



NEAR EAST UNIVERSITY  
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES  
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

**STRATEGIC CHOICES AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
AND THEIR IMPACT ON BANKING SUCCESS, A COMPARATIVE  
EXPLORATORY STUDY OF THE OPINIONS OF A SAMPLE OF  
MANAGERS OF PRIVATE BANKS OPERATING IN ERBIL  
GOVERNORATE**

REBIN AHMED HWAYYIZ

MASTER'S THESIS

NICOSIA  
2021



جامعة الشرق الأدنى  
معهد الدراسات العليا  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم إدارة الاعمال

**الخيارات الإستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرها في النجاح المصرفي  
دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء إدارة مصارف الاهلية العاملة في محافظة أربيل**

ريبين احمد حويز

رسالة ماجستير

**STRATEGIC CHOICES AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
AND THEIR IMPACT ON BANKING SUCCESS, A COMPARATIVE  
EXPLORATORY STUDY OF THE OPINIONS OF A SAMPLE OF  
MANAGERS OF PRIVATE BANKS OPERATING IN ERBIL  
GOVERNORATE**

REBIN AHMED HWAYYIZ

NEAR EAST UNIVERSITY  
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES  
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

MASTER'S THESIS

**SUPERVISOR**

**PROF. DR. KHAIRI ALI AUSO ALI**

NICOSIA  
2021

الخيارات الإستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرها في النجاح المصرفي  
دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء إدارة مصارف الاهلية العاملة في محافظة أربيل

ربيين احمد حويز

جامعة الشرق الأدنى  
معهد الدراسات العليا  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم إدارة الاعمال

رسالة ماجستير

بإشراف

الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي

## ACCEPTANCE/APPROVAL

We as the jury members certify the “Strategic choices and transformational leadership and their impact on banking success, A comparative exploratory study of the opinions of a sample of managers of private banks operating in Erbil governorate” prepared by “Rebin Ahmed Hwayyiz” defended on 22 /08/ 2021 has been found satisfactory for the award of degree of Master

### JURY MEMBERS



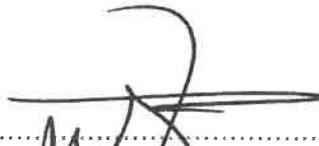
**Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali** (Supervisor)  
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department



**Assist. Prof. Dr. Dildar Haydar Ahmed** (Head of Jury)  
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Economics Department



**Assist. Prof. Dr. Ramyar Rezgar Ahmed**  
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department



**Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer**  
Institute of Graduate Studies  
Director

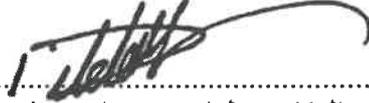
## قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير ريبين احمد حويز في رسالته الموسومة بـ " الخيارات الإستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرها في النجاح المصرفي دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء إدارة مصارف الاهلية العاملة في محافظة أربيل" نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2021/08/22، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

### أعضاء لجنة المناقشة



.....  
الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي ( المشرف )  
جامعة الشرق الادنى  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال



.....  
الاستاذ المساعد الدكتور دلدار حيدر احمد ( رئيس لجنة المناقشة )  
جامعة الشرق الادنى  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم الاقتصاد



.....  
الاستاذ المساعد الدكتور راميار رزكار احمد  
جامعة الشرق الادنى  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية والمحاسبة



.....  
الاستاذ الدكتور ك. حسنو جان باشير  
معهد الدراسات العليا  
المدير

## DECLARATION

I'm **Rebin Ahmed Hwayyiz**; hereby declare that this dissertation entitled **Strategic choices and transformational leadership and their impact on banking success, A comparative exploratory study of the opinions of a sample of managers of private banks operating in Erbil governorate**, been prepared myself under the guidance and supervision of **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- The full extent of my thesis can be accesible from anywhere.
- My thesis can only be accesible from the Near East University.
- My thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my thesis will be accesible from anywhere.

Date:

Signature

REBIN AHMED HWAYYIZ

## الاعلان

أنا ريبين احمد حويز ، أعلن بأن رسالتي الماجستير بعنوان الخيارات الإستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرها في النجاح المصرفي دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء إدارة مصارف الاهلية العاملة في محافظة أربيل، كانت تحت إشراف وتوجيهات الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي ، ولقد أعددتها بنفسى تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أؤكد بأنني أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى.

هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتي يمكن الوصول اليها من أي مكان.
- رسالتي يمكن الوصول اليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتي قابلة للوصول اليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتي مسموح الوصول اليها من أي مكان.

التاريخ:

التوقيع

ريبين احمد حويز

## **ACKNOWLEDGEMENTS**

Thanks to God before and after, who enabled me to complete this research, and then thanks go to the Near East University, represented by the College of Graduate Studies in Social Sciences, College of Management and Economics - Department of Business Administration, and also special thanks to **PROF. DR. KHAIRI ALI AUSO ALI** for supervising the research for his role The great in guidance and modification until the research reached its current form, and he did not spare me his efforts and time, and thanks go to the private banks in Iraq, the research sample for providing me with the information that helped me to complete the research in the way it is.

### شكر وتقدير

الشكر لله من قبل ومن بعد الذي وفقني إلى إتمام هذا البحث ومن ثم الشكر موصول لجامعة شرق  
الادنى، ممثلة في كلية الدراسات العليا في العلوم الاجتماعية، كلية الإدارة والاقتصاد - قسم الإدارة  
الاعمال، وكذلك أخص بالشكر الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي للإشراف على البحث وذلك  
لدوره الكبير في التوجيه والتعديل حتى وصل البحث لصورته الحالية، كما أنه لم يبخل عليّ بمجهوده  
ووقته، والشكر موصول للبنوك الخاصة بالعراق عينة البحث لتقديمهم لي المعلومات التي ساعدتني  
لإكمال البحث بالصورة التي هي عليه.

## ÖZ

### **Stratejik seçenekler ve dönüşümcü liderlik ve bunların bankacılık başarısı üzerindeki etkisi Erbil Valiliği'nde faaliyet gösteren özel banka yöneticilerinin bir örneğinin görüşlerinin karşılaştırmalı bir araştırması**

Bu araştırma, stratejik seçimlerin etkisini, dönüşümcü liderlikle olan ilişkisini ve bankacılık başarısındaki rolünü, Erbil vilayetinde çalışan sivil gider yönetimi yöneticilerinin bir örneğinin görüşlerinin karşılaştırmalı bir araştırmasını amaçlamaktadır.

Şüphesiz ki bankacılık sektörü hayati ve önemli sektörlerden biridir. Stratejik seçimler ve dönüşümcü liderlik, başarının elde edilmesini ve sürekliliğini etkileyen faktörler arasındadır, çünkü kuruluşların devam edebilmeleri, büyük ölçüde yönetimlerinin uygun stratejik seçenekleri benimseme yeteneğine ve üst yönetimlerinin süreçteki yeteneğine bağlıdır. Seçimi, analizi, teşhisi ve seçimi. Bu kuruluşların başarısı için en iyisi.

Araştırma, idari kademelere dağılmış (80) yöneticiden oluşan bir örneklem üzerinde uygulanmıştır. Araştırma, veri ve bilgi toplama için ana araç olarak bir anketi ve ayrıca anketin dağıtılması ve toplanması döneminde gerçekleşen ziyaretleri kullanmıştır.

Araştırma verilerinin özel olarak işlenmesi Analizleri yürütmek için istatistiksel araçlar olarak bir dizi hazır uygulama (SPSS) ve (MINTAP) kullanılmış ve araştırmanın doğası ve verilerin parametrik olmadığı gerçeği göz önüne alındığında, uygun istatistiksel araçlar kullanılmıştır. verileri analiz etmek ve işlemek ve hipotezleri test etmek için seçilir.

Araştırma bir dizi sonuç ve öneriye ulaşmış olup, bunlar arasında genel düzeyde stratejik seçimler ile dönüşümcü liderlik arasında güçlü bir ilişki kurulmazken, örgütsel başarı ile dönüşümcü liderlik arasında güçlü bir ilişki elde edilmiştir. Herhangi bir proje veya işin uygulanmasına başlamadan önce, eğitim ve geliştirme sırasında yönetici liderlerin dikkate alınması, astlarının motive edilmesi için çalışmak, aralarında işbirliği kültürünün yaygınlaştırılması, öğrenmek ve fayda sağlamak için modern liderlik kadrolarının eskileriyle bütünleştirilmesi. Organizasyonda başarıya ulaşmak için deneyimlerden ve yüksek verimlilik ve etkinlik yoluyla önemli organizasyonel başarı kriterlerine güvenmek.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji. Banka. Özel bankaların işletilmesi. Erbil. kuruluşlar.

## ABSTRACT

### **Strategic choices and transformational leadership and their impact on banking success, A comparative exploratory study of the opinions of a sample of managers of private banks operating in Erbil governorate**

This research aims at the impact of strategic choices, the relationship with and transformational leadership and its role in banking success, a comparative survey of the opinions of a sample of managers of civil expenses management working in Erbil governorate.

There is no doubt that the banking sector is one of the vital and important sectors. Strategic choices and transformational leadership are among the factors affecting the achievement and continuity of success, as the ability of organizations to continue depends to a large degree on the ability of their management to adopt appropriate strategic options and the ability of their senior management in the process of selection, analysis, diagnosis and selection. The best for the success of these organizations.

The research was applied to a sample of (80) managers distributed in administrative levels. The research used a questionnaire as a main tool for data and information collection, as well as the visits that took place during the period of distribution and collection of the questionnaire.

Specialized processing of research data a number of ready-made applications (SPSS) and (MINTAP) were used as statistical tools to conduct analyses, and given the nature of the research and the fact that the data is non-parametric, appropriate statistical tools were selected for analysing and processing data and testing hypotheses.

The research reached a set of conclusions and recommendations, among them, a strong correlation was not achieved between strategic choices and transformational leadership at the general level, while a strong correlation was achieved between organizational success and transformational leadership. Before starting the implementation of any project or work, as well as paying attention to administrative leaders during training and development, working to motivate subordinates, spreading a culture of cooperation among them, and integrating modern leadership cadres with old ones in order to learn and benefit from experiences and rely on important organizational success criteria through high efficiency and effectiveness in order to achieve success in the organization.

**Keywords:** The strategy. The bank. Operating private banks. Erbil. organizations.

## المخلص

الخيارات الإستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرها في النجاح المصرفي دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء إدارة مصارف الاهلية العاملة في محافظة أربيل

الخيارات الإستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرها في النجاح المصرفي دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء إدارة مصارف الاهلية العاملة في محافظة أربيل.

يهدف هذا البحث الخيارات الإستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثير في النجاح المصرفي دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء إدارة مصارف الاهلية العاملة في محافظة أربيل.

ومما لاشك فيه أن قطاع المصارف من القطاعات الحيوية والمهمة، فالخيارات الإستراتيجية والقيادة التحويلية تعد من العوامل المؤثرة في تحقيق النجاح والاستمرار فيه حيث أن قدرة المنظمات على الاستمرار تعتمد على درجة كبيرة في مقدرة إدارتها لتبني الخيارات الإستراتيجية المناسبة ومقدرة إدارتها العليا في عملية الاختيار والتحليل والتشخيص واختيار الأفضل من أجل تحقيق النجاح لهذه المنظمات.

وطبق البحث على عينة مكونة من (80) مديراً موزعين في مستويات إدارية وقد أستخدم البحث وسيلة استبيان أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات فضلاً عن الزيارات التي تمت خلال فترة توزيع وجمع الاستبانة. المعالجة الإحصائية لبيانات البحث أستعمل عدد من التطبيقات الجاهزة (SPSS) و (MINTAP) كأدوات إحصائية لأجراء التحليلات، وبالنظر لطبيعة البحث وكون البيانات لامعلمية (Nan Parametric) فقد تم أنتقاء أدوات إحصائية ملائمة لتحليل ومعالجة البيانات وأختبار الفرضيات.

توصلت البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات من بينها لم تتحقق علاقة ارتباط قوية بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية على المستوى العام في حين تحققت علاقة ارتباط قوية بين النجاح التنظيمي والقيادة التحويلية وأنتهى البحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات منها ضرورة الأهتمام وتوجيه الإدارات باتخاذ الخيارات الاستراتيجية كضرورة صحيحة قبل البدء بتنفيذ أي مشروع أو عمل وكذلك الأهتمام بالقيادات الإدارية خلال التدريب والتطوير والعمل على تحفيز المرؤوسين ونشر ثقافة التعاون فيما بينهم ودمج الكوادر القيادية الحديثة مع القديمة من أجل التعلم والأستفادة من الخبرات والأعتماد على معايير النجاح التنظيمي المهمة من خلال الكفاءة العالية والفاعلية لأجل تحقيق النجاح في المنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** الإستراتيجية. المصرف. مصارف الاهلية العاملة. أربيل. المنظمات.

## قائمة المحتويات

.....	قرار لجنة المناقشة
IX .....	شكر وتقدير
X .....	ÖZ
XI .....	ABSTRACT
XII .....	الملخص
XIII .....	قائمة المحتويات
XVI .....	قائمة الجداول
XVII .....	قائمة الأشكال
1.....	مقدمة
11.....	الفصل الاول
11.....	الاطار النظري للدراسة
11.....	1.1 القيادة التحويلية
11.....	1.1.1 مفهوم القيادة الإدارية
12.....	1.2 مداخل القيادة الإدارية
13.....	1.2.1 المدخل التقليدي (الرجل العظيم): Traits Approach
13.....	1.2.2 المدخل السلوكي: Behavioral Approach
15.....	1.2.3 المدخل الموقفي: The Contingence Approach
16.....	1.2.4 المدخل الحديث: New Approach
16.....	1.2.5 القيادة التحويلية Transformation Leadership
17.....	1.2.6 مفهوم القيادة التحويلية ونشأتها وأهميتها:
18.....	1.2.7 أهمية ودور القيادة التحويلية:
20.....	1.3 الخيارات الاستراتيجية
20.....	1.3.1 الإطار الفكري للخيار الاستراتيجي:
22.....	1.3.2 مراحل صياغة الخيارات الاستراتيجية:

- 23..... Generation of Choices: توليد البدائل الاستراتيجية: 1.3.2.1
- 24..... 1.3.2.2 خصائص وسمات القائد التحويلي
- 27..... Evaluating those Choices: تقييم البدائل الاستراتيجية: 1.3.2.3
- 28..... Appropriateness الملائمة 1.3.2.3.1
- 28..... (Desirability) المرغوبة: 1.3.2.3.2
- 29..... (Feasibility) الجدوى 1.3.2.3.3
- 30..... Selection of Strategy: الاختيار للبدائل المناسب: 1.3.2.3.4
- 30..... 1.3.3 الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي
- 30..... 1.3.3.1 الخيارات الاستراتيجية على المستوى الكلي:
- 33..... 1.3.3.2 التنوع المتكامل:
- 36..... 1.3.4 الخيارات الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال
- 38..... 1.4 النجاح المصرفي
- 38..... 1.4.1 النجاح المصرفي
- 40..... 1.4.2 مقاييس النجاح المصرفي
- 40..... 1.4.2.1 الكفاءة
- 42..... 1.4.2.2 مراحل الكفاءة
- 43..... 1.4.3 الفاعلية Effectiveness
- 49..... 1.4.4 العلاقة بين الكفاءة والفاعلية
- 52..... الفصل الثاني**
- 52..... دراسة ميدانية**
- 52..... 1.2 عرض وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها ونتائجها
- 52..... 1.2.1 معلومات العامة
- 55..... 1.2.2 مجتمع وعينة الدراسة
- 57..... 2.2 التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة وعرض النتائج
- 58..... 2.3 التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة

58.....	2.3.1 التحليل العاملي لفقرات الخيار الاستراتيجي
60.....	2.3.2 التحليل العاملي للقيادة التحويلية
64.....	2.3.4 التحليل العاملي للنجاح المصرفي
68.....	2.4 اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
73.....	الخاتمة
77.....	المصادر و المراجع
84.....	ملحق
91.....	تقرير الاستيلاء

## قائمة الجداول

- الجدول (1) توزيع فقرات الإستبانة.....54
- الجدول (2) المعلومات ذات الطابع الوظيفي .....56
- الجدول (3) مستوى تميز فقرات متغير استراتيجية النمو لمصرف .....58
- الجدول (4) مستوى تميز فقرات متغير استراتيجية الاستقرار لمصرف.....59
- الجدول (5) مستوى تميز فقرات متغير استراتيجية الانكماش لمصرف .....60
- الجدول (6) مستوى تميز فقرات استبانة الدراسة لمتغير القيادة التحويلية ( التأثير الكارزمي) لمصرف .61
- الجدول (7) مستوى تميز فقرات استبانة الدراسة لمتغير القيادة التحويلية ( حفز طموحات الاخرين ) لمصرف .62
- الجدول (8) مستوى تميز فقرات استبانة الدراسة لمتغير القيادة التحويلية ( تحفيز وبناء الافكار ) لمصرف  
62.....
- الجدول (9) مستوى تميز فقرات استبانة الدراسة لمتغير القيادة التحويلية (الاهتمامات الفردية ) لمصرف .....63
- الجدول (10) مقارنة بين أبعاد القيادة التحويلية من حيث تميز الفقرات لمصرف .....63
- الجدول (11) مستوى تميز فقرات استبانة الدراسة للمتغير الاستجابي النجاح المصرفي ( الكفاءة )  
لمصرف.....64
- الجدول (12) مستوى تميز فقرات استبانة الدراسة لمتغير النجاح المصرفي(الفاعلية) لمصرف .....65
- الجدول (13) مقارنة بين أبعاد النجاح المصرفي من حيث تميز الفقرات لمصرف .....65
- الجدول (14) مصفوفة المكونات قبل التدوير لمصرف .....66
- الجدول (15) مصفوفة المكونات بعد التدوير لمصرف .....68
- الجدول (16) مقارنة لنتائج تشعب فقرات الاستبانة على المستوى العام لمتغيرات الدراسة وفق مقياس التحليل  
العالمي لمصرف .....68
- الجدول (17) مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات الخيارات الاستراتيجية الفرعية والقيادة التحويلية لمصرف  
69.....
- الجدول (18) مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات الدراسة (الخيارات الاستراتيجية بأبعادها) النجاح المصرفي  
70.....
- الجدول (19) مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات الدراسة النجاح المصرفي والقيادة التحويلية لمصرف ..70
- الجدول (20) مصفوفة ارتباط كندال بين أبعاد القيادة التحويلية والنجاح المصرفي لمصرف .....71
- الجدول (21) مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات الدراسة الرئيسة لمصرف .....71

## قائمة الأشكال

- شكل (1) النموذج الافتراضي للدراسة.....4
- شكل (2) أنماط السلوك القيادي حسب دراسة.....14
- شكل (3) مراحل صياغة الخيارات الاستراتيجية.....23
- شكل (4) يوضح معايير الاستراتيجية الفاعلة.....29
- شكل (5) الاستراتيجيات التنافسية العامة.....39
- شكل (6) الاسباب المؤدية للفاعلية التنظيمية.....44
- الشكل (7) العلاقة بين الكفاءة والفاعلية.....50

## مقدمة

يشهد العالم اليوم تغييرات كثيرة، وعلى جميع الأصعدة بحيث تتعاظم وتكبر الفجوة يوماً بعد يوم بين الشكل والمضمون للعديد من الظواهر التي يكون لها اتصال مباشر بحياة الأفراد والمنظمات.

ونظراً لهذه التغييرات المفاجئة والحاصلة في العالم، لابد من وجود أفراد قادرين على اتخاذ الخيارات الناجحة، ونتيجة لما يتمتع به هؤلاء الأفراد من حكمة واتصالهم بالأفراد والمنظمات فإن ذلك يولد لنا قناعة من إنهم قادرين على سد وتقليص هذه الفجوة، ولا يمكن ذلك إلا من خلال تبني خيارات إستراتيجية ناضجة ومثلى.

وتتفق جميع الدراسات الحديثة على إن الخيارات الناجحة لا يمكن إتخاذها إلا من خلال وجود قيادة ناجحة و متمكنة، لذلك يمكن أن تشكل هذه إطاراً تشخيصياً للمعالجة بعقلية ومدركات واسعة، تدفع الى ضرورة إعداد قيادات ذات مستوى عالي من المرونة والتفكير المستقبلي، وهذه تكون مهياً لممارسة أدوار قيادية غير مألوفة وذات قدرة عالية على إستيعاب المتغيرات الحاصلة في الميدان ومدى الأمكان من تطبيقها على أرض الواقع، لذا نجد إن الخيار الاستراتيجي الأفضل والقيادة المتمكنة ذات المعرفة الكافية والأستيعاب الكبير للمفاهيم الحديثة سيكون ثمارها النجاح للمنظمة في ظل عالم متغير وبيئة متغيرة.

وتم أختيار عينة من القيادات الإدارية والتي لها إتصال مباشر، وحرية الرأي والمشاركة في إتخاذ الخيارات الاستراتيجية في المنظمات العامة، وأعد لذلك مقياساً معنوياً يفصح عنه تحديد آراء ومواقف القيادات الإدارية التحويلية تجاه التأثير بين الخيار الاستراتيجي ومدى تحقيق المنظمة للنجاح، وحددت مشكلة البحث في مجموعة بحثية سعياً لأجابتها وبلورة الأطار المنهجي للبحث.

وتتضمن الدراسة أربعة فصول أشتمل الأول مبحثين، الأول منهجية البحث التي تضمنت المشكلة والأهمية والأهداف، والمخطط للدراسة والفرضيات ومنهج الدراسة والخلفيات العامة عن عينة الدراسة والمبحث الثاني الدراسات السابقة لكل المتغيرات.

أما الفصل الثاني قد تضمن ثلاثة مباحث الأول تضمن المفاهيم والأفكار الأساسية للخيارات الاستراتيجية وأنواعها والثاني تضمن القيادة التحويلية مفهومها ومضامينها ومداخلها وأهميتها والخصائص والصفات للقائد التحويلي، والأسباب التي أدت الى تبني هذا المدخل. أما المبحث الثالث فقد تضمن المفاهيم الأساسية للنجاح التنظيمي ومداخله وعوامله ومقاييسه والكفاءة والفاعلية مفاهيمها ومداخلها.

أما الفصل الثالث فقد تضمن ثلاثة مباحث الأول التحليل العملي لمتغيرات الدراسة ومعرفة مدى تميز الفقرات المشبعة وغير المشبعة من أجل معرفة أهمية هذه الفقرات والمبحث الثاني معرفة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة أما المبحث الثالث فكان لبيان علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

أما الفصل الرابع فقد تضمن مبحثه الأول الاستنتاجات والمبحث الثاني التوصيات والمقترحات وأختتمت الدراسة بالمصادر والملاحق.

### مشكلة الدراسة

أن تكون هناك نوع من العلاقة والموائمة ما بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة وما للقيادة الإداريين من أهمية في اتخاذ الخيار الاستراتيجي المناسب والذي من شأنه أن يحقق للمنظمة أفضل النتائج وتحقيق النجاح الذي تعمل المنظمة من الوصول اليه من خلال العلاقة ما بين متخذي الخيارات الاستراتيجية والقيادة، ونتيجة للتغيرات الحاصلة يظهر هنا دور القائد التحويلي الذي يكون قادراً على التغيير والموائمة مع كل المتغيرات. وقد يكون هذا محسوماً على الصعيد الفكري ومنذ أمداً طويلاً إلا إن حسمه على الصعيد التطبيقي مازال حقاً يعد مشكلة قائمة بحد ذاتها، حيث تبحث الدراسات والبحوث على حل أفضل وملئم على الأقل لها وفي أطار هذه الدراسة فإن الباحث يلخص هذه المشكلة التطبيقية بالتساؤلات وكما يأتي:

- 1- هل إن العقل الاستراتيجي في المنظمات المعنية بالدراسة قادر على التعامل مع الخيارات الاستراتيجية التي حددت برؤية تحويلية تقود صوب النجاح فاعلية أو كفاءة؟
- 2- ماذا يعني النجاح المصرفي للقيادات الإدارية المعنية بالدراسة ؟ وهل يمكن تحسس ذلك في سلوك هذه القيادات ؟
- 3- هل إن تفكير القيادة الإدارية في الميدان المبحوث هو تفكير كفاءة أم تفكير فاعلية ؟ وكيف يمكن قياسه ؟

### أهمية الدراسة

أهمية الدراسة للخيار الاستراتيجي والقيادة التحويلية والنجاح المصرفي تتجسد في تناولها للقيادة التحويلية على الوجه الأخص وعلاقة ذلك في مدى تحقيقها للنجاح من خلال تبني الخيار الاستراتيجي الأمثل، والتي تكون ذات أهمية في بناء دعائم الميدان على النحو الذي يمكن تأكيد العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الرئيسية وعواملها الفرعية مما يؤكد دقة الاختيار وموضوعيته.

## أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها فإن هدف الدراسة يتمثل في، تشخيص طبيعة العلاقة التي تربط بين الخيار الاستراتيجي والقيادة، ومتطلبات النجاح في المنظمات المبحوثة، مستندة بذلك على نموذج الدراسة الذي حدده الباحث، وضمن هذا التوجه، تحاول الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف وعلى النحو الآتي:

1- تحديد الخيارات الاستراتيجية الأفضل، وتفعيل الدور القيادي، والسعي الى تطوير الملاكات ذات المواهب الكامنة، من خلال عملية إشراكهم في عملية صياغة الخيارات، والأخذ بأرائهم والذي سوف يترك طابعاً إيجابياً في رسم مسارات المستقبل والذي من شأنه، أن يؤثر إيجابياً في تحقيق النجاح للمنظمة.

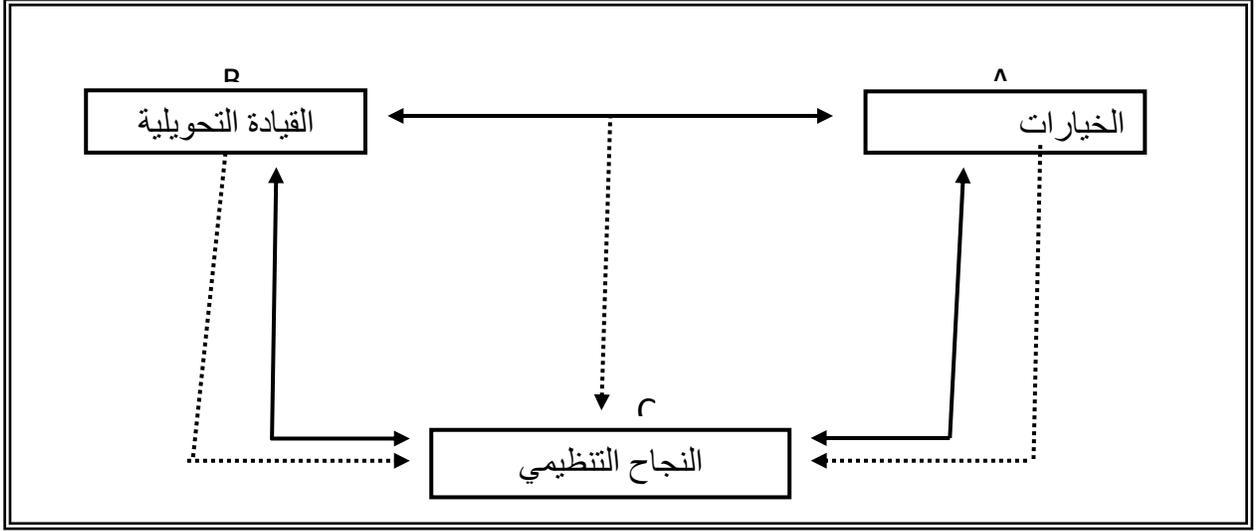
2- التعرف على آراء العينة المبحوثة إزاء طبيعة التأثيرين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية، وتحقيق النجاح المصرفي في المنظمة المبحوثة.

3- معرفة طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة ومكامن القوة والضعف بين هذه المتغيرات.

4- معرفة طبيعة ومستوى التأثير المعنوي بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية لتعزيز النجاح.

## مخطط الدراسة

إستكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها تم وضع مخطط فرضي للدراسة، يضم متغيرات الدراسة، الخيارات الاستراتيجية، القيادة التحويلية، والنجاح المصرفي.



المصدر أعداد الباحث

شكل (1) النموذج الافتراضي للدراسة

#### فرضيات الدراسة

وتتضمن الدراسة الحالية ست فرضيات رئيسة تنبثق منها عدة فرضيات فرعية

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الخيارات الاستراتيجية بأبعادها والنجاح المصرفي

#### الفرضية الرئيسية الثالثة

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والنجاح

#### الفرضية الرئيسية الرابعة

هناك تأثير للعلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية في النجاح المصرفي

## منهج الدراسة

تعتمد الدراسة في اختبار فرضياتها على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال دراسة التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة كافة.

### جمع البيانات ووسائل التحليل الإحصائي

أعتمدت الدراسة أساليب مختلفة لجمع البيانات والبحوث ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وأن أساليب جمع البيانات المستخدمة في الدراسة كانت:

- 1- الجانب النظري: تمت الاستعانة بمصادر علمية، عربية وأجنبية (كتب – دراسات – مؤتمرات – بحوث – مقالات – أترنيت) ذات صلة كبيرة بموضوع الدراسة وكل ماله إسهام في تعزيز أهداف الدراسة وتسهم الى حد كبير في اختبار فرضيات الدراسة.
- 2- الجانب العملي: الأستبانة تحقيقاً للأطار الفكري والفلسفي للدراسة ومخططها وبهدف إختبار فرضياتها والوصول الى النتائج، يتم إستخدام الأستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالميدان المبحوث.

### مجتمع و عينة الدراسة

تتناول هذه الفقرة تجميع الدراسة وعينتها وبعض المؤشرات الخاصة بهما وكالاتي:

#### 1. مجتمع الدراسة

إختيار القطاع المصرفي لتطبيق الجانب العملي من الدراسة، وتمثل في مجتمع دراسة مصاريف الاهلية العاملة في محافظة أربيل إذ بلغ عددها (80) إستمارة وما يلي معلومات عن نشأت المصرفين وعدد فروعهما والعاملين فيهما.

#### 1. أسباب إختيار القطاع المصرفي

الأسباب التي أدت الى إختيار القطاع المصرفي عينة لتطبيق الدراسة، أهمية هذا القطاع الحيوي في دعم الأقتصاد الوطني وزيادة فاعليته وخصوصاً في ظل الظروف التي يمر بها بلدنا، من عدم إستقرار وخرج، والتي تتطلب من المصارف أن تكون متمكنة في تأهيل ملاكها القيادية وتطوير قدراتها الأخرى لدعم الأقتصاد و زيادة وتيرة النشاط وتوفير مختلف التسهيلات المالية، وكذلك فأن مقارنة ما بين هذا القطاع والقطاعات الأخرى سواء كانت خدمية – صناعية – إجتماعية – تجارية في ممارسة نشاطاتها في الوقت

الحاضر في ظل هذه الظروف فإنه من الواضح وكما هو معروف فإن الكثير منها أصيب بالشلل والتوقف عن العمل على عكس القطاع المصرفي الذي بقي يمارس أعماله بشكل مستمر، وله إمكانية دعم وتشغيل بقية القطاعات إذا ما أرتفعت نسبة أدائه الى مستويات عالية.

### عينة الدراسة

أختيرت عينة الدراسة من المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتنفيذية) وذلك بسبب طبيعة الدراسة التي تتطلب مستوى عال من الفهم والإستيعاب في التعامل مع فقرات الإستبانة.

- **حجم العينة:** بلغ حجم العينة (80) مديراً موزعة على إدارتي مصارف الاهلية العاملة في محافظة اربيل، إذ تم إستخدام العينة العمدية الطبقية إذ تم توزيع عدد من الإستبانات وبواقع (120) إستبانة تم الحصول على (89) إستبانة وتم إهمال (9) إستبانة غير مستوفية للشروط.

### بعض الدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا المبحث عرض عدد من الجهود البحثية السابقة لباحثين عرب وأجانب، أستفادت الدراسة الحالية منها في مجالات شتى، سيجري الأفضاح عنها بعد عرض كل دراسة على حدة حيث ركزت هذه على أستعراض بعض الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، وهي الخيار الاستراتيجي، النجاح المصرفي، القيادة التحويلية وما لها من علاقة فيما بينها ومالهذه المتغيرات من تأثير على طبيعة عمل المنظمات الحكومية، والغاية التي تسعى اليها الدراسة الحالية هي أغناء البحث ومعرفة الدراسات التي تناولت الموضوع والتي شكلت أحد المرتكزات الرئيسية المهمة لأية دراسة قادمة من خلال عرض ما توصلت اليه هذه الدراسات لتزود الباحث بمؤشرات دقيقة عما أنتهى اليه الجهد البحثي السابق وهذا سيجنب الباحث من التكرار والتداخل في دراسته، فضلاً عن ذلك أنه سوف يبين المسارات التي تعثر بها الآخرون وتجنبها والمسارات التي حققوا بها نجاحات متميزة، كذلك إن هذه الدراسات سوف تقدم للباحثين فوائد كثيرة من خلال ما توصلت اليه من إستنتاجات وتوصيات ومقترحات تفيدهم في كتاباتهم وبحوثهم الجديدة.

ونفيد الدراسات السابقة في تحديد الدراسة الحالية وبموقعها بين الدراسات السابقة وهذا ما يريده الباحث من خلال عملية التشخيص لموقع الدراسة وما ستضيفه من جديد للدراسات السابقة.

أولاً: بعض الدراسات السابقة التي تناولت الخيار الاستراتيجي

## 1- دراسة (الساير 2002)

اثر التغيير التقاني في تحديد الخيار الاستراتيجي

سعت هذه الدراسة الى تحديد اثر التغيير التقاني في تحديد الخيار الاستراتيجي وماله من اهمية في كونه من العوامل المؤثرة على استراتيجية وبقاء هذه الصناعات. حيث اكدت الدراسات ان صمود الشركات واستمراريتها يكون من خلال عملية المواكبة والتواصل مع المتغيرات التضامنية وما للخيارات من اهمية في عملية التشخيص.

اعتمدت الدراسة على الخيارات الاستراتيجية (الاستقرار والنمو، التراجع، المركبة). وكانت عينة الدراسة شركة الصناعات الالكترونية العراقية وقد توصلت الدراسة الى اعتماد الشركة في تصميم منتجاتها على البحث والتطوير وبحوث السوق، كذلك اعتمدت الشركة على ثلاث طرق للانتاج (ورش العمل، الانتاج الواسع، الانتاج بالدقة) وقد ثبتت خيارات استراتيجية ثلاثة هي، النمو البطيء، التنوع، التخفيض.

## 2 – دراسة يون تاكوشي (Won Takeuchi, 2005)

أسم الدراسة: الأختيار الاستراتيجي لتوجيه إدارة الموارد البشرية العالمية من قبل الشركات اليابانية: أختبار تأثير الاستراتيجيات المحلية للوحدات المغتربة.

The choice of strategic international Human Resorts management orientation by Japanese

Firms: Examining the Effilates local Business strategies.

هدفت هذه الدراسة الى كشف أهمية التطابق الأستراتيجي ما بين توجهات الشركة في عملية الأختيار للشركة وتوجهات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية العالمية وبين أنواع إستراتيجيات الأعمال في إدارة عملياتها العالمية.

وقد كانت الدراسة قد أخذت جانبين النظري والتطبيقي وقد أستخدمت الدراسة في تحليلها الأحصائي الأستبانة عن طريق المسح البريدي، والبيانات المحلية المتوفرة لعينة الدراسة والمكونة من (155) شركة فرعية يابانية تعمل في جمهورية الصين الشعبية، فضلاً عن أستخدام التحليل الأحصائي وتحليل المسار.

وقد توصلت الدراسة الى إن الأستراتيجيات المتبعة في السوق هي ذات تأثير سلبي ومهم على إختيارات الشركو لتوجهات إدارة الموارد البشرية الأستراتيجية العالمية ولاسيما تبنيها لستراتيجية خفض الكلفة والتنويع.

## ثانيا: القيادة التحويلية Transformational Leadership

### 1- دراسة (المسعودي 2007)

العلاقة بين مقدرات الابداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الميزة التنافسية المستدامة هدفت الدراسة في صياغة اهدافها الى جمع بين اهداف الدراسات السابقة من خلال قياس علاقة التعلم المنظمي وفرق العمل والتي عدت ضمن منهج تنظيم القواعد بوصفها مقدرات الابداع الاستراتيجي او سلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الميزة المستدامة. وتعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة والقليلة التي تناولت موضوع الميزة التنافسية المستدامة وتحفيز مقدرات الابداع واكتنازها في القيادة التحويلية.

وتناقش نتائج الدراسة وفق منهج تحطيم قواعد العينة المنافسة وهو مايميز هذه الدراسة عن سابقتها، وكانت عينة الدراسة تتألف من (56) عضو هيئة تدريس في (7) كليات اهلية في العاصمة بغداد وقد اختيرت هذه العينة بشكل عشوائي لانسجامها مع اهداف الدراسة حيث كان التدريسيين لايملكون منصبا. واهمية الدراسة هي انها تستمد من قيمة المخرجات العلمية للملاك التدريسي وتركيز قيم التعليم على وفق السمة الابداعية التي تتطلبها خصوصية هذا القطاع.

وارتكز البحث على فرضيين صفريتين تتعلق الاولى بتخمين عدم وجود علاقة بين مقدرات الابداع وسلوكيات القيادة التحويلية اما الاخرى فحاولت اختبار العلاقة التاثيرية للمتغيرات ذاتها على الميزة التنافسية المستدامة ثم تطوير استبانته مؤلفة من (100) سؤال قسمت حسب متغيرات الدراسة.

توصلت الدراسة الى تاكيدها على دور الابداع الاستراتيجي ومقدراتها في تعظيم المنافع المحققة من سلوكيات القيادة التحويلية واكدت كذلك على ضرورة اعتماد قطاع التعليم خصوصا في الكليات الاهلية على برامج التعليم التنظيمي المستند الى فرق العمل.

### 2- دراسة (الزبيدي 2007)

العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية واثرها في تفوق المنظمات

(دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والاهلية)

تناولت الدراسة موضوع العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية واثريهما في تفوق المنظمات وكان مجال البحث القطاع المصرفي ممثلاً بأربعة مصارف اثنان حكومية (مصرف الرافدين، ومصرف الرشيد) واثنان اهلية وهي (مصرف الاستثمار العراقي، ومصرف بغداد) وكانت عينة الدراسة مكونة من (133) مدير موزعين في مستويات ادارية عدة.

استخدمت الدراسة الاستبيان اداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات فضلا عن المقابلات الشخصية وبعض التقارير السنوية الخاصة بالمصارف، وقد سعت الدراسة لاختيار عدة فرضيات متعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين المتغيرات الدراسية وكذلك الفروق بين المصارف في متغيرات الدراسة الرئيسية وذلك للاجابة عن تساؤلات مشكلة الدراسة.

استعملت عدة اساليب احصائية لعمليات التحليل منها، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية، معامل الارتباط الرتب، معامل الانحدار، ومعامل اختبار.

اهم ماتوصلت اليه الدراسة هو انها قد توصلت الى ارتفاع مستوى المتغيرات الثلاثة الرئيسية في المصارف المبحوثة، كذلك وجود علاقة ارتباط معنوية فيما بينها وكذلك وجود اثر معنوي لكل من سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية في التفوق المنظمي، وان هذا التأثير يزداد عند وجودهما معا. لذا جاءت هذه النتائج متطابقة مع فرضيات الدراسة. وكان اهم التوصيات هو ضرورة قيام ادارات المصارف بتشجيع وبناء سلوك المواطنة التنظيمية وترجمة ذلك في سياساتها وبرامجها المختلفة المتعلقة بالموارد البشرية، كذلك اكدت الدراسة على ضرورة تبني المدخل التحويلي في القيادة وتدريب المديرين على مهاراتها وخصائصها.

واعتماد المصارف في تعاملها وعند تنفيذ عملياتها على معايير ومؤشرات تحقق لها التفوق في اعمالها وبشئى الوسائل والاساليب.

ثالثاً: النجاح المصرفي

3-دراسة (دهام 2005)

التعلم المنظمي واثره في نجاح المنظمات

هدفت الى تحديد مستوى التعلم المنظمي والنجاح في الشركات المبحوثة وتفسير العلاقة الارتباطية والتاثر فيها اجمالاً كذلك الخروج بالاستنتاجات والتوصيات التي تسهم في تعزيز ادراكات الشركة المبحوثة لاهمية تبني التعلم المنظمي من اجل دعم فرص النجاح وكانت العينة لهذه الدراسة هي اخذ اراء عدد من المدراء بواقع عدد (66) كذلك مقابلة (14) مديرا حيث تمحورت هذه الدراسة حول معرفة مستوى وطبيعة علاقة التعلم المنظمي واثره في نجاح المنظمات.

وكانت الدراسة قد اعتمدت النظرة التكاملية والشاملة من خلال مقاييس وادوات معول عليها وكذلك بيان علاقة الاثر للتعلم المنظمي في شركات الوزارة وخلصت الدراسة ان النتائج جاءت متطابقة مع متغيري البحث.

الدروس المستخلصة من الدراسات السابقة و مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

#### 1- الصعيد النظري

- أ- رفدت الدراسات السابقة الدراسة الحالية بجملة من الأفكار في مجال المتغيرات الثلاثة، إذ شكلت هذه الأفكار نسبة جيدة قد أفادت الباحث بشكل كبير في طرح وصياغة الجانب النظري.
- ب- وضحت الدراسات السابقة ماأنتهى اليه الباحثون السابقون لتنتقل هذه الدراسة من التفاعل بين متغيراتها الحالية بشكل يسهم في تأسيس إتجاه جديد تتفاعل فيه المتغيرات الثلاث.

#### 2- في مجال منهجية الدراسة

- أ- شكلت الدراسة منهج جديداً يسمى منهج التحليل الوصفي.
- ب- فضلاً عن منهج الدراسة فإن الأتجاه المقارن الذي سلكه الباحث جاء ليؤشر جهداً إحصائياً لم تسلكه الدراسات السابقة التي جرى تناولها.

## الفصل الاول

### الاطار النظري للدراسة

#### 1.1 القيادة التحويلية

##### 1.1.1 مفهوم القيادة الإدارية

تتعدد التعريفات الموضحة لمفهوم القيادة وذلك نظرا لاختلاف زاوية الرؤية التي ينظر منها هؤلاء الكتاب والمفكرين إلى القيادة.

وتعرف القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق الاستمالة والتأثير بقصد تحقيق هدف معين المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون في تحقيق أهداف المنظمة، كذلك ساوت العديد من التعاريف بين القيادة وبين واحد أو أكثر من مفاهيم السلطة، النفوذ، التوجيه، الضبط بينما يرى البعض إن القيادة مجموعة من السمات الشخصية فمن توفرت فيه هذه الصفات كان مخصوصا لها ومن يفتقر إليها فالقيادة ابعدها ما تكون عنه، ومن هؤلاء الكتاب Bangham الذي عرف القائد بأنه، الشخص الذي يمتلك صفات ومميزات جذابة، ومنهم من يرى في القيادة الإدارية تأثيرا أو تفاعلا أو سلوكا أو فناً فالقيادة عملية التأثير في أنشطة الأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين والملاحظ من المفهوم إن التأكيد على عملية التأثير، إذ لا توجد قيادة من دون عملية تأثير التي يحدثها القائد في العاملين، فالقيادة نشاط هادف يسعى إلى بلوغ غاية وهدف معين ونرى ذلك في تعريف (Yuke) بأنها ناتج لعملية التأثير في المرؤوسين لفهم ما ينبغي القيام به وكيفية القيام به بفاعلية (المسعودي، 2007: 48)

كذلك هي عرفت بأنها عملية تأثير القائد بالمرؤوسين يقصد إحداث تغيير فعلي يعكس إغراضهم المشتركة واحتياجاتهم المتنوعة (Daft, and Noe, 2001) أما في حالة كون القيادة الإدارية سلوكا، فالقيادة عملية تأثير على سلوك التابعين (Chamiel, 2000) وعرف (Wright at al) القيادة بأنها تشير إلى تأثير القائد بالمرؤوسين يجعلهم يؤمنون بالرؤية الإستراتيجية للمنظمة وبالطريقة التي تجعلهم يتصرفون بموجبها بغض النظر عن الظروف والمواقف التي تواجههم كذلك القيادة تشير إلى عملية تطوير الأفكار والرؤى والاعتماد على القيم التي تدعم عملية تلك الأفكار والرؤى للتأثير بسلوك الآخرين وثمة نظرية تؤكد إنه لا يوجد قائد واحد يصلح لجميع المواقف، فالمواقف هي التي تملئ نمط القائد المطلوب

والجيد، فنمط القيادة تحدده مجموعة عوامل بعضها يرجع للقائد نفسه وبعضها إلى الموقف الذي يوجد فيه أو إلى طبيعة الأفراد الذين يتولى قيادتهم. إن واقع حال المنظمات يؤكد حاجتها إلى القائد الفعال الذي يؤكد ويحقق نوعاً من التركيز على العمل و الإنتاجية، والعلاقة الإنسانية مع الآخرين فالقيادة هي التأثير على الآخرين لكسب تعاونهم على اعتبار إن أداء الواجبات التي أُلقيت على عاتق المدير يتحقق عن طريق الآخرين التي منحت لها بل تستمد سلطاتها من الأفراد الذين يعملون معها ومن إيمانهم بضرورة وجودها لتحقيق أهداف معينة إذن القيادة هي العملية التي من خلالها يمارس أحد الأعضاء من الجماعة تأثيراً إيجابياً على باقي الأعضاء ومصطلح القيادة مصطلح يشير إلى (العملية) التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته. والقيادة عملية تفاعل، فلا توجد قيادة بدون تبعية ويجب إن يتجه التابع بالاتجاه الذي حدده القائد. (بن حيتور، 2004: 361)

## 1.2 مداخل القيادة الإدارية

ركزت الكثير من الدراسات على دراسة القيادة الإدارية في المنظمات عبر السنوات الماضية، حيث أثمرت جهود علماء الإدارة في تقديم وجهات نظر متعددة شكلت عدد من المداخل لموضوع القيادة وقد توصلت الدراسات إلى حصر معايير محددة يتم على أساسها اختبار القادة الأكفاء الذين توكل إليهم مهام تنظيم العمليات الإدارية وتفسيرها وهذه المعايير:

1. معايير شخصية، تركز في تحليلها على السمات الذاتية للقائد الإداري.
  2. خصائص موضوعية، تصنف طبيعة المركز أو الموقف القيادي.
  3. افتراض تفاعلية التأثير والتي تقوم على أساس العلاقة التبادلية بين القائد ومرووسة حيال المواقف المتنوعة في التنظيم الإداري.
- ويشكل هذا المحور الرئيسي للتماس بين الاتجاهين الأول والثاني (آل سعود، 2007: 37).
- واستمرت أفكار الكتاب والباحثين في التطور منذ بدايات القرن العشرين حتى وقتنا هذا، لذا شهدت هذه المداخل الإدارية تطورات متسارعة وتبلورت هذه المداخل في معظم أدبيات علم الإدارة وفيما يأتي استعراض لهذه المداخل وهي:

### 1.2.1 المدخل التقليدي (الرجل العظيم): Traits Approach

بدأت دراسة هذا المدخل في أوائل القرن العشرين حيث ركز هذا المدخل على أساس إن نجاح القيادة، يعتمد على توفر صفات معينة في القائد وأنه متى توافرت هذه الصفات في شخص ما، فإنه يصبح مؤهلاً للقيادة، وبالتالي القدرة على التأثير في الآخرين وضمان النجاح في المواقف المختلفة وإن ابرز ما يميز هذا المدخل هو تفسيره لحقيقة القيادة حيث إن نشأة القيادة تعود إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه فقد درج وعلى وفق هذا المدخل نظريتين أساسيتين تعدان من النظريات الأولى والأساسية في تفسير مفهوم القيادة نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات، وقد عدت نظرية السمات من أوائل النظريات التي سعت إلى تفسير السلوك القيادي والتي اعتمدت في طرح أفكارها على نظرية الرجل العظيم (Bolden,2004).

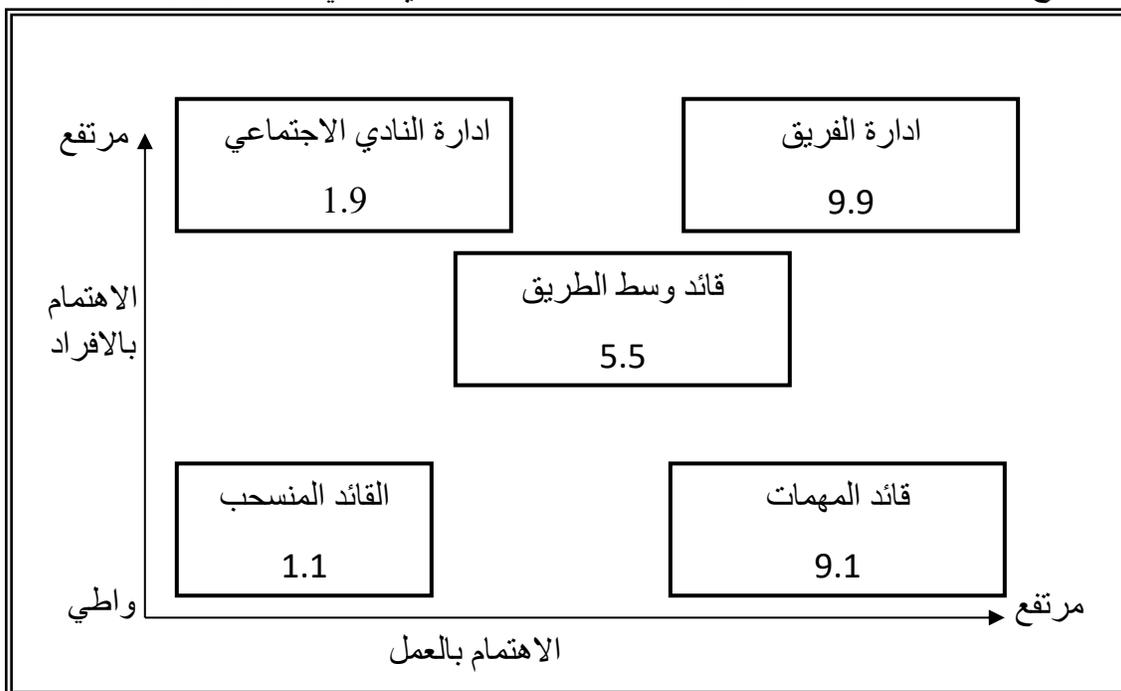
لذا الافتراض الذي تقوم عليه هذه النظرية هو إن القادة يولدون ولا يصنعون وأساس هذا الافتراض هو إن الجانب الكبير الذي يؤدي إلى انجاز التغييرات الاجتماعية يتحقق من خلال أفراد من ذوي المواهب والقدرات العالية أو الفردية أو الاستثنائية ويمكن إرجاع صفات الرجل العظيم الذي يولد بالفطرة قائداً إلى عهد الإغريق وإن الصفات القيادية الموروثة هي القدرة والمثابرة أو التأثير في الآخرين، والشرف والثقة بالنفس، والعزة والمقدرة العالية على التفكير والإدراك كل هذه هي من صفات القائد العظيم أو الرجل العظيم، إلا أن هذه النظرية يعاب عليها كونها اعتمدت على مقاييس الشخصية في تحديد الصفات والمهارات وقياسها ولم تفرق بين السمات المكتسبة والموروثة، كذلك إهمالها عنصر المرؤوسين وسلوكهم وعلاقتهم بالقائد كعنصر أساسي في عملية القيادة كذلك عدم وجود علاقة قوية بين القيادة الحقيقية والمرؤوسين وهذا ما يؤكد (العميان) إنه من الصعوبة أن نجد جميع تلك الصفات في رجل واحد، فضلاً عن إختلاف الباحثين في تحديد ماهية السمات القيادية (العميان، 2004: 264).

### 1.2.2 المدخل السلوكي: Behavioral Approach

نتيجة الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي فقد عدّ هذا المدخل غير كافٍ للتعقب بالسلوك القيادي الناجح وفي الأربعينات من القرن الماضي بدأ أغلب الباحثين بالتحول بعيداً عن هذا المدخل والنظر إلى القيادة على أنها عملية أو نشاط ملحوظ وهذا ما يسمى بالمدخل السلوكي كان تحديداً في السلوكيات المتوافقة مع القيادة الفاعلة (الزبيدي، 2007، 92) ويؤكد المدخل السلوكي على دراسة سلوك القائد وعلاقته بمرؤوسيه وتحليل إثارة في فاعلية الجماعة والمنظمة وكذلك دعت الحاجة إلى دراسة سلوك القائد بفعل أفكار علم النفس الاجتماعي وإن الافتراض الذي تقوم عليه هذه النظرية هو إن سلوك القائد الخاص به فعال ومؤثر دائماً في جميع الظروف والاتجاهات الحديثة أهمية الاتصالات من حيث كونها وسيلة فعالة في تنظيم

السلوك الوظيفي للمرؤوسين كما إنها حلقة الوصل بين القائد والمرؤوسين وقد ساهم ظهور بعض الاتجاهات الحديثة في الإدارة إلى دعم الأبحاث حول فهم القيادة وأنماطها كالأدارة بالأهداف أو التطوير التنظيمي واتخاذ القرارات (آل سعود، 2007: 43) وقد أجريت العديد من البحوث والدراسات المهمة التي ركزت على سلوك القائد.

وقد قادت هذه الدراسات إلى إبراز سلوك القيادات الإدارية وكان لها الأثر الكبير في تحديد قدرته على التأثير (George, and Johes)، وضمن هذا المدخل قدمت دراسات عدة منها دراسة جامعة (أوهايو) ودراسة جامعة ميشيغان ودراسة جامعة (تكساس) أو ما يسمى بدراسة (Black and Moutons) وان جميع هذه الدراسات قد ركزت على إن القائد الأكثر فاعلية هو الذي يستخدم النمط ذو الاهتمام العالي بالإنتاج والعاملين. والدراسة الأخيرة تعد من أبرز الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة وفق المدخل السلوكي (الطائي، 2007: 46) ومن أهم النظريات التي تنصوي تحت هذا الأمر هي نظرية X، ونظرية Y حيث إن الأولى تركز على النمط التوجيهي في قيادة الأتباع في حين الثانية تعتمد النمط المشارك وهذا الأمر يعتمد على سلوكية أعضاء فريق العمل إما النظرية الأخرى فهي الشبكة الإدارية وقد اعتمدت على محورين أساسيين هما سلوك يتمثل باهتمام القائد بالعمل وسلوك يتمثل باهتمام القائد بالإفراد وتفاعل المحورين ينتج عنه خمسة أنماط قيادية وأعطيت الأفضلية للنمط الذي يعطي العمل والإفراد اهتماما عاليا.



شكل (2) أنماط السلوك القيادي حسب دراسة (Black and Mouton)

Source: Newstrom and Davis, 1997, "Organizational Behavior" 10<sup>th</sup> ed., New York McGraw-Hill: 209.

قائد الفريق (9-9)، قائد وسط الفريق (5-5)، القائد المنسحب (1-1) قائد النادي (1-9) قائد المهمات (9-1) (Simon, and Schuster 1991) وبالإمكان استخدام الشبكة الإدارية من جهة الإدارة بوصفها وسيلة للتدريب والتطوير التنظيمي إذا أنها وسيلة جيدة لتحديد النمط الشائع لسلوك قائد معين والعمل على تطويره نحو الأحسن (سالم، 1988: 303).

غير إن هذا المدخل تعرض للانتقادات والى تأتي في مقدمتها عدم مراعاته العوامل الموقفية في القيادة مما يستدعي الأمر اختلاف الأنماط فيها لاختلاف المواقف ذلك لأن الموقف هو الذي يحدد النمط المستخدم (السالم، 1994) وقد دعت الحالة إلى تبني مدخل جديد يهدف إلى الاهتمام بالمواقف المؤثرة في سلوكية القائد.

### 1.2.3 المدخل الموقفية: The Contingence Approach

يقوم هذا المدخل على الفلسفة القائلة إن الظروف هي التي توجه القادة وتبرزهم، فالقيادة لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد، بل أن هناك سمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف معين أو ظرف قيادي معين، فتأثير القائد على الجماعة مرتبط بموقف معين يؤثر فيه ويتأثر فيه ويتفاعل مع الجماعة ومنها تطورت النظرة إلى مفهوم القيادة حيث أضافت أبحاث المدرسة السلوكية بعد الموقف القيادي إلى الجوانب الأخرى كالعاملين وطبيعة المهام، وذلك لأهمية الموقف بالنسبة لسلوك القائد الإداري (العديلي، 1995: 349) وأكد (Fiedler) بأنه أداء المجموعة الكفوء يعتمد على الانسجام بين أسلوب القائد والدرجة التي يقوم الظرف بمنح السيطرة للقائد ويؤمن (Fiedler) بأن العامل الأساسي لنجاح القيادة يتمثل في أسلوب القيادة الأساسي للفرد وقام بتجديد ثلاثة إبعاد توافق تقدم العوامل الظرفية الأساسية التي تحدد كفاءة القيادة وهي كالاتي:

1. علاقات القائد والفرد: درجة الثقة والاحترام التي يحددها الأفراد عند قائدهم.
2. هيكل المهمة: الدرجة التي من خلالها يتم تقييم التزامات العمل (أي منتظمة أو غير منتظمة).
3. قوة المنصب: درجة تأثير القائد على متغيرات القوة مثل التعيين والفصل والترقية والزيادة في الراتب

والفكرة هنا تتمحور بعدم وجود نمط امثل للقيادة إنما أنماط مفضلة الإلتباع في مواقف معينة، فالموقف يحدد نمط القيادة الذي ينبغي على القائد وإتباعه سلوكه، مع وجود الاختلافات في الآراء. والشكل الآتي يوضح تأثير الموقف على القائد والعاملين.

#### 1.2.4 المدخل الحديث: New Approach

ظهر خلال الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين مدخل جديد في القيادة يتمثل في نظريات جديدة تحت مسميات منها ما ذكره (Robbins 2003) حيث صنف القيادة إلى ( Charismatic Leader ) (ship):

1. القيادة الملهمة: هو انه يتحلى الأتباع بمزايا بطولية أو بقدرات قيادية خارقة عندما يلاحظون بعض السلوكيات.
2. القيادة الكارزمية: وهي وضع وتحديد رؤية شاملة لمستقبل المنظمة وإيصال تلك الرؤية إلى الآخرين وأقناعهم بها، بناء على الثقة بالمرؤوسين من خلال دعمه الشخصي لهم والتعاطف معهم، وتوضيح وتحديد القواعد والأسس اللازمة لانجاز تلك الرؤية معتمدا على السلوكيات الكارزمية Noe, (2001:402)
3. القيادة بالرؤية: Leadership by Vision وهي إحداث وتكوين رؤية حقيقة ومصداقية وذات جاذبية عن المستقبل الخاص بالمنظمة أو الوحدة التنظيمية والتي تنبع وتتطور من الحاضر
4. القيادة التبادلية Transactional leadership ويطلق عليه عادة بالمدخل التكاملي أو التوفيقى والافتراض الأساسي لهذا المدخل إن القائد التبادلي يحفز العاملين بمبادلة أدائهم بالمكافآت التي يقدمها القائد وان التركيز على عنصر واحد فقط من عناصر القيادة (القائد المرؤوس أو الموقف) ليس قادر على وضع مبادئ صلبة في تفسير القيادة وذلك لأنها عملية تفاعلية بين عناصرها المختلفة
5. القيادة التحويلية: Transformation leadership هؤلاء القادة يعملون على إرشاد أو تحفيز إتباعهم في اتجاه تحديد الأهداف عن طريق تحديد الدور ومستلزمات المهمة، كذلك الهام التابعين للرقى بمصالحهم الذاتية، وكذلك التأثير الخارق الذي يملكه هذا القائد.

#### 1.2.5 القيادة التحويلية Transformation Leadership

ظهرت القيادة التحويلية خلال الفترة الممتدة ما بين 1980، وليومنا هذا عد مدخلا جديدا وحديثا في القيادة وتمثل تحت مسميات القيادة التحويلية والكارزمية، والخيالية، وهذه النظريات استندت على الفكرة

التي أنشأها كل من (Tichy and Devanna, Bass and Burns)، لهذا تلعب القيادة التحويلية دورا أساسيا في فهم سلوك المجموعة لأن القائد يقوم بتقديم التوجيهات نحو تحقيق الأهداف ولهذا تكون القدرة التوجيهية الدقيقة ذات قيمة عند تطوير أداء المجموعة، وسيتناول هذا المبحث المفهوم للقيادة التحويلية، ومداخلها وتطورها وأهميتها والخصائص للقائد التحويلي والإبعاد لها والأسباب التي دعت الباحث إلى تبني هذا المدخل.

### 1.2.6 مفهوم القيادة التحويلية ونشأتها وأهميتها:

ظهر أنموذج القيادة التحويلية في السنوات الأخيرة من القرن العشرين وقد اقترحه عدد من ابرز باحثي القيادة أمثال (Burns. 1978) وقد أكدوا ان العملية تكون التبادل بين القائد والمرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف المتوخات للمنظمة، وتأثير القائد التحويلي من خلال إحداث عملية التغيير الايجابية وما يحمله هذا القائد من الهام وذكاء وتفكير ورؤى مستقبلية وقدرته على التعامل مع الأزمات والعمل على تحقيق مستويات غير عادية من الانجاز والتفوق واضع الفكرة الأولية للقيادة التحويلية وافترض بان كلا من القادة التبادلين والقادة التحويليين هم أقطاب متعارضة إلا إن (Burns) أكد إن القيادة التحويلية ليست بديلة عن القيادة التبادلية وإنما مكملتها، حيث إن جوهر القيادة التحويلية هي، توسيع القيادة التبادلية إذ إن القادة يعتمدون في قراراتهم على المناقشة مع المرؤوسين ويحددون ما الذي يجب إن يكون مطلوباً أو ضرورياً ومن ثم يحددون الطرق والأساليب التي يتم من خلالها تحقيق وانجاز الأهداف ويذهب بعض الكتاب في وصفة للقيادة التحويلية عملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق هدف مشترك إضافة إلى تحفيز المرؤوسين عن طريق إعجابهم وإلهامهم بمثلم الأعلى ودفعهم إلى تبني رؤية المنظمة وكأنها رؤيتهم وتركيز طاقاتهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة ككل بدلا من أهدافهم، ويكون ذلك من خلال استخدام التأثير في المرؤوسين، الكارزما، والطاقة والقوة الخارقة والتي تسهم في خلق النموذج السلوكي لتحقيق الرؤية المطلوبة والمرغوبة (الطائي، 2007: 56) ويشير(الطائي) كذلك إلى قدرة القائد على إحداث التغييرات المهمة والفعالية التي تعكس الإبداع الذي يتمتع به من خلال عملية التغيير والنمط القيادي في القيادة التحويلية يتطلب تفاعلا ما بين متطلبات الموقف مع السمات الخاصة بالقائد التحويلي على إن ينسجم ذلك مع سلوك المرؤوسين، لذا إن القائد هنا يطلب من مرؤوسيه أن يحققوا مستويات أداء أعلى من حصول الأزمات بحيث يستطيع إن يحوله لصالحه من خلال ما يتمتع به من قابلية عالية وان يحاول تحفيز كل ما هو عقلي لدى المرؤوسين أكثر من ما هو مادي ومن خلال ذلك يستطيع إن يرفع من شأن المنظمة من حيث نوعية وكمية الإنتاج والخدمات المقدمة.

وبناءً على ما تقدم يستنتج الباحث إن القيادة التحويلية تعني عملية التأثير والتأثر في المرؤوسين من قبل القائد أي أنها عملية التغيير التي يحصل عليها من خلال تأثيره الايجابي في المرؤوسين وتحقيق ما يحمله من أفكار ورؤى وترجمة هذه الأفكار من خلال إشراكهم في القرارات وعملية تنفيذها لذا يمكن القول أنها عملية مترابطة بين القائد والمرؤوسين وتعتمد على التوجيه والإرشاد لذلك يستنتج إن اغلب الباحثين قد نظر إلى القيادة التحويلية من وجهة نظر، وتركز على العملية الإدارية والإجراءات المعمول بها ووجهة النظر الأخرى هي القائد الذي يوجه ويدير العملية الإدارية من خلال عملية التغيير التي تحدث داخل المنظمة والتي يراد لها إمكانيات ومهارات عالية لتعلمها والعمل بها.

والقائد التحويلي لا يرغب بالعمل في الظروف المستقرة لذلك يسعى القادة التحويليين لقيادة المنظمات التي تعاني من المشاكل الكبيرة وعندما يتمكنون من قيادة تلك المنظمات وتحويلها إلى منظمات ناجحة فإنهم سرعان ما يتركونها للبحث عن منظمات تعاني من مشاكل وصعوبات لذا تستند القيادة التحويلية إلى أسس متعددة منها (التأثير المثالي، الكارزما وبناء الثقة، التحفيز المعنوي، إثارة توقعات الأفراد العاملين بشأن الرؤية، الاعتبار الشخصية التدريب والمحاكاة الفردية، تحدي التقاليد) (جلاب، 2004: 24).

ويستنتج من ذلك القيادة التحويلية هي الخيال الواسع والرؤى المستقبلية بعيدة الأمد مع القدرة على التأثير في الآخرين وسماعة لأراء الآخرين واستعداد القائد للتضحية وتحمل النتائج وملتزماً بطرح أفكاره وآراءه على الآخرين.

### 1.2.7 أهمية ودور القيادة التحويلية:

تطورت الدراسات والبحوث في القيادة الإدارية، إلا إن أهدافها لم تتغير فسعى القيادة كان ولازال تحقيق الأهداف المرسومة. وأشار العديد من الباحثين إلى أهمية ودور القائد التحويلي في عملية التغيير الحاصلة في المنظمات والتي تهدف إلى نجاح وتحقيق أهداف المنظمة وما للقادة التحويليين من تأثير في نفسية وسلوك المرؤوسين حيث إن عملية التغيير تجعل من المنظمات تواكب عملية التغييرات البيئية الداخلية والخارجية وهذه تجعل من المنظمات تسير نحو الإمام باتجاه تحقيق أهدافها ورفع كفاءتها الإنتاجية ويؤكد ذلك كل من (Daff and Noe) بقولهم، القادة التحويليون تكون لديهم القدرة على قيادة المنظمات نحو التغيير وفقاً للرؤية المرسومة لها واستراتيجيتها وفضلاً عن تحفيز وتشجيع عملية الابداع في المنتجات والتكنولوجيا (Daft, and Noe,2001:402) كذلك يؤكد لنا (Avolio and Gibbons) إن القيادة التحويلية لأغنى عنها لإدارات المنظمات اليوم لما تشكله من عنصر مهم من عناصر نجاح المنظمات

وتفوقها ولهذه الأهمية فإن الباحثين أكدوا ضرورة تدريب القادة لغرض تزويدهم بخصائص القائد التحويلي ومهاراته (الزبيدي، 2007: 116). وركزت البحوث كذلك إلى القيادة التحويلية بأنها مختلفة عن القادة الذين يقومون بإجراء التعاملات التجارية، حيث القيادة التحويلية تعمل على إرشاد وتحفيز اتباعهم في اتجاه تحديد الأهداف عن طريق تحديد الدور ومستلزمات المهمة والقيادة التحويلية هي مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغيير وتحقيق هذا التغيير بصورة فعالة كونها تعمل على تحفيز الأفراد وبيبرز دور القيادة التحويلية من خلال تحفيز والهام المرؤوسين ودفعهم نحو انجاز المهام ورفع روحهم المعنوية وتعزيز قدراتهم وثقتهم بإمكانية مواجهة تلك الظروف وجعلهم راغبين أكثر لبذل جهود اضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب فضلا عن والقيادة تشير الى قدرة القائد بجعل المرؤوسين يرغبون ويفهمون عملية التغيير والتحسين داخل المنظمة للوصول الى النتائج المرغوبة وذلك عن طريق تعزيز اعادة الهيكلة والتركيز على بناء الرؤية وتشجيع المشاركة ورفع دور المرؤوسين الى مستوى دور القائد، فعندما يقوم القادة بالتحدي والتحفيز والتمكين والنمذجة والتشجيع فهم يؤثرن بمواقف المرؤوسين، ويوجهونهم نحو التعاون عن طريق اظهار الالتزام اكبر بالمنظمة (الزبيدي، 2007: 112).

وتتجلى أهمية القيادة التحويلية من خلال عملية التحدي والاندفاع نحو تحقيق أهداف المنظمة ويكون من خلال القائد التحويلي الذي يتميز بقدرته على جعل المرؤوسين منغمسين بالعمل عن طريق تحفيزهم للنهوض بمستويات أداء غير معهودة ويكون ذلك من خلال تنمية قدراتهم وزيادة الاعتماد على أنفسهم والقيادة التحويلية تتطلب ما يأتي (العبيدي، 2002: 63):

1. تكوين رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة.
  2. إحداث قبول جماعي لكل ما هو جديد وحديث.
  3. إحداث التغييرات في المنظمة وهذه من المتطلبات.
  4. الاهتمام بالمصلحة العامة من خلال عملية تكوين جماعات متماسكة.
- هدف هذه الجماعات هو المصلحة العامة للجماعة لا الخاصة. لذا القيادة التحويلية تشكل عنصر مهم من عناصر منظمات الأعمال الحديثة وتحقيق مجموعة من الفوائد للمنظمة وهذه يمكن توجيهها في الآتي:

1. إنها ذات فاعلية اكبر للمنظمة ورضا العاملين ومشجعة بشكل اكبر وربما إن منظمات اليوم تعمل في بيئة عمل غير مستقرة ومتقلبة فان هذه المنظمات تحتاج إلى قادة تحويليين يتمتعون بالقدرة الكبيرة والخيال الواسع على النجاح من خلال تذليل الصعوبات والتحديات ومواجهة الظروف البيئية المتغيرة والمتقلبة والعمل المتماسك مثل خلية نحل، والمشاركة الفاعلة والكبيرة من قبل الرئيس والمرؤوسين

والأخذ بأرائهم وتجاوز الروتين والبيروقراطية الزائدة وتبادل الأدوار من أجل تحقيق أكبر حصة سوقية.

### 1.3 الخيارات الاستراتيجية

#### 1.3.1 الإطار الفكري للخيار الاستراتيجي:

تقدم الدراسات والبحوث اطر تحليلية متعددة في الخيارات الاستراتيجية تعتمد على توجهات الباحثين وفرضياتهم البحثية، اذ يمكن عن طريق الاطر التحليلية عبر مدارس الفكر الإداري والإستنتاج ان الخيارات الاستراتيجية عملية عقلية تتجلى فيها أرقى صور التمايز الفكري بين إرادتين، الأولى عقلانية مثالية طورتها فلسفات تقليدية مهيمنة على مساحة فكرية ضمن نتاج علماء المدرسة التقليدية، والادارة الثانية عقلانية محكومة بقيم وقدرات العقل الاداري على الابداع والتفكير، وروج واسند إفتراضاتها رواد المدرسة السلوكية (الخفاجي، 1996: 32) لذلك حددت وجهات النظر بالآتي:

1. عند مناقشة التفكير باتخاذ قرارات استراتيجية إقترن منطق العقلانية التنظيمية للرجبة في تحقيق

اعلى معيارية وأداء بالغ الكمال

2. وصف ذلك التفكير بالشمولية والتكامل عند عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كون تلك القرارات

تتنصف بالعقلانية، وسعة الخيال والمنطق

3. إستخدام مدخل التمييز بين الخيارات الاستراتيجية على أساس موقعها في الهرم الاستراتيجي (الخيارات

الاستراتيجية العام، الخيارات الاستراتيجية للأعمال- الخيارات الاستراتيجية الوظيفي

من ما تم طرحه من آراء وأفكار يمكن للخيار الاستراتيجي ان تتحدد مضامينه وفق المداخل الآتية أو

أحدها:

#### أ- مدخل المحتوى: Content Approach

وترتكز فيه الاتجاهات البحثية للدراسة على تشخيص وتحليل انواع الستراتيجيات المتبناة في المنظمات

المبحوثة إذ تستند الدراسات الاستراتيجية التي تتبنى هذا المدخل اساساً فلسفياً في بناء معالجتها إلى دراسة

المواقف التي تتبناها المنظمة أزاء أحداث بيئتها الخارجية، من خلال تشخيص وتحليل خصائص الافعال

الاستراتيجية المتبناة من قبلها حيث اشارت الدراسات والابحاث لكل من الباحثين والكتاب ( MC

Glashor, Katon) ان التركيز في الخيارات الاستراتيجية كان على تشخيص وتحليل انواع

الاستراتيجيات في معالجتها لمواقف المنظمات وهذه المواقف هي نتيجة تعامل المنظمة مع البيئة الخارجية،

ومناقشة الوسائل بدلاً من الغايات وكيفية استعمال المنظمة لاستراتيجية التكيف مع أو تغير أوجه بيئتها إلى حالة أفضل (الروسان، 1997: 4)، لذا يعبر هذا المدخل عن اطار بحثي محدود المعالجات (Deterministic Framework) كذلك فإن دراسة الخيارات الاستراتيجية تستمد منطلقاتها الفكرية من خلال اتجاهين:

**الاتجاه الاول:** تشخيص الخيارات الاستراتيجية المتبناة من قبل المنظمات وتحليل طبيعة خصائصها.

**الاتجاه الثاني:** دراسة الحالة المنظمة الادراكية التي تستمد منها تلك الخيارات مقوماتها (Romme, 1992:3). وهذا يحقق بعض المزايا الجوهرية من خلال عرضه وتعرفه للخصائص الاستراتيجية للمنظمات في الوقت نفسه.

### ب- مدخل العملية: Process Approach

تنصب فيه الاتجاهات البحثية للدراسة على العملية الإدراكية التي يستمد منها قادة المنظمة طبيعة أفعالهم الاستراتيجية وكيفية تفسيرهم لطبيعة هذه الافعال وصياغة وبناء واختيار الاستراتيجية الأفضل، وهي دراسة الحالة المنظمة التي تستمد منها عملية الاختيار مقوماتها وبنائها من ذلك يوفر هذا المدخل لقادة المنظمات اطار شمولياً واسعاً وعمقاً كبيراً في عملية التفكير، من خلال امكانية توفر الاجابات المنطقية لجميع الاسئلة التي طرحت حول الاستراتيجية. لذا ان عملية الجمع بين المداخل لها اهمية عالية في تطوير نتائج بحثية داعمة لواقع المنظمات المبحوثة اذ أنها يمكن ان تهئى لقادة المنظمات الاستراتيجية في تلك المنظمات التعرف على العناصر المنظمة الرئيسية التي يمكنهم تطويرها وتحقيق التكيف والتحول (سلطان، 1996: 37).

### ج- مدخل الفعل: Action Approach

يركز هذا المدخل إلى رؤية عقلانية قد أبتدات بنظرة مثالية ثم انتقلت إلى نظرة علمية تستند إلى الحقائق والبراهين وهي ان جميع الخيارات الاستراتيجية تخضع إلى عملية التحكيم وقبول الحكم فيها واخضاعها للمنطق وهذا ما اكده كل من الكتاب والباحثين (Weick) (Silverman) واللذان اظهرا افتراضاته ضمن اطار التفسيرات المنطقية للافعال المنظمة، حيث عد احد المداخل الفكرية المعتمدة في دراسة الخيارات الاستراتيجية في المنظمات (Whittington, 1988) إذ تنطلق افتراضات هذا المدخل من عد تاثير البيئة الخارجية في المنظمة مستندا بالاساس إلى طريقة تفسير قادة المنظمة احداث تلك البيئة

وذلك يعتمد على الحالة المعنوية التي تحيط باولئك القادة، والتي تمدهم بمقومات المعاني التي يرفدون بها تلك الاحداث البيئية، وصولاً إلى تبني الافعال المنظمة مع طبيعة تلك المعاني. اما (Grant) فكانت نظرتة للخيار الاستراتيجي قد تم تطوير مسارا واقعياً واتجاهاً صريحاً من خلال تناوله نوعين من الخيارات أثناء عملية التفويم للبدائل حيث يكون، الاول من خلال التوافق مع ادنى المعايير التي تحكم عملية الاختيار مع اتسامه بدرجة العقلانية والتحفظ، اما النوع الثاني فانه يتوافق مع اعلى المعايير، وافضل الامكانات المتاحة التي تتسم بالمخاطرة والجرأة بعد الاحاطة بكافة عناصر التاكيد للبيئة الخارجية (Grant, 1991)، ودراسة الخيارات الاستراتيجية في المنظمات لا يمكن ان تخضع لاطر فكرية ثابتة على الدوام، وانما هي عملية متجددة يحاول الباحثون من خلالها تشخيص خصائص تلك الخيارات وتفسير معانيها وانعكاساتها على واقع اداء المنظمة، وقبل أي شيء تعرف مسببات نشاتها التي تعد اهم مرحلة في دراسة استراتيجية المنظمة (سلطان، 1996: 39) ويستنتج من ذلك ان دراسة الخيارات الاستراتيجية لا يمكن في المنظمات ان تكون مستندة إلى فكر واحد وانما تتطلب الحاجة تبعا للمتغيرات، وان تكون متواصلة مع عملية التغير والتطور والبناء لذلك تكون تفسيرات هذا المدخل للافعال الاستراتيجية من خلال استجابة المنظمة لاحداث البيئة الخارجية وهذه تستند بالدرجة الاساس على طبيعة ادراك المنظمة تلك الاحداث وان الحدث البيئي لا يمكن ان ينعكس على تبني قادة المنظمة افعالا استجابية متطابقة وخصائص تلك الاحداث بشكل ميكانيكي وانما يستند ذلك إلى طبيعة ادراكهم اياها بالدرجة الاساس.

### 1.3.2 مراحل صياغة الخيارات الاستراتيجية:

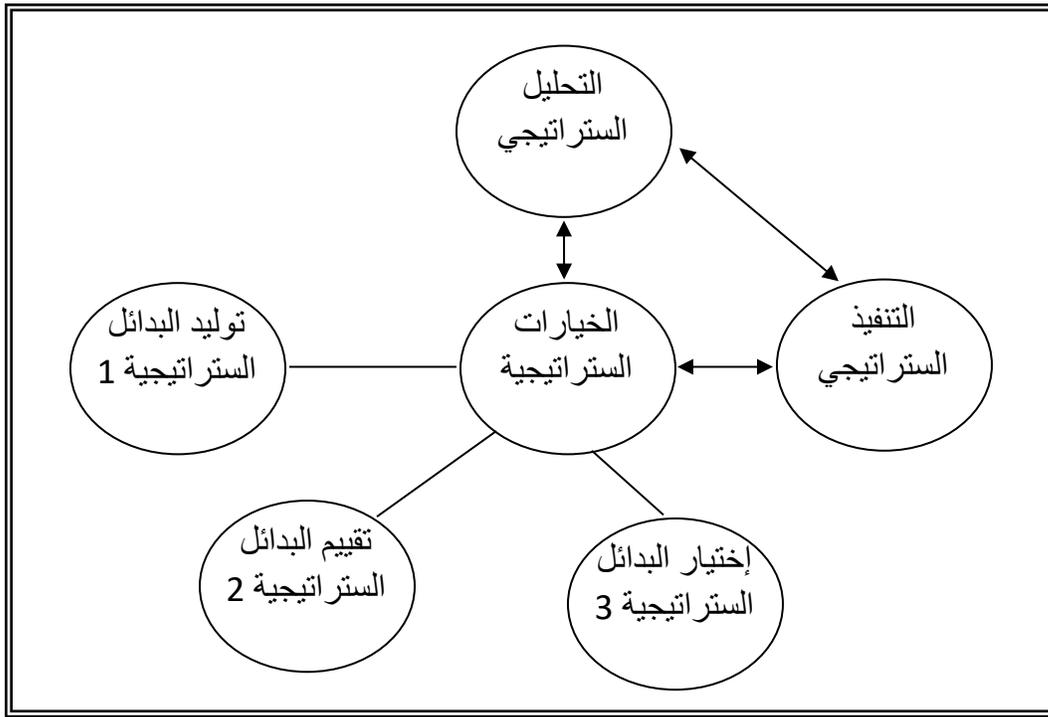
يشير معظم الكتاب والباحثين ان عملية صياغة الخيارات الاستراتيجية في المنظمات تمر بمراحل عدة اذ حدد كل (Robson) (Johanson and Schches) المراحل للخيارات الاستراتيجية والتي تتضمن توليد البدائل، وتقييم البدائل، الأختيار للبديل المناسب، واكدها كل من (David) (Macmilland and Tompos) (Wheelen Hunger) وفي حين يضيف (Wendy Robson) ان عملية التطبيق الاستراتيجي كاحد مراحل الخيارات الاستراتيجية وكما في الشكل (4) يوضح ذلك وبشكل عام هناك اتفاق على ان مراحل عملية الاختيار الاستراتيجي هي كالاتي صياغة الخيارات الاستراتيجية هي:

توليد البدائل الاستراتيجية Generation of Choices

تقييم البدائل الاستراتيجية Evaluating those Choices

الاختيار للبديل المناسب Select the appropriate choice

والشكل الاتي يوضح هذه المراحل:



شكل (3) مراحل صياغة الخيارات الاستراتيجية

Source: Wendy Robson, (1997) "Strategic Information System" 2ld, prentice Hall management, Great Britain. P. 57.

### 1.3.2.1 توليد البدائل الاستراتيجية: Generation of Choices

يتم وضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة ممكنة التطبيق والتي تتناسب مع الاهداف والتي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويرى كل من الكتاب (Sanchez and Heene) ان هناك علاقة بين البدائل والمرونة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي للمنظمة حيث ان فكرة البدائل التي تعتمد عليها المنظمة، تعني امتلاك المنظمة المرونة وان قيمة الخيارات الاستراتيجية للمنظمة تزداد بامريرين: **اولهما** السرعة التي تستطيع المنظمة بواسطتها استخدام خياراتها، **وثانيهما**: انخفاض الكلفة من استخدام هذه الخيارات. وعملية توليد البدائل الاستراتيجية تعني تحديد ما هو متاح من الاساليب للعمل الاستراتيجي لتحقيق الاهداف، فالمنظمة تقوم بتحديد الاتجاهات الاستراتيجية المعقولة كزيادة الرقعة السوقية أو تطوير المنتج، التنوع، الدخول بمشاريع مشتركة وعلى الادارة في هذه المرحلة ان تفحص فقط اساليب العمل الاستراتيجية المهمة

والواضحة، وان فحص عدد كبير من البدائل يتطلب وقتاً طويلاً مما قد يفوت فرصة اتخاذ القرار الاستراتيجي السليم في الوقت المناسب وهذا يعني اضاءة فرصة بيئية على المنظمة كذلك يحدد الباحثين (Hatten and Hatten) متطلبات مرحلة توليد البدائل الاستراتيجية على النحو الاتي (قطب، 2000: 7):

1. الإبداع في مرحلة توليد البدائل بحيث تتميز المنظمة عن منافسيها عند اختيارها لاحد هذه البدائل.
2. المرونة في إستغلال الموارد والقابليات لتحقيق الميزة التنافسية.
3. الاهتمام بتوقيت مرحلة توليد عرض البدائل الاستراتيجية.

والبديل الاستراتيجي هو حالة من التوافق والموائمة التي تهدف اليها المنظمة من خلال ادارتها وتكون هذه بين الخيارات الاستراتيجية وامكانية المنظمة الداخلية والخارجية، مما يسهل على الادارة اختيار البديل الافضل من بين البدائل.

ويستنتج الباحث ان مرحلة توليد البدائل أو الخيارات الاستراتيجية تحتاج إلى فهم ودراية كاملة للواقع الذي تعيش فيه المنظمات من بيئة، جمهور، حصة سوقية تقديم خدمات وهذا يتوج بقدرة الادارة على خلق وتوليد بدائل استراتيجية أفضل من خلال الفكر الخلاق والرؤية التي يحملها المحلل الاستراتيجي والادارة العليا وهذا يساعد المنظمة في تحقيق نجاحها بفضل الخيارات التي ولدت وتم اختيارها واختبارها لذا عملية توليد البدائل هي المرحلة المهمة والانطلاقة الأولى لعملية الخيارات الاستراتيجية. (الحسيني، 2000: 151)

### 1.3.2.2 خصائص وسمات القائد التحويلي

إن القيادة مهمة في منظمات اليوم لما يشكله القائد من أهمية كبيرة في تحقيق أعلى مستويات النجاح للمنظمات ويكون من خلال سلوك وعمل هذا القائد، فمنهم من يحسن استخدام السلطة والصلاحيات ويكون ذا قوة شخصية وخيال واسع وذا معرفة كبيرة بما يحيط به من متغيرات بيئية داخلية وخارجية وتكون نتيجة أراءه متطابقة مع المخرجات لهذه المنظمة ومنهم من يسئ استخدام قوة المنصب الذي يشغله وهو عكس القائد الذي كان له القوة على التأثير وكسب احترام الآخرين له.

ومن الخصائص للقائد التحويلي انه شخص يؤسس التغيير والإبداع ويركز على بناء الكفاءات الجوهرية من خلال الإدارة الإستراتيجية (المسعودي، 2007: 51) إلى إن القادة التحويليون يتصفون بسمات وهذه السمات هي بناء الثقة بين الأفراد ويجاد قادة من بين إتباعهم ومبتكرين للدافعية بارتباطهم بعواطف إتباعهم ذوي تركيز خارجي فمن اجل قيادة الآخرين يكون من الضروري فهمهم وفهم دوافع وطموحات ذوي

الانجاز وليس نحو طاعة ذوي الدهاء السياسي، ذوي مثابرة، وتصميم وسريعي الفطنة، قادرون على الإقناع للآخرين، خلاقين وقادريين على الوصول إلى حلول العقبات والتحديات الجديدة

د: الأنماط السلوكية للقادة التحويليين

كان للإسهامات الكثيرة من الباحثين الأثر الواضح بتحديد نماذج /أنماط سلوكية للقيادة التحويلية من خلال إسهاماتهم عن طريق إضافة تغيرات جديدة وسمات ونوعيات مختلفة وكان، للبيئية، علاقة القائد بالمرؤوسين، العامل المهم حيث وضح (Bass) إن هناك أربعة أنماط رئيسية للقيادة التحويلية تم استخدامها من قبل العديد من الباحثين وفقا لمعايير ومقاييس متعددة وهذه الأبعاد كانت في، التأثير المثالي للقائد في نفوس مرؤوسيه والدافعية التي تجعل القائد يقوم بتحفيز وتوعية المرؤوسين للعمل ومشاركة الأفراد والمرؤوسين في الأفكار وتحديد إبداعاتهم والأخذ بها كذلك عدم إهمال القائد للأفكار والرغبات الشخصية للمرؤوسين ومساعدتهم في تطوير قدراتهم وقابليتهم وقد حدد (Conger) في دراسة مسحية لنموذج القيادة التحويلية نماذج شائعة وهذه كالاتي:

1. الرؤية المستقبلية (الجزابة) التي توفر الاتجاه والمعنى السائد.
2. التأثير النمونجي والذي هو جوهر الكارزما.
3. نمذجة الدور.
4. إيجاد المعنى للعمل.
5. التحفيز الفكري.
6. وضع توقعات عالية.
7. تعزيز الحالة الجماعية التي تساعد على الإحاطة بالاتجاهات الفردية بما يماثل رسالة الجماعة (الزبيدي، 2007: 120).

ولكون الدراسة الحالية تناولت الأبعاد الرئيسية للقيادة التحويلية على ما وفق ما قدمه (Bass) حيث اعتمد على النماذج الأربعة وهي:

1. التأثير النمونجي الكارزمي.
2. حفز طموحات المرؤوسين.
3. الاهتمامات الفردية للعاملين التابعين.
4. تحفيز وبناء الأفكار.

وفيما يأتي شرح موجز لهذه الأبعاد:

### 1. التأثير النموذجي الكارزمي:

القادة التحويليون يتصرفون بطرق يتلائم معها الأفراد بقوة، وهم يقدمون نوعاً من القيادة البارزة التي يقيمها الأفراد على إنها اتصال (متضمن الإصغاء، وتقديم التغذية العكسية) وصنع التوجه ومعاملة العاملين باحترام ومساواة وفهم ما هي الأشياء التي تساعد العمل على نحو جيد بتغيير العمليات والعوامل النفسية، والفن والمهارة في هذا الأمر هو في مجال معرفة ما سيكون بارزاً ومهم ورمزياً بما يكفي لكي يقيمه الأفراد (Nischan, 2004) والقائد يركز على تحفيز والهام العاملين المرؤوسين بأهمية تحقيق الهدف وجعلهم يثقون ويعجبون به لكونه النموذج المثالي الذي يحتذى به لما يؤديه من دور فعال ومهم في تحقيق النجاح للمنظمة من خلال طرحه للأفكار الموضوعية البناءة والمستندة إلى رؤيا إستراتيجية رصينة لذلك تأثير القائد كبير ومهم في نفوس تابعة لما يحمله من خواص وراثية كالصدق والأمانة والقوة والرأي السديد والأفكار البناءة والإبداع المتجدد في كل وقت ولما يحمله من أفكار تجاه التغيرات البيئية المتعلقة. لذا يمكن القول إن الكارزما هي العنصر المهم والأكثر أهمية وذات خيال واسع القيادة التحويلية.

### 2. حفز طموحات المرؤوسين:

يكون سلوك القائد في هذا البعد تحفيز وتوعية وإرشاد المرؤوسين لما تتعرض له المنظمة من تحديات وتغيرات والعمل على تقوية وتعزيز الثقة بالنفس والثبات على الرأي والعمل على مواصلة النجاح لذا هذا البعد يعمل على إيجاد وخلق أفكار مستقبلية تعزز دور المرؤوسين في أداء أعمالهم، وينزع القائد التحويلي الأشياء والقدرة المبدعة، ويخلق مستوى من التحفيز والطاقة التي تدعم التزامهم وكذلك تقيم فيما هو ممكن وبحسب ما تقدم الآثار العميقة التي تجعل من المرؤوسين يشتركوا مع قائدهم في القيم والرؤية اشتراكاً وانسجاماً كثيراً يتطلب توهله إلى ذلك (المسعودي، 2007: 57).

### 3. الاهتمامات الفردية للأفراد العاملين/ رفع الروح المعنوية:

يضع القائد اهتمامه بتلبية الحاجات والرغبات الشخصية للمرؤوسين ومساعدتهم في تطوير قدراتهم وقابليتهم على انجاز المهام من خلال إرشادهم وتعلمهم وإن عملية الاهتمام والتركيز على الأفراد والعاملين من خلال بناء العلاقات وأوامر التفاهم بين القادة والمرؤوسين، وإن هؤلاء القادة يدركون ويقبلون بالفرق والفرديات في مجال الحاجات والقيم ويعاملون المرؤوسين كل منهم على حدة بشكل يختلف ضمن إطار العدالة (الطائي، 2004: 37).

#### 4- تحفيز وبناء الأفكار

إن تحفيز الأفراد والمؤوسين في المنظمات قد تم عندما قام Bass وآخرون بإعادة صياغة النظرية عام 1994 وهو إن القيادة التحويلية تقدم من خلال عملية تحفيز الآخرين، إعطائهم صورة المستقبل البعيد والأخذ بتصوراتهم وإعطائها الأهمية الكبيرة فان ذلك من شأنه إن يولد للمؤوسين الثقة بالنفس في عملية صياغة واتخاذ القرارات الصائبة وهذا ما يؤكد (Blook) من خلال رسم صورة للمستقبل توحى للمؤوسين بأداء ماوراء التوقعات حيث يسيطر القائد التحويلي على انتباه وخيالات المؤوسين ويوجد مستوى الدافعية والطاقة والإلهام والتي تحفزهم للالتزام وبناء الثقة بالنفس بأكثر قدر ممكن (2: Blook, 2003) لذا فالقيادة التحويلية ضمن هذا السلوك تقوم ببناء نموذج جديد وأفكار جديدة عن الكيفية التي ستجعل فيها المنظمة تحقق أفضل أداء ويكون ذلك من خلال ابتكار أفضل السبل والطروحات التي من شأنها ردها، لذا هي عملية تصور مستقبلية ورؤية جديدة للمستقبل الآتي للمنظمة وهذا يكون من خلال الأخذ بأراء المؤوسين والعاملين في المنظمات والعمل على إن تكون هذه الأفكار جدية وحقيقة والأخذ بها وإعطائها أهمية وجدية اكبر.

#### 1.3.2.3 تقييم البدائل الاستراتيجية: Evaluating those Choices

تقييم البدائل أو الخيارات الاستراتيجية يكون من اختصاص الادارة الاستراتيجية أو اللجنة المختصة لتقييم البدائل التي طرحت من اجل تحديد مدى ملائمة أو توافق هذه البدائل مع الموقف الاستراتيجي للمنظمة وتكون عملية التقييم لهذه البدائل من خلال عدة معايير وبشكل موجز وهذه هي، القبول أو التوافق مع خطط المنظمة، وكذلك المنفعة التي تقدمها للمنظمة، وهذه البدائل، وصولا الى تحقيق افضل النتائج، عملية تقويم البدائل الاستراتيجية لاختيار الاستراتيجية المناسبة يجب ان تسير في شكل متسلسل وعند ذلك يقول ان صياغة القواعد التي تحدد الاستراتيجية المختارة يجب ان تبنى وفق لخطوات المفاضلة بين البدائل، اختيار الاسواق والمنتجات توصيف وتحديد المجالات التي تمارس من خلالها الشركة نشاطها، وتحديد الخصائص لهذه الاسواق والمنتجات بدقة يجب اخذ هذه المعايير بعين الاعتبار عند تقييم أي بديل استراتيجي وعلى الاتي (Johanson and Scholes)

1. ان تكون الاستراتيجية مقبولة (Acceptability) من الاطراف أو الجماعات المتعاملة مع المنظمة وتكون في اقل مخاطرة ممكنة وتحقيق اكبر عائد.

2. ان تكون الاستراتيجية ملائمة (Appropriateness): ملائمة للظروف التي تعمل بها المنظمة ومتجانسة مع الاهداف والمتغيرات البيئية والمتغيرات الداخلية وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتغيرات المستقبلية وتلائمها مع الاستراتيجية المختارة وهذه التوجهات.
3. ان تكون الاستراتيجية ممكنة التطبيق (Workability) وذات جدوى (Feasibility) أي قدرة المنظمة على القيام بالاستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والامكانات اللازمة لها.
4. ان تكون الاستراتيجية متوافقة (Appropriateness) مع القدرات المالية للمنظمة ومتناسبة (Suitability) مع نقاط القوة والضعف والتهديدات للمنظمة.

### 1.3.2.3.1 الملائمة Appropriateness

أن تكون الاستراتيجية ملائمة هو أن تكون ملائمة للظروف التي تعمل بها المنظمة، وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتغيرات المستقبلية، والى أي مدى تناسب الاستراتيجية المختارة هذه التوجهات، ومن المهم أن تكون هناك موائمة وتوافق عالية بحيث تنعكس هذه على المنظمة من خلال تعظيمها للقوة وفرص عملها على تقليل نقاط الضعف والتهديدات التي تواجه المنظمة.

وهناك عدة تساؤلات حول عدد من المتطلبات التي تشكل أساس الملائمة الاستراتيجية ومن هذه التساؤلات هي تحليل (Sowt) والتأثير على المنظور الاستراتيجي والمهارات والتنافس والمواد ورسالة المنظمة وكيفية تحقيق أهدافها، كذلك إمكانية التوافق مع كل من البيئة والقيم والموارد ومن ثم البساطة التي تتبعها المنظمة في إستراتيجيتها وفهمها من قبل الأفراد.

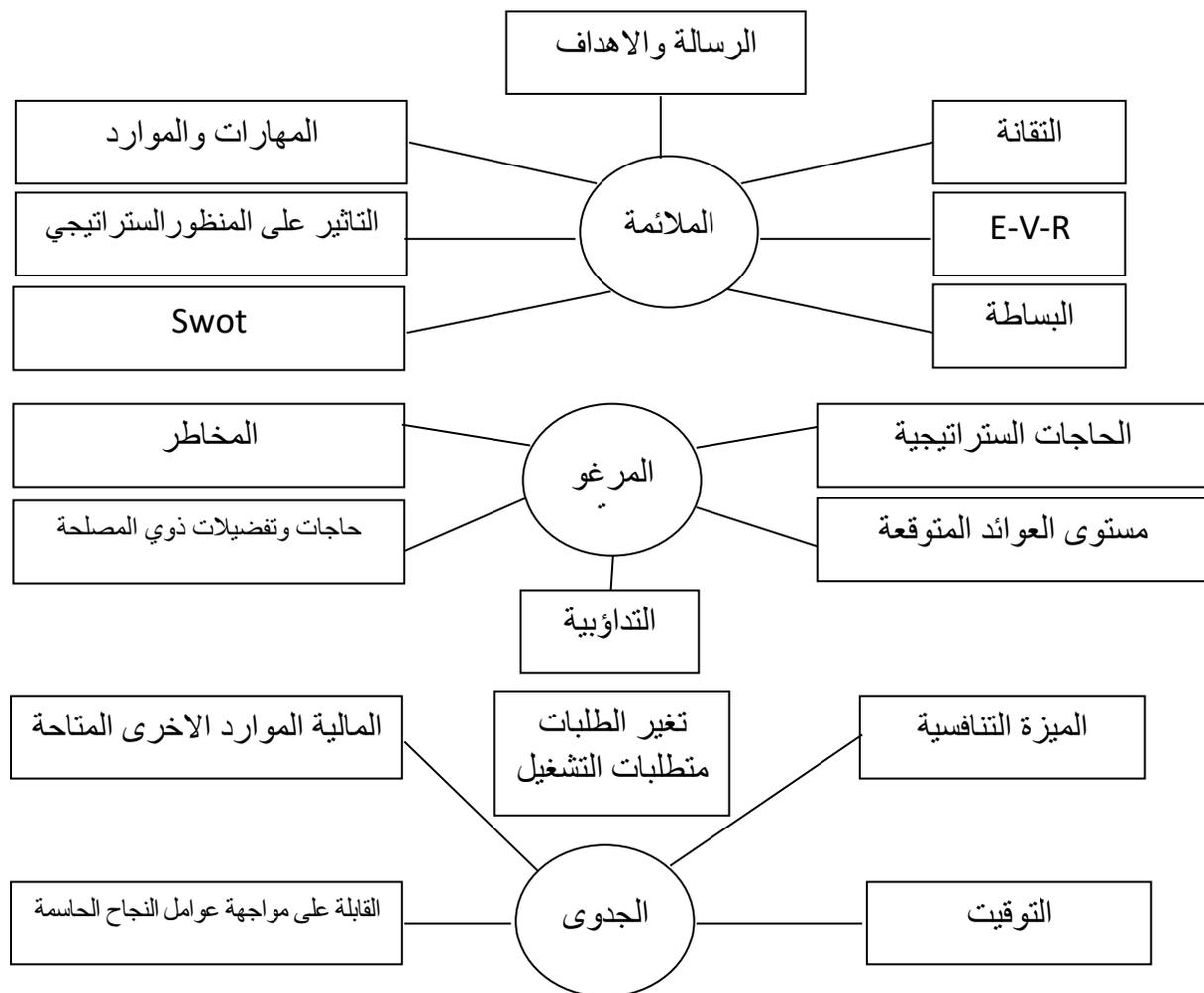
### 1.3.2.3.2 المرغوبة (Desirability):

هي مدى رغبة المنظمة والعاملين فيها من تقبل الخيارات الاستراتيجية وهل إن هذا الخيار مرغوب من قبل أصحاب المصلحة في المنظمة.

وهناك أمور مصاحبة ومواكبة للخيار يعتمد عليها ومن هذه الأمور هي التداؤبية الفاعلة والتي تؤدي الى تركيز عالي على الموارد قياساً بالمنافسين، وحاجات ذوي المصلحة والتفضيلات ومستوى العوائد المتوقعة من مدى تحقيق الخيارات الاستراتيجية للعوائد المتوقعة والمخاطر التي تكون مصاحبة لتطبيق الاستراتيجية من مخاطر المنافسة والتقانة والأنتاج ومخاطر تنوع المنتج والمالية والقابليات والكفاءات الإدارية والمخاطر البيئية.

### 1.3.2.3.3 الجدوى (Feasibility)

هو مدى تطبيق الخيارات الاستراتيجية الذي تم أخذه عملياً وهذا يمكن الحكم عليه من خلال العوائد الربحية المتوقعه أو الطلب المستقبلي. وهنا يدور بعض التساؤلات حول أمور مثل تغير الطلبات وقضايا التنفيذ للاستراتيجية هل هي عملية ومتناسبة مع مواردها وهل آلية التنفيذ لها بفاعلية كبيرة وقادرة على إنجاز الأهداف المرسومة للمنظمة وكذلك المالية والموارد المتاحة والقابلية على مواجهة عوامل النجاح الحاسمة، في حال عدم تحقيق الخيارات الاستراتيجية لأهداف المنظمة، والميزة التنافسية حيث تكون فاعلية المنظمة تكون مرتبطة بفاعلية الاستراتيجية المتبعة وهذه تتأثر بفاعلية المنظمة على المواصلة وأدامة الميزة التنافسية، والتوقيت مهم وعامل أختصار الوقت للحصول على الفرص من قبل المنافسين مع مراعاة المخاطر من الناحية الأخرى. (عجام، 2007: 112)



شكل (4) يوضح معايير الاستراتيجية الفاعلة

والشكل يوضح معايير الاستراتيجية الفاعلة (Thompson).

Source: Thompson, Jone, L. (1997) "Strategic Management: Awareness and Chng" hendon Gray Publishing, P. 565.

من ذلك قد تسعى المنظمات إلى تبني أو اختيار البديل الاستراتيجي المناسب والذي تم تقويمه من خلال عملية التركيز على نقاط قوتها كي تفادى بذلك نقاط الضعف ومواجهة الفرص والتهديدات ويكون ذلك من خلال الخيار الامثل.

#### 1.3.2.3.4 Selection of Strategy:الاختيار للبديل المناسب

تعد هذه الخطوة الأكثر حسماً في مرحلة تكوين الخيارات الاستراتيجية إذ من المفترض أنه تم تقييم عدد كبير من البدائل الاستراتيجية على وفق المعايير المناسبة للمنظمة، وسوف يتم إختيار البديل الأكثر ملائمة لتوجهات وأهداف المنظمة. ويرتبط تحديد موضوع البدائل الاستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المنظمة أو وحدة نشاط الأعمال حالياً أو في المستقبل. والبدايل الاستراتيجية تكون في أضيق حدودها في المنظمات ذات النشاط الواحد، نتيجة لتركيز منتجاتها أو خدماتها على نشاط واحد، في حين تمارس المنظمات الكبيرة أنشطة متعددة وتقدم منتجات أو خدمات متنوعة مما يوفر أيضاً بدائل إستراتيجية متعددة ومتنوعة أمامها. (الدوري، 2003: 285)

#### 1.3.3 الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

##### 1.3.3.1 الخيارات الاستراتيجية على المستوى الكلي:

تختلف البدائل الاستراتيجية المطروحة كخيارات ضمن ادبيات الادارة الاستراتيجية فتنوع وتشعب اعمال المنظمات ضمن بيئة ديناميكية تسيطر عليها العولمة دفع بالكتاب إلى تصور اشكال مختلفة من الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة وإلى ابتداع إستراتيجيات فرعية ضمن الخيارات الاستراتيجية الاساسي على مستوى المنظمة (قطب، 2002: 11) وفي ضوء ذلك يرى مجموعة من الباحثين والمختصين في هذا المجال (Certo and Peter) (Pitts and Lie) (Johanson and Schhes) حول الاهتمامات الاستراتيجية، ان الخيارات الاستراتيجية هنا تركز على كيفية ادارة المنظمة وتخطيط مواردها والتي يكون لرسالة المنظمة تاثير كبير ومهم ومباشر عليها بوصفه من مسؤولية الادارة العليا إضافة للمخططين الاستراتيجيين فيها، الذين يهتمون بوضع الاتجاه العام للمنظمة تشخيص الفرص والتهديدات واختيار مجال الاعمال الذي تتنافس فيه المنظمة (عجام، 2007: 116) وفي هذا المستوى

تكون الاستراتيجية ذات مستوى شمولي لاتصافها بالعمومية، وتحتاج هذه الاستراتيجيات إلى توظيف لمجالات واتجاهات تنفيذ تلك الاستراتيجيات ومن تحليل الخيارات الاستراتيجية نجد ان الاتجاهات ومجالات التطبيق في غالبية التصنيفات تاخذ واحد أو اكثر من المجالات التي يصطلح عليها الخيارات الاستراتيجية وتصاغ من الادارة العليا بمساعدة المخططين الاستراتيجيين في المنظمات الكبيرة غالباً، فضلا عن اسهام اعضاء مجلس ادارة المنظمة على الرغم من اختلاف اسهاماتهم ومن ابرز نماذج الخيارات الاستراتيجية على المستوى العام انموذج (Clueck) المتمثل بخيارات (الاستقرار، النمو، الانكماش، المركبة) (الدليمي، 1998:70).

## 1: استراتيجية النمو أو التوسع: Growth Strategy

تسعى المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى تحقيق مستويات اداء عالية من خلال النمو في المبيعات والحصة السوقية، وتوسيع وزيادة مستوى نشاطها واعمالها باضافة منتج أو خدمة جديدة أو تدخل اسواق جديدة أو تضييف وظائف أو أنشطة جديدة إلى مجالها الحالي، وهذه الاستراتيجية تعتمد على المنظمة بوصفها خياراً باتجاه تحقيق اهداف جديدة اعلى من مستوى اهدافها السابقة وترتبط استراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات التي تمر بها المنظمة في قطاعات اعمالها الحالية أو الجديدة وتتطلب هذه الاستراتيجية جهود اضافية تقوم بها الادارة العليا في سبيل خلق اليات تكيف وتفاعل مع فرص الاستثمار البيئي الناتجة عن تحليل موارد وامكانات المنظمة، خدماتها ومنتجاتها ظروف البيئة الخارجية ومهارة الادارة العليا على تحليل هذه العناصر كاساس لنجاح استراتيجية النمو التي تسعى إلى اتباعها (قطب، 2002: 11) وهناك العديد من الدوافع للتوجه نحو النمو منها رغبة المدراء والضغوط الخارجية من المستفيدين لزيادة ارباحهم والسعي نحو القوة الاحتكارية والاعتقاد ان النمو يؤدي إلى تحسين الاداء وتقليل التكاليف وتسعى المنظمات لاتباع هذه الاستراتيجية بهدف رفع مستوى تحقيقها لاهدافها المستقبلية عن المستوى الماضي، وذلك بتقديمها سلعاً أو خدمات جديدة أو التوسع في اسواق جديدة وهي تركز في قدراتها الاستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي ويمكن للمنظمة ان تحقق النمو السريع من خلال اتباع استراتيجية التركيز على منتجات محددة أو مجموعة محددة من المستهلكين، كما ان لها ان تحقق النمو السريع بواسطة اتباع استراتيجيات التنوع في منتجاتها واسواقها سواء كان هذا التنوع مترابط أو غير مترابط مع نشاط المنظمة الحالي واخيراً فإن المنظمة يمكنها تحقيق النمو السريع من خلال اتباع استراتيجية الاستثمار وقد ينظر إلى النمو بوصفه احد اساليب النجاح وهو ما يعد سبباً لاتباع استراتيجية النمو فضلاً عن اسباب اخرى وهذه الاسباب هي :

1. الضغوط التي يمارسها المستثمرين أو الملاك لزيادة معدلات العائد على الاستثمار.

2. ضغوط البنوك على المنظمات في حالة طلب المنظمات القروض- حيث تمنح القروض بمعدلات فائدة معقولة للمنظمات التي تحقق معدلات نمو مقبولة.

3. التغير السريع في البيئة يدفع المنظمة لاجراء تغييرات في عملها لتحقيق التكيف والانسجام مع البيئة المتغيرة.

4. نمو المنظمة وكبرها في الحجم وخبرتها سيؤدي إلى تحسين ادائها وقللة الكلفة وتطوير انتاجها بتاثير منحى الخبرة. (الساير، 2002: 61).

وتضم استراتيجية النمو أو التوسع العديد من الاستراتيجيات وهي (Thamposon, and Strickland, 1984):

#### أ- استراتيجية النمو بالتركيز: Concentration Strategy

تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية عندما ترغب في الحصول على ميزة تنافسية من خلال التخصص بالمعرفة والكفاءة وتحاول ادارة المنظمة تجنب مشاكل القيام بعدد من الاعمال في وقت واحد وهذه الاستراتيجية تتبعها المنظمة لتحقيق النمو عن طريق التركيز لمواردها في منتج أو خط منتجات واحد أو في سوق واحدة، اذ يسمح هذا التركيز بتوظيف مزيد من الوقت والجهد في وضع سترراتيجيات مبتكرة لدخول اسواق جديدة وايجاد منتجات جديدة وعادة ما تكون هذه المنظمات ذات مكانة وقدرات ابداعية ويمكن للمنظمة ان تحقق هذه الاستراتيجية عن طريق التغلغل في السوق بزيادة الحصة السوقية إلى اعلى حد ممكن أو زيادة المبيعات باتباع سياسات سعرية جديدة أو عن طريق تطوير المنتج وتحسين نوعيته وتتميز هذه الاستراتيجية بالمخاطرة العالية لان المنظمة ومن خلال اعتماد مواردها في التركيز على مجال اعمال واحد يعرضها لمخاطرة عالية عندما يتغير الطلب أو يحدث توقف بسبب تغير البيئة.

#### ب- استراتيجية التنوع: Diversification Strategy

هي احد استراتيجيات النمو واكثر الانواع اهمية ليس فقط كاستراتيجيات نمو وانما في الادارة الاستراتيجية كل، وفقا لهذه الاستراتيجية تنتقل المنظمة إلى نشاطات مختلفة تماما عن اعمالها الحالية من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة أو اضافة خدمات جديدة لمنتجاتها أو اسواق جديدة إلى اسواقها الحالية أو عمليات جديدة، ويبرر (Pitts and Lie) (Bosman) دوافع الادارة لتبني هذا الخيار في رغبتها لتحقيق معدلات نمو في مجالها الجديد. وامتلاكها قدرات ابداعية يمكن ان تستثمر في مجالات ولان التنوع يعني توزيع المخاطر على عدد من المنتجات فانه يقلل من مخاطرتها في حالة تغيير بيئتها التكنولوجية،

وتصنف استراتيجية التنويع إلى نوعين أساسيين هما التنويع متحد المركز ( ) والتنويع المتكامل ((الدليمي، 1998: 67)).

### أولاً- التنويع متحد المركز:

يحدد عند اضافة اعمال جديدة أو منتجات أو خدمات تكون ذات علاقة بالمنتجات أو الخدمات الحالية سواء في مجال خطط الانتاج أو تكنولوجيا الانتاج أو القنوات التسويقية (النعمة، 1996: 10) لذا هو عندما تقدم المنظمة بتنفيذ اعمال جديدة لها علاقة بمجالها الاستراتيجي الحالي في مجال المنتج، السوق، للحصول على ميزة تنافسية عالية.

### 1.3.3.2 التنويع المتكامل:

التنويع المتكامل يحدث عندما لا تكون الاعمال مرتبطة بخط المنتجات أو الخدمات الحالية وتكنولوجيا الانتاج أو القنوات التسويقية أو حتى الزبائن، لذا التنويع المتكامل يتعلق بدخول المنظمة إلى مجالات اعمال جديدة ليس لها علاقة بمجالها الحالي مع تخفيض في مستوى نشاطها القائم (النحفي، 1996: 48).

## ج - إستراتيجية التكامل Integration Strategy

وتضم هذه الاستراتيجية الاستراتيجيات الآتية

### 1 - إستراتيجية التكامل العمودي Vertical Integration

يحدث التكامل العمودي كاستراتيجية، عندما تستحوذ المنظمة على أعمال إضافية أخرى، أما لغرض توفير حاجاتها من الموارد الأولية التي تدخل في عملياتها (هو ما يطلق عليه التكامل الى الخلف) أو لغرض توفير أنسب السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة (وهو ما يطلق عليه بالتكامل الى الأمام). (الساداني، 1998: 58).

وهنا لأستراتيجية التكامل العمودي نقاط قوة وضعف وعلى المنظمة التي تتبنى هذه الاستراتيجية أن تقرر مدى توافقها مع أهتماماتها الاستراتيجية طويلة الأجل وفلسفتها الإدارية وتحقيق أهدافها وقدرتها على تعزيز موقفها التنافسي وأخيراً الدرجة التي تخلق بها مزايا ثقافية.

## 2 – إستراتيجية التكامل الأفقي Horizontal Integration Strategy

تعني هذه الاستراتيجية أن تقوم منظمة بشراء منظمة أخرى من نفس مجال الصناعة والغرض من ذلك تعزيز اقتصادياتها والاستفادة من الحجم الكبير والتوسع في الدخول في أسواق جديدة وفتح منافذ تسويقية في مناطق جغرافية جديدة.

وتطبق هذه الاستراتيجية عندما تريد المنظمة تلبية الاحتياجات المتزايدة للمستهلكين أو العملاء، أو المشترين الصناعيين، أو بسبب ظهور فرص استثمارية جديدة للمنظمة (ياسين، 1998: 110)

### د- استراتيجية النمو بالمشاريع المشتركة: Growth Strategy In joint ventures

تصنف ضمن استراتيجيات النمو بصيغة التعاون بين شركتين أو أكثر لانجاز نشاط معين (التصنيع، البحث، والتطوير) سواء في اطار شكل ملكية موحدا أو متمائزا وهناك العديد من الاسباب التي تدعو المنظمة لاتباع هذه الاستراتيجية منها:

1. وسيلة مهمة لتشجيع القرارات الادارية الجريئة التي تصف بالمغامرة إلى حد ما.
2. رفع الاداء التنافسي من خلال تجمع منظمين مستقلين إلى مستويات عليا.
3. يعد هذا التحالف استراتيجية فعالة اذا تم تشكيلها مع منظمات اجنبية تعمل في اسواقها الوطنية مما يجنب المنظمة كافة الاجراءات الطويلة والمغلفة التي يتطلبها العمل في البلدان الاجنبية (القطامين، 2002: 210).

### 2: استراتيجية الاستقرار: stability strategy

وتسمى هذه الاستراتيجية بالمعتدلة أو استراتيجية النمو المحدد أو المتوازن وعندها تكون المنظمة راضية عن مستوى ادائها الحالي اذ لا ترغب في تحقيق معدلات نمو اضافية في منتجاتها أو خدماتها. وفي ضوءها تبقى مجالات عمل المنظمة المتمثلة بخط منتجاتها أو خدماتها، طاقاتها الانتاجية، قنواتها التوزيعية، حصتها السوقية ونوعية منتجاتها دون تغيير أو يكون التغيير فيها طفيفا، وتكون اكثر ملائمة للمنظمات التي تعمل في صناعة لها مستقبل وفي البيئات المستقرة نسبيا، ويناسب هذا الخيار المنظمات الناجحة باستخدام استراتيجية الحالية عندما تعمل في بيئة تنافسية مستقرة وبيئة خارجية ثابتة نسبيا تقل فيها اسباب التغيير السريع واحتمالاته عند ذلك فان هذه المنظمات تقرر ان لا تفعل شيئا جديدا بل تعتمد على مصادر النجاح السابقة وعندما لا تميل إلى المخاطرة بالدخول إلى اسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة وان استراتيجية

الاستقرار هي استراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة وتتضمن أو تتميز بعدم القيام باجراء تغييرات هامة في أنشطة المنظمة وعملياتها وتتبع المنظمة هذا الخيار لعدة اسباب منها:

1. ان تكون المنظمة مجبرة على اتباعها كون مجال عملها يتسم بالنمو البطيء أو بعدم النمو أو وجود عدد قليل من الفرص والتهديدات.
2. رؤية المنظمة ان كلفة التوسع اكبر من المنافع التي تصل عليها.
3. عدم مخاطرة المنظمة في اتباع استراتيجية النمو كون المنظمة مسيطرة في مجال عملها في السوق من خلال ما تمتلكه من مزايا تنافسية
4. قلة الموارد الحالية المتاحة للمنظمة وصعوبة الحصول عليها من مصادر الاقتراض والتمويل.
5. عدم رغبة المدراء الاستراتيجيين في المنظمة إلى قبول مستوى عالي من المخاطرة أو عند عدم ادراك الادارة للتغيرات الجارية في البيئة(الساداني، 1998: 59)

### 3: استراتيجية الانكماش: Retrenchment strategy

كذلك يطلق عليها باستراتيجية التراجع، وتستخدم عادة عندما تسعى المنظمة أو تحتاج إلى التقليل من عملياتها نتيجة تشبع السوق، أو لتغلبها على ازمة معينة أو مشكلة موقفية. وعادة تختار هذه الاستراتيجية كحل قصير الاجل خلال فترة الازمة المالية أو الاداء غير المناسب، وتعد غير مقبولة من الادارة لانها تعبر عن عجزها وعدم قدرتها على تحقيق النجاح وقد تخرج المنظمة بموجبها من قطاع الاعمال الحالي والبحث عن قطاع اخر يمكنها تحقيق الارباح وتجنب الخسارة . لذا عندما تفشل المنظمة في تحقيق اهدافها على وفق استراتيجيتها الحالية فانها تلجا إلى اعتماد هذه الاستراتيجية من خلال العمل على تخفيض حجم عملياتها لاسيما عندما تجد نفسها غير كفوءة في ادارة اعمالها ولا تستطيع تحقيق اهدافها لذلك تتخذ استراتيجية الانكماش أو التراجع اشكالا حددها كل من (Thomas, 1989, P. 216) (Bosman and Phatak, 1989, P.66) بالاتي:

### أ- استراتيجية التخفيض أو الالتفاف: Turn around strategy

تركز على تحسين الكفاءة التشغيلية بالتقليل أو التخلص من ترهل المنظمة (خفض الحجم والتكاليف) وتمثل هذه الاستراتيجية محاولة لتثبيت المنظمة ولتعزير موقعها الايجابي لغرض المحافظة على

مبيعاتها وارباعها وقد يتحول الفشل أو بعض المتغيرات في طريق الادارة العليا إلى احداث نقله استراتيجية نحو التوسع (شاكر، 2000: 29).

#### ب- استراتيجية التجريد أو الالغاء: Divestment Strategy

وهي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة في حال ظهور مشاكل في احدى الوحدات الاستراتيجية أو احد خطوط الانتاج وفي هذه الحالة تقوم المنظمة ببيع أو تصفية ذلك الجزء.

#### ج- استراتيجية المنظمة الاسيرة: Captive Co. Strategy

تركز المنظمة على وفق هذه الاستراتيجية إلى النشاطات الانتاجية لتتولى منظمة اخرى شراء منتجاتها بالكامل وتسويقها وتصبح المنظمة على وفق هذه الاستراتيجية مجهزة بالمنتجات ومحددة بقواعد التسليم.

#### د- استراتيجية التصفية: Liquidation or Sell out Strategy

عندما تجد المنظمة نفسها غير قادرة على الصمود مع أي من الاستراتيجيات السابقة تلجا إلى غلق وتصفية اعمالها

### 1.3.4 الخيارات الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال

هي الاستراتيجية التي تهتم بالأفعال والطرق المؤدية للأداء الناجح للأعمال في خط معين من الأعمال وإن الاستراتيجية المركزية للأعمال تهتم بكيفية بناء موقع تنافسي طويل الأمد ولهذا تكون الاستراتيجية قوية إذا أنتجت ميزة تنافسية مستدامة (Thompson, and Strckland, 2003:54)

1. يعد تحديد الخيارات الاستراتيجية من القضايا الرئيسية للاستراتيجية في هذا المستوى إذ تحقق المنظمة مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها ومن خلالها تحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال أعمال أو صناعة

2. وتهدف إستراتيجيات مستوى الأعمال الى بناء الميزة التنافسية لوحدة الأعمال إذ تسعى المنظمة من خلال تلك الاستراتيجيات إستثمار سلاسل القيمة ونقاط القوة الأخرى فيها لبناء الميزة التنافسية وهناك ثلاث إستراتيجيات للأعمال شائعة تعرف بالاستراتيجيات التنافسية العامة وهي:

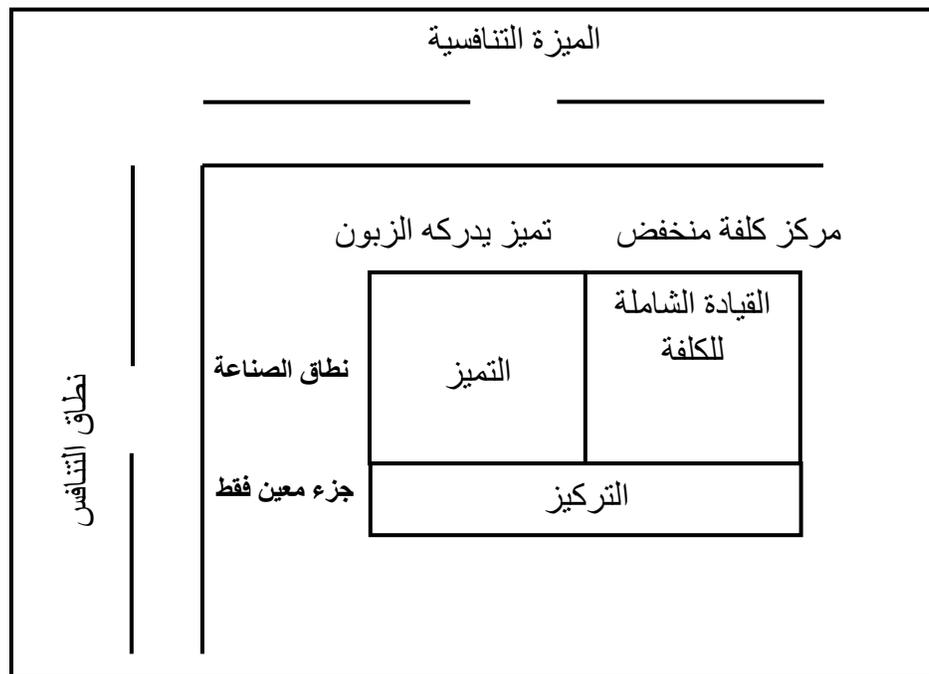
أ- إستراتيجية قيادة الكلفة الأدنى.

ب- إستراتيجية التمايز.

ج- إستراتيجية التركيز.

هذه الاستراتيجيات نسبت الى (Porter,1980) وكما مبين في الشكل (6)

❖ تصنيف (Porter 1980) للأستراتيجيات التنافسية إن فكرة خلق ميزة تنافسية من خلال الخيارات الاستراتيجية تعود الى الدراسات النظرية التي قدمها بورتير (Porter) للسنوات 1980، 1985، 1990، 1995 والتي من خلالها قدم أستراتيجياته التنافسية العامة التي ساهمت ولازالت تساهم في خلق ميزة تنافسية سعرية أو غير سعرية (الدباغ، 1999: 54) وإن الشئ الذي يواجه المنظمات هو مجال الأسواق التي تحاول أن تخدمها. وكيفية التنافس في هذه الأسواق المختارة وقد أكد أن هناك طريقتين فاعليتين للمنافسة في الأسواق تحقق الشركات العالمية من خلالها الميزة التنافسية وهي قيادة الكلفة والتمايز وكما يبين لنا الشكل (5) (ايمان الدهان، 2007: 35).



شكل (5) الأستراتيجيات التنافسية العامة

Source: Porter, Michael E. Competitive strategy, N.Y.Free pres 1980: 39

في السنوات الأخيرة تولدت العديد من الأفكار حول الاستراتيجية التنافسية بشكل خاص وأستراتيجية الأعمال بشكل عام، تأثرت بأستراتيجيات (Porter) وكانت أيداناً تبشيريياً بظهور استراتيجيات جديدة أنتهجت منهج (Porter). (الدباغ، 1999: 55)

وأن الأساس لتحقيق ذلك المستوى في الأداء هو أمتلاك الميزة التنافسية وقد حدد (Porter) نوعين أساسيين للميزة التنافسية هي الكلفة الأقل والتمايز وتتأثر هذه بجوانب القوة والضعف في المنظمة وهيكل الصناعة وهي نتيجة لقدرة المنظمة على التوافق مع القوى التنافسية الخمس. وكان التركيز على الكلفة الأدنى أو التمايز. (Porter ,and James,R.M. 1988)

## 1.4 النجاح المصرفي

### 1.4.1 النجاح المصرفي

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد معايير النجاح للمنظمات كذلك المنظمات نفسها حيث اخذت مفهوم كل من الكفاءة والفاعلية كاساس لنجاحها، وذلك بعد ان اخذت البيئة التي تعمل بها هذه المنظمات بالتغيرات السريعة، لذا رأت هذه المنظمات انه من غير الممكن ان يحسب نجاح المنظمة على احد المعيارين، اضافة الى ذلك فان بقاء المنظمة وتطورها ونموها المتواصل كل هذه يجعل من المنظمة ناجحة.

يعرف (Daft, 2001: 260-261) فعد نجاح المنظمة بقدرتها في الحصول على المعرفة والخبرات والافكار، والتحليل الناجح والدقيق لخبرات وتاريخ المنظمات المناظرة، وهو ما لا يتحقق الا بادارة ناجحة للمعرفة، ومراعاة لحقيقة ان نجاح المنظمات المناظرة قد يكون انتقالا لها، او ولوجا الى الاسواق التي تتعامل معها المنظمة، او اقتناصها لفرص جديدة بعد ان حققت اهدافها في الوقت المحدد.

ويرى (Jevray Befifer, 1994:1) ان النجاح يعتمد على التكنولوجيا والحصة السوقية، ومصادر التمويل المحلية اصبحت نظرة قاصرة لاتستطيع وحدها تفسير سر النجاح، انما يكمن سر النجاح في قدرة المنظمة على ادارة مواردها البشرية بطريقة يصعب على المنافسين محاكاتها مع قدرتها على التغيير المستمر، وذلك من خلال الاختيار الجيد للعاملين ومشاركتهم باتخاذ القرار والتدريب وتطوير المهارات والحوافز والرؤية طويلة الامد وغيرها.

اما (الركابي، 1999، 22) فينظر الى منظور مرحلي ويقول بان "مفهوم نجاح المنظمة مرحلة متقدمة نحو مفهوم النجاح الاستراتيجي وقد اتخذ من مداخل الفاعلية اساسا لمفهوم نجاح المنظمة وعرف النجاح الاستراتيجي بانه "قدرة المنظمة على البقاء ولتكيف والنمو في ظل الاهداف التي تسعى لتحقيقها" ويرى (Dell and Kramer, 2003:1) ان النجاح من خلال التوافق الاستراتيجي يصفه بانه مفتاح

النجاح ويتمثل بقدرة المنظمة على تنسيق انشطتها في جميع مكوناتها وربطها برؤية مشتركة لكافة اصحاب المصلحة لتحقيقها اهدافها الاستراتيجية.

يستخلص من هذه التعريفات للنجاح التنظيمي انه.

أ- ان نجاح المنظمة يشتمل من الكفاءة والفاعلية، بالرغم من كونها مؤشرين اساسيين في تحديد درجة هذا النجاح، وان المنظمة الكفوءة والفاعلة ستنتج بقدرتها على البقاء، وتبني الاهداف التي تدعم رسالتها وترضي زبائنها. (العزاوي، 2008، 122).

ب- ان مفهوم النجاح مشكلة ادراكية للمنظمات، وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين في تحديده والقدرة على استيعابه والتركيز على عوامل تنظيمية من دون غيرها في تفسيره وهذا جعل من المنظمات عدم قدرتها على تحديد مفهوم النجاح حيث كل منظمة تنظر له من وجهة نظرها.

ج- ان النجاح التنظيم المصرفي ينظر له من خلال نظرة شمولية تحقق التلائم بين المعايير طويلة الامد وقصيرة الامد، وبين المعايير الداخلية والخارجية، ويبين معايير النتائج والعمليات وربط ذلك بالرؤية الاستراتيجية التي تحقق التوقعات لجميع اصحاب المصالح فيسمى بنجاح طويل الامد، او نجاح تنافسي ونجاح منظمي ستراتيحي وهذا مايناسب بيئة الاعمال الحالية وذلك للتغيير البيئي الكبير (Phillips, 2004:1).

د- ان النجاح المصرفي كونه قد اكد على (التكنولوجيا، او الحصة السوقية او الايرادات قد يوفر نظرة قاصرة في التفسير ويلغي دور المورد البشري العامل في تحقيقه، لاسيما وان النجاح يجب ان يتضمن نظرة طويلة الامد، مع تحديد لكافة العوامل التي تتيح للمنظمة النجاح المستمر.

من ذلك نرى ان ظهور مفهوم النجاح المصرفي عد الكفاءة والفاعلية معيارين لقياسه، واصبحت المنظمات على اختلافها تسعى لتوسم بخصائص المنظمات الناجحة التي من ابرزها.

- نظرتها للبيرو قراطية كعدو رئيس، ورغبتها في الانجاز وتشجيع التفكير المبدع، مع عد العاملين جزءا من ثقافة التفوق التنظيمي واستمراريتها في تقديم السلع او الخدمات التي اثبتت نجاحها، وعدم التوسع في مجالات لا تمتلك فيها معرفة (Reter and Waterman, 1983: 13).

- المنظمة الناجحة تسال نفسها باستمرار ما هو عملنا؟ مالذي تريده البيئة ومايلائمها؟ ومخرجات هذه الاسئلة ان كانت توافق وتلائم البيئة فان ذلك سيحقق لها النجاح.

- المنظمة نتيجة تبنيها الكفاءة والفاعلية وجعلهما واحدا مكمل للآخر فان ذلك سيؤدي من ان المنظمة الكفاءة ستحقق فاعلية وهذه الفاعلية ستعمل على الاستمرار ونتيجة هذا الاستمرار البقاء وهذا ركن من اركان المنظمات الناجحة.

## 1.4.2 مقاييس النجاح المصرفي

يعرف (Paris, 2000:3) مقاييس النجاح بانها تلك المقاييس التي نعتقد بانها تبين لنا اثر اعمالنا، وهي قد تكون معايير كمية او ادراكية قابلة للقياس بطريقة معينة بحيث تعكس غرض ورسالة المنظمة، مشيرا الى اهمية مقاييس النجاح كونها تزود بتغذية عكسية عن الافتراضات والقواعد الاساسية فيما اذا كانت تتلائم مع الملاحظات الحالية او تحتاج الى اجراء تغييرات وهذا ما اطلق عليه (Kaplan and Norton, 1996) تعلم الحلقة المزدوجة.

### 1.4.2.1 الكفاءة

#### أ\_ المفهوم

الكفاءة هي الاداء السليم للشيء بواسطة الات جيدة وافراد مهرة (المصري، 1985: 76) كذلك هي، عمل الاشياء بشكل صحيح (Robbins and Kotz, 1986: 118)، وعدها باحثين على انها معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية، والمعلومات المتاحة، وان المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي اكبر المردودات وقد ركز (Daft , 1992:46) على انها الاستخدام الافضل للموارد الاقتصادية المتاحة، أي ركز على الجانب المادي، اما (Keith and Gabellini: 1984:73). 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 ان مصطلح الكفاءة يهدف الى تقليل الضياع في موارد المنظمة.

ويحدد (الركابي، 1999: 116) ان الكفاءة هي النسبة بين المخرجات والمدخلات، ومؤشراتها في هذه الحالة تكون كمية، على الرغم من الاختلاف المظهري في مفاهيم الكفاءة فان ذلك لا ينفى ارتكازها على حقائق مشتركة وان اهم مقاييس الكفاءة هي:

- 1- الكفاءة، ودورها في رفع كفاءة المنظمة او انخفاضها وعلاقتها بالعائد المتحقق عنها.
- 2- رضا العاملين، ان رضا العاملين وولائهم مؤشرات مهمة لكفاءة الاداء، ومما يوجب تعزيزهما لضمان استثمار الطاقات المنظمة بالشكل الامثل في الاجل البعيد.
- 3- الاقتصاد، الكيفية التي تنجز بها الانشطة المتعلقة بالاهداف، وهذه تتمثل بنسبة المدخلات الى المخرجات، لاجل تحديد قدرة المنظمة على بلوغ اهدافها في اطار الموارد المتاحة.
- 4- الدور القيادي، هو ان قيادة المنظمة تؤمن برسالة المنظمة ورؤيتها، وتحفز العاملين على تنفيذها مما يضمن للمنظمة التوازن في ادائها (Powell, 1987: 168)
- 5- الكفاءة التشغيلية حيث يرى (الخلايلة، 2000: 108) ان الكفاءة التشغيلية للمنظمة تعد العامل الرئيسي في تحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الارباح والتدفقات النقدية المجزية والاستمرار في المستقبل وتُقاس الكفاءة التشغيلية من خلال المعادلة الآتية

#### النفقات التشغيلية

$$100 \times \frac{\text{النفقات التشغيلية}}{\text{العائد التشغيلي}} = \text{الكفاءة التشغيلية}$$

#### العائد التشغيلي

- 6- الكفاءة الادارية، يعرفها (ملكاوي وعداسي، 1988: 92) بانها نسبت التكاليف الى الايرادات اذ تقيس كفاءة الادارة وتُقاس الكفاءة الادارية من خلال المعادلة الآتية:

#### اجمالي التكاليف

$$100 \times \frac{\text{الاجمالي التكاليف}}{\text{الاجمالي الايرادات}} = \text{الكفاءة الادارية}$$

#### الاجمالي الايرادات

وكلما كانت نسبة التكاليف الى الايرادات أقل كانت الادارة كفوءة، ونظرا لما تم ذكره من مفاهيم ومقاييس للكفاءة يرى (Narayan, 1995:471) ان الكفاءة مفهوم ضيق وهي تشير الى العمل الداخلي للمنظمة وانها تشير الى كمية الموارد المستخدمة لانتاج وحدة واحدة من المخرجات كما انها تشير الى الطريقة الاقتصادية التي بموجبها تتم العمليات، وتهتم بالعمل على وفق الموارد المحدودة والتي بموجبها يجب ان تصل الى هدفها

### 1.4.2.2 مراحل الكفاءة

أما المراحل التي مر بها مفهوم وقياس الكفاءة التنظيمية فيمكن تأشيرها بالآتي:

1- قياس الاداء المالي. يقصد به استخدام المؤشرات المالية والتي يفترض انها تعكس تحقيق الاهداف الاقتصادية للمنظمة، ومن هذه المؤشرات (نمو المبيعات، والربحية، والعائد على الاستثمار، والعائد على المبيعات، والعائد على حق الملكية).

2- مقاييس الاداء المالي والتشغيلي: وتعتمد على مقاييس السوق او المقاييس المعتمدة على القيمة والمقاييس المعتمدة على القيمة تكون مناسبة اكثر من المقاييس المالية. وكذلك يرى (Letts et al, 1990:16) انه دورة حياة المنظمة في قياس كفاءة المنظمات غير الهادفة للربح، انطلاقا من تباين مستويات الطاقة المنظمة وكفاءة البرامج في كل مرحلة من مراحلها (العزاوي، 2008: 16). وترى ذلك في المراحل الآتية:

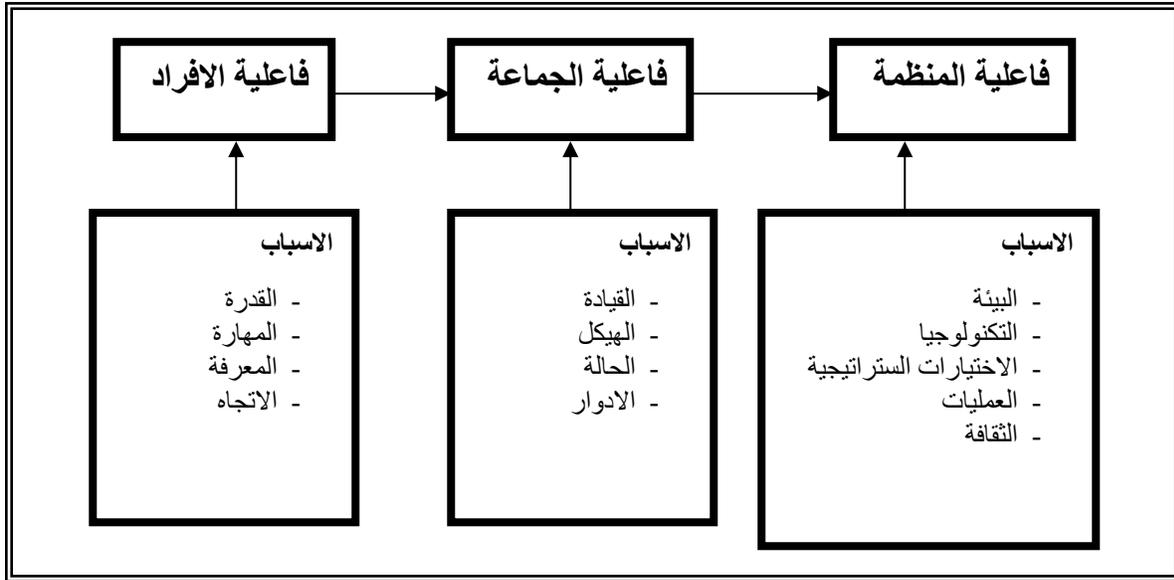
- 1- مرحلة البداية: يقتصر دور المنظمة في بناء نشاطها وتحقيق بعض الاهداف القصيرة الامد.
- 2- المنظمة الجديدة توضع فيها اسس النجاح وتعتمد عناصر عديدة لتحقيق الكفاءة التنظيمية، مع الارتكاز على برامج ملائمة لرسالة المنظمة، وقيادة وملاكات مؤهلة وميزانية قوية، وبناء الطاقات للتحويل الى المراحل اللاحقة.
- 3- الاندماج مع النمو تعزز المنظمة فيها طاقاتها وتطور عملياتها وملاكاتها ومواردها، ثم ترتقي بقيادتها وموازنتها لتستقر في نشاطاتها وتواصل النمو.
- 4- التوسع. تنمو فيها برامج المنظمة، واذا فشلت في التوسع اما ان توسع برامجها، او تشارك اعضائها في اقتراح افضل الطرائق لزيادة التأثير في المستفيدين، او تعول على استراتيجيات الاصلاح للتاثير في برامج التغيير

### 1.4.3 الفاعلية Effectiveness

#### أ\_ المفهوم

اختلف العلماء والباحثون في تحديد مفهوم الفاعلية وشكلها الذي يلائم كل المنظمات، وذلك بسبب اختلاف المعايير التي تعتمد عليها المنظمة، ونتيجة لهذا التباين في وجهات النظر للبعض منهم من بسط تحديد الفاعلية واعتبرها قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار، ومنهم من اعتبرها الدرجة التي تحقق فيها المنظمة اهدافها، والاتي وجهات نظر العلماء والباحثين في تعريفهم للفاعلية.

ان مفهوم الفاعلية معقد ومتعدد الابعاد ويصفها كل من (Ivancevich and Mattoson, 2002:21) بانها نتيجة عملية ديناميكية تؤثر فيها جهود الفرد وسلوكه داخل المنظمة في تحقيق الاهداف التنظيمية، وبالتركيز على الجوانب الانسانية يرى انها الحكم الانساني على مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مر) في حين عرفها اخرون بانها مؤشرات لنتائج حققتها المنظمة واسهم فيها الفرد جزئيا، كإرباح وكمية الانتاج المتحققة والمبيعات فالفاعلية هي محصلة العوامل الاخرى التي قد تكون خارج سيطرة الفرد كنوعية المواد الاولية المستخدمة والسلوك القيادي لرئيس المنظمة والعطلات الفجائية ويرى البعض الاخر على ان الفاعلية هي وضوح الاهداف والقدرة على انجازها (اما الكاتبان) فيرون ان الفاعلية هي إمكانية المنظمة في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق اهدافها ويذهب في الاتجاه ذاته علماء اخرون حيث يرون ان فاعلية المنظمة هي قدرتها على استخدام موارد محددة، لتحقيق هدف محدد قابل للقياس وعرفها (Robbins: 1990:49) قابلية وقدرة المنظمة في الحصول على الموارد المختلفة واستخدامها بشكل فاعل لتحقيق الاهداف. كذلك عرفت على انها نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها، وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية والحصول على المدخلات وتحويلها الى مخرجات، وتحقيق الاستقرار والنجاح في تحديد زبائنهم وتلمس حاجاتهم (Robbins, 1998: 483) وعرفها ان الفاعلية هي قدرة وقابلية المنظمة على استثمار بيئتها في الحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها وعرفها (آل ياسين، 1998: 127) هي التركيز على الجوانب الانسانية، وافاد ان مصطلح الفاعلية يشق من مصطلح التأثير ويستخدم المصطلح في اطار علاقات السبب والتاثير، وأشار الى وجود ثلاثة مستويات للفاعلية، وهي فاعلية الافراد، فاعلية الجماعة، فاعلية المنظمة والشكل الاتي يوضح العلاقة ما بين هذه المستويات والعوامل المختلفة التي تسبب الفاعلية لكل مستوى.



شكل (6) الاسباب المؤدية للفاعلية التنظيمية

Source: Gibson, James I, Ivancevich, John M, Konopask, Robert, Donnelly Jr, James H (2003), "Organizations, Behavior, Structure, Processes", McGraw-Hill, Irwin, 16.

الا ان (Thomas and Waterman, 1982:62) قد وضع ثمانية خصائص او معايير للمنظمة

الفاعلة وهي كالاتي:

- 1- التأكيد على الانجاز.
  - 2- الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.
  - 3- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
  - 4- زيادة الانتاجية من خلال مشاركة العاملين.
  - 5- تفهم العاملين لاهداف التنظيم والتفاعل معها.
  - 6- وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المتشابهة.
  - 7- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة .
  - 8- اقتصار الرقابة المركزية على الامور الاساسية واتاحة الحرية للتصرف والابداع.
- وبما انه لكل منظمة اهداف ومعايير ترغب في تحقيقها وهي ان حققت هذه المعايير حققت فاعليتها وقد لخص (Row, et al, 1986 , 84) (Daft, (1992:50-60) الفاعلية التنظيمية بالاتي:

- 1- شيء مركب ومعقد وهو ذات ابعاد مختلفة ومتعددة.
- 2- ماتملكه من مفهوم لها اهداف عديدة.
- 3- تتضمن الاداء ونجاح المنظمة في البيئة.
- 4- تتطلب ادارة استراتيجية وقيادة ريادية.

وترى (العزاوي، 2008: 119) ان الفاعلية هي اساس النجاح، بينما الكفاءة شرط لبقاء المنظمة بعد ان تحقق النجاح، لان الاولى جوهر المنظمة ومرشد لمديرها في اداء الانشطة المنظمة، ثم زيادة العوائد والاستثمار الفاعل لراس المال بالشكل الذي ينعكس على رفاهية المجتمع وافراده، لارتباط ذلك بتوفير سلع او خدمات بجودة عالية وتوفير فرص عمل للافراد، مع اعطاء نظرة واضحة عن صحة طريقة عمل المنظمة

#### ب - مداخل الفاعلية

تطرق المفكرون والباحثون الى جملة من مداخل الفاعلية فمنهم من عدها ثلاثة مداخل، ومنهم من عدها اربعة مداخل ( ال ياسين، 1998: 124) لذا هناك نوعان من المداخل لدراسة الفاعلية التنظيمية، وهما المدخل التقليدي والمدخل المعاصر، ويشمل المدخل التقليدي ثلاثة مداخل فرعية هي مدخل الهدف، مدخل العملية الداخلية، مدخل موارد المنظمة، اما المدخل المعاصر فيشمل مدخل المنتفعين الاستراتيجيين، ومدخل قيم التنافس ومدخل ادارة الجودة الشاملة.

#### 1-مدخل الهدف

وهو اكثر المداخل شيوعا واستخداما في الدراسات التنظيمية وفيه المنظمة تعمل من اجل تحقيق اهداف محدودة في بيئة معينة، ولان المنظمات لاتستطيع ان تعمل من دون ان يكون لها اهداف تعمل على تحقيقها وان هذه الاهداف مخطط لها، لذا يرى ان فاعلية المنظمة تكمن في مدى تحقيق المنظمة لاهدافها لا من خلال الوسائل لها.

وان هذا المدخل يتضمن الاهداف التشغيلية والرسمية، وقد ظهر هذا المدخل في اواخر النصف الاول من القرن (5) ويصف (1: 1998: Keeley) الفاعلية وفق منظور مدخل الهدف، هي الدرجة التي بموجبها تحقق المنظمة اهدافها تحت ظروف معينة، ومن مزايا هذا المدخل انه يعد اكثر طريقة منطقية في تقدير فاعلية المنظمة، كذلك هو يعرف الفاعلية بصيغة تحقيق الهدف لذا يفترض مدخل الهدف ان المنظمة

عقلانية وان الانجاز يصبح مقياسا للفاعلية ولكن استخدام هذا المدخل في قياس الفاعلية التنظيمية يستوجب وجود افتراضات اخرى يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار اذا انجز الهدف، ولكي يكون المقياس ناجح لابد من وجود الافتراضات الاتية

- 1- يجب ان تكون هناك اهداف نهائية.
  - 2- يجب ان يُعرف الهدف ويكون مفهوما بصورة كافية.
  - 3- يجب ان يكون هناك