355	355	355	355	N	
1	.787**	.721**	.718**	.678**	.724**	.707**	ارتباط بيرسون	الأداء التنظيمي
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig	
355	355	.000	355	355	355	355	N	

**\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

## ٢. تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression

يتبين لنا من خلال جدول (١٠) أن ثابت الانحدار هام جداً وإيجابي وذو دلالة معنوية (0.000) مما يشير إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي. ومن خلال نتائج معامل التحديد R نجد أن القيادة الاستراتيجية تحقق ٤٢% من الأداء التنظيمي لقطاع العقارات المصرية. ويتم بعد ذلك تزويد الشكل النهائي لنموذج الانحدار بمعادلة الانحدار النموذجية وهي كالتالي: -

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \epsilon$$

وبناءً عليه قبول الفرض الرئيسي: هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي.

### جدول (١٠) ملخص النموذج

ملخص النموذج								
Model	$\beta$	بيتا Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد Adjusted R Square	R-deux ajusté	خطا التقدير	قيمة F	Sig
الثابت	.528							
1	.529	0.844	.522	.422	.712	.300	122.852	.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

. وبتطبيق معادلة الانحدار المتعدد.

الأداء التنظيمي = ١.١٢٩ + ٠.٢٠٨ \* التوجه الاستراتيجي + ٠.٣٥٧ \* استغلال قدرات المنظمة + 0.237 \* ادارة الأصول البشرية والاجتماعية + ٠.١٠٣ \* تعزيز الثقافة التنظيمية + 0.171 \* الممارسات الأخلاقية + 0.563 \* الرقابة التنظيمية

من المعادلة السابقة يتضح أن الأداء التنظيمي يتأثر بكل أبعاد القيادة الاستراتيجية وكان الترتيب كالتالي



- $\beta 1$  الرقابة التنظيمية
- يليه  $\beta 2$  استغلال قدرات المنظمة
- $\beta 3$  إدارة الأصول البشرية والاجتماعية
- $\beta 4$  التوجه الاستراتيجي
- $\beta 5$  الممارسات الأخلاقية
- $\beta 6$  الثقافة التنظيمية

جدول (١١) تحليل معاملات الانحدار المتعدد

Sig	قيمة T	المعاملات		معاملات المعاملات		
		Coefficients	Coefficients non غير قياسية			standardizes
		Coefficients standardizes	Std. Error			$\beta$
.000	.907		.143	١.129	الثابت	
.000	3.558	.186	.058	.208	التوجه الاستراتيجي	
.000	4.638	.370	.077	.357	استكشاف واستغلال القدرات الأساسية للمنظمة	
.000	3.161	.237	.075	.237	إدارة الأصول البشرية والاجتماعية	
.000	١.342	.103	.079	.103	مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية	
.000	١.982	.168	.074	.172	تعزيز الممارسات الأخلاقية	
.000	8.054	.487	.070	.563	تنفيذ الرقابة التنظيمية	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

## ١.٢. توصيات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة الحالية يقدم الباحث في هذا الجزء توصيات الدراسة وقد تمثلت في:-

- تؤكد الدراسة الحالية على ضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بقطاع العقارات المصري من خلال الدورات التدريبية، ومؤتمرات خاصة، وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيقها، والعمل على تهيئة قادة مستقبلين وإعدادهم.
- هناك أهمية كبيرة للرؤية والتنفيذ والتركيز في القيادة الاستراتيجية لتحقيق أفضل النتائج.
- توضيح رؤية الشركات لكافة العاملين، ومشاركة كافة العاملين في اعداد الخطة التنفيذية داخل الشركات ليتسنى لهم ربط كافة أعمالهم بأهداف الشركة.
- تحديد وتطبيق أفضل الممارسات في تنفيذ الخطط والأنشطة الاستراتيجية وتحديد مقاييس الأداء ومتابعتها بانتظام لتحسين الأداء التنظيمي.
- توفير بيئة عمل تعزز الإبداع والابتكار وتحفيز الموظفين على العمل بكفاءة وفاعلية وذلك من خلال تقديم المكافآت والحوافز المناسبة.
- نشر أدلة معايير وقواعد السلوك الأخلاقي التي ينبغي أن يلتزم الموظفين باتباعها في كافة المستويات الإدارية، وربط نظام المكافآت بالالتزام بهذه المعايير.
- العمل على تحفيز العاملين في الشركات بصورة دائمة وفق الإمكانيات المتاحة، مع التركيز على التحفيز المعنوي في حال عدم توفر الإمكانيات المادية.
- تكليف الموظفين ذوي التقييم السنوي العالي بالأدوار والمهام الاستراتيجية باعتبارهم القيادات الاستراتيجية المستقبلية.
- التنوع في الأساليب الرقابية التي تستخدم في الرقابة التنظيمية داخل الشركات من خلال تخصيص العاملين والموازنة بين الرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية، مع الحرص على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.
- توصي هذه الدراسة بتعزيز استخدام رأس المال البشري لتحسين تأثير الوظائف في الشركات من خلال ممارسات القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي/ استكشاف واستغلال القدرات الأساسية للمنظمة/ إدارة الأصول البشرية والاجتماعية/ مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية/ تعزيز الممارسات الأخلاقية/ تنفيذ الرقابة التنظيمية).

- مزيد من الاهتمام بتعزيز الممارسات الأخلاقية للمنظمات.
- يجب أن يأخذ المسؤولون في الشركات في الاعتبار أن دور نمط القيادة الاستراتيجية يتطلب أن يتم إيجاد الثقة بين الموظفين والتعامل مع المتغيرات البيئية، وتشجيع التطوير والابتكار، مع إيجاد وبناء رؤية مستقبلية للمنظمة، ووضع أهداف طويلة وقصيرة الأجل للأداء.

### ١٣. البحوث المستقبلية

- إعادة تطبيق هذه الدراسة في قطاعات مختلفة.
- إعادة تطبيق هذه الدراسة مع الأخذ في الاعتبار العوامل الديمجرافية كعوامل مؤثرة على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.

### المراجع باللغة العربية

- أبو سمرة، حازم خميس (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية. استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. جامعة الأقصى - غزة. كلية الإدارة والتمويل.
- عبد المحسن، ماجد عبد الكريم. (٢٠١٩). تخطيط موازنات أنشطة الاتصال التسويقي وأثره على أداء المنظمات دراسة وصفية تحليلية على منظمات القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية. رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في تخصص الإعلان والاتصال التسويقي. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. كلية الإعلام والاتصال. قسم الإعلان والاتصال التسويقي. المملكة العربية السعودية.
- الماضي، محمد المحمدي. (٢٠٠٠). العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي: (دراسة مقارنة) بالتطبيق على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٢٤، ع ٢٠، ٣٤٥ - ٣٩٢.
- الوكيل، منال. (٢٠١٥). أثر نمط القيادة الاستراتيجية على الفعالية التنظيمية للمنظمات العامة: دراسة تطبيقية على بعض وحدات الإدارة المحلية بمحافظة القاهرة. مجلة البحوث والدراسات العربية، ع ٦٣ - ٢١٩، ٢٥٩.

## المراجع باللغة الإنجليزية

- Carey, M., Kashyap, A. K., Rajan, R., & Stulz, R. M. (2012). Market institutions, financial market risks, and the financial crisis. *Journal of Financial Economics*, 104(3), 421–424.
- Carter, S. M. & Greer, C. R. (2013). Strategic leadership: Values, styles, and organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 375-393.
- Deeboonmee, W., & Ariratana, W. (2014). Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112(Supplement C), 982–985. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1258>.
- Hagen, A. F., Hassan, M. T., & Amin, S. G.(1998). Critical Strategic Leadership Components: An Emprical Investigation. *Advanced Management Journal*, 63 (3), 39 – 44.
- Hitt, M. A. (2008). Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations and society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57–75.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A.(1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 13 (1), 63 – 72.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A.(1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 13 (1), 63 – 72.
- Jaleha, A. A., & Machuki, V. N. (2018). Strategic leadership and organizational performance: A critical review of literature. *European Scientific Journal*, 14(35), 124-149.
- Jassmy, B. A. K., & Bhaya, Z. M. A. (2016). Strategic orientation and effects on organizational performance-analytical study in real

- estate banks In Al-Dewaniya Province. Proceedings of the International Management Conference, 10(1), 200-212.
- Khan, M. I., Awan, U., Yasir, M., Mohamad, N. A. B., Shah, S. H. A., Qureshi, M. I., & Zaman, K. (2014). Transformational leadership, emotional intelligence and organizational commitment: Pakistan's services sector. *Argumenta Oeconomica*, 33(2), 67-92.
  - Kim J. S., Kang, S. A., & Park, H. J.(2014). Impact of CEO Leadership Styles on Firm Performance During Environmental Uncertainty. A Study of Privately Owned Korean Companies. *Research Journal of Business Management*, 8 (1), 43 – 44.
  - Onyango, W. P. (2015). Effects of Transformational Leadership Styles on Talent Management: A Case of Micro, Small and Medium Size Enterprises in Migori County, Kenya. *development*, 10.
  - Quigley, T. J., & Graffin, S.D.(2017). Reaffirming the CEO effect is significant and much larger than chance: A comment on Fitza (2014). *Strategic Management Journal*, 38 (3), 793– 801.
  - Zaman, K., Qureshi, M., & Bhatti, M. (2011). The impact of culture and gender on leadership behavior: Higher education and management. *Management Science Letters*, 1(4), 531-540.
  - O'Shannassy, T. (2021). The challenges of strategic leadership in organizations. *Journal of Management & Organization*, 27(2), 235-238.

## الملحقات قائمة الاستقصاء

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة

هذا الاستبيان هو جزء من رسالة دكتوراه مهنية (DBA) عن تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي

- يرجى الإجابة على كل الأسئلة. سيستغرق ملاً هذا الاستبيان ١٠ دقائق من وقتكم الثمين .
- سيساعد هذا الاستبيان في تسليط الضوء علي أهمية القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي
- إذا كان لديكم أي استفسار حول اي جزء من هذا الاستبيان او عن البحث بشكل عام يرجى الرجوع للباحث.

يرجي العلم بأن إجاباتكم سوف يتم التعامل معها بسرية تامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث فقط. لن يتم الكشف عن أسم الشركة أو المستجيب في البحث

أطيب التحيات،

## قائمة الاستقصاء

المتغيرات					
أعراض بشدة ١	غير موافق ٢	محايد ٣	موافق ٤	موافق تماما ٥	
التوجه الاستراتيجي					
١	٢	٣	٤	٥	تمتلك قيادات المنظمة رؤية استراتيجية واضحة.
١	٢	٣	٤	٥	يوجد أهداف استراتيجية واضحة.
١	٢	٣	٤	٥	تضع قيادات المنظمة بدائل استراتيجية للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة.
١	٢	٣	٤	٥	تبني قيادات المنظمة استراتيجيتها من خلال التحليل البيئي.
١	٢	٣	٤	٥	تعمل قيادات المنظمة على وضع خطة تشغيلية تتناسب مع استراتيجيتها.
١	٢	٣	٤	٥	تسهم السياسات التي تضعها قيادات المنظمة في تحسين أدائها.

## دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع العقارات المصري

محمد حسن حسن

استغلال واستثمار القدرات والمواهب					
١	٢	٣	٤	٥	تولي قيادات المنظمة أهمية بالغة بالتنمية المهنية للكادر الوظيفي.
١	٢	٣	٤	٥	تستخدم قيادات المنظمة الحوافز لحث العاملين على زيادة إنجازاتهم.
١	٢	٣	٤	٥	تستغل قيادات المنظمة الخبرات العملية المتوفرة لدى العاملين.
١	٢	٣	٤	٥	تهتم قيادات المنظمة بالأعمال والحلول الإبداعية لدى العاملين.
١	٢	٣	٤	٥	تشارك قيادات المنظمة العاملين في وضع الأهداف التنظيمية.
١	٢	٣	٤	٥	تستفيد قيادات المنظمة من المعرفة المتوفرة لدى الموظفين.
تطوير رأس المال البشري					
١	٢	٣	٤	٥	تهتم قيادات المنظمة بعقد دورات وبرامج تدريبية مستمرة لتطوير الكادر البشري.
١	٢	٣	٤	٥	تعمل قيادات المنظمة على توفير وسائل الدعم والمساندة اللازمة لتدريب العاملين في المنظمة.
١	٢	٣	٤	٥	تشجع قيادات المنظمة العمل الجماعي وفرق العمل.
١	٢	٣	٤	٥	تهتم قيادات المنظمة بتهيئة واعداد قادة للمستقبل.
١	٢	٣	٤	٥	تعمل قيادات المنظمة على منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم.
١	٢	٣	٤	٥	تكافئ قيادات المنظمة العاملين المتميزين في تقييم الأداء السنوي.
مساعدة وتعزيز الثقافة التنظيمية					
١	٢	٣	٤	٥	توظف قيادات المنظمة المنافسة البناءة بين الإدارات لزيادة الانتاجية.
١	٢	٣	٤	٥	تحرص قيادات المنظمة على تعزيز الولاء والانضباط في العمل.
١	٢	٣	٤	٥	توفر قيادات المنظمة بيئة عمل تشجع على التصرف بحرية واستقلالية.
١	٢	٣	٤	٥	تنمي قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين العاملين في المنظمة.
١	٢	٣	٤	٥	تنتقل قيادات المنظمة أفكار الآخرين ومقترحاتهم عندما تكون بناءة.
١	٢	٣	٤	٥	تسهم قيادات المنظمة في رفع الروح المعنوية لدى العاملين.
تعزيز الممارسات الأخلاقية					
١	٢	٣	٤	٥	تكرس قيادات المنظمة الأخلاق الحميدة والقيم المجتمعية لدى العاملين.
١	٢	٣	٤	٥	تحرص قيادات المنظمة على خلق بيئة عمل تمكن العاملين من التعامل مع الجميع العاملين باحترام
١	٢	٣	٤	٥	تراعي قيادات المنظمة في التعامل مع العاملين.
١	٢	٣	٤	٥	تمثل قيادات المنظمة قدوة للمؤوسين من خلال ممارساتها الأخلاقية.
١	٢	٣	٤	٥	تعتمد قيادات المنظمة نظام مكافآت مبني على الالتزام بالسلوك

## دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع العقارات المصري

محمد حسن حسن

الأخلاقي.					
١	٢	٣	٤	٥	تنشر المنظمة أدلة خاصة توضح معايير السلوك الأخلاقي التي تلتزم بها.
تنفيذ الرقابة التنظيمية					
١	٢	٣	٤	٥	تنمي قيادات المنظمة الرقابة الذاتية لدى العاملين.
١	٢	٣	٤	٥	تولي قيادات المنظمة الاهتمام بالتغذية الراجعة من العملية الرقابية.
١	٢	٣	٤	٥	تراقب قيادات المنظمة الأحداث الطارئة التي من شأنها التأثير على سير العمل.
١	٢	٣	٤	٥	تتبنى قيادات المنظمة أدوات رقابية متطورة في عملية رقابة أداء العاملين.
١	٢	٣	٤	٥	تعطي قيادات المنظمة أهمية متكافئة للرقابة المالية والاستراتيجية عند تطوير أنظمة الرقابة.
١	٢	٣	٤	٥	تدعم قيادات المنظمة أنظمة الرقابة التي تعزز موقف المنظمة وسمعتها في البيئة الخارجية.
الأداء المالي					
١	٢	٣	٤	٥	زيادة أرباح شركتي تدريجياً خلال السنوات الثلاث الماضية.
١	٢	٣	٤	٥	يزداد حجم مبيعات شركتي تدريجياً خلال السنوات الثلاث الماضية.
١	٢	٣	٤	٥	يزيد عائد الاستثمار في شركتي تدريجياً خلال السنوات الثلاث الماضية.
الأداء الغير مالي					
١	٢	٣	٤	٥	يزداد عدد المنتجات الجديدة في شركتي خلال السنوات الثلاث الماضية
١	٢	٣	٤	٥	زادت الحصة السوقية لشركتي بشكل كبير خلال السنوات الثلاث الماضية
١	٢	٣	٤	٥	زاد تطوير سوق شركتي بشكل ملحوظ خلال السنوات الثلاث الماضية
١	٢	٣	٤	٥	زادت جودة منتجات / خدمات منظمتي في شركتي خلال السنوات الثلاث الماضية
١	٢	٣	٤	٥	يزداد التزام موظف شركتي أو ولانه للمنظمة خلال السنوات الثلاث الماضية
١	٢	٣	٤	٥	زيادة إنتاجية موظفي شركتي خلال السنوات الثلاث الماضية
١	٢	٣	٤	٥	زاد تطوير موظفي شركتي خلال السنوات الثلاث الماضية
١	٢	٣	٤	٥	زاد الرضا الوظيفي لموظفي شركتي خلال السنوات الثلاث الماضية



## دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع العقارات المصري

محمد حسن حسن

### ثالثاً من فضلكم باستيفاء المعلومات التالية

النوع	١. ذكر	٢. أنثى
السن	١. أقل من ٢٥ عام	٢. من ٢٥ - لأقل من ٣٥
	٣. من ٣٥ لأقل من ٤٥	٤. من ٤٥ لأقل من ٥٥
	٥. ٥٥ عاماً فأكثر	
المستوى الوظيفي	١. مدير	٢. مدير تنفيذي
مستوى التعليم	٣. مشرف	٤. إدارة عليا
	بكالوريوس	دراسات عليا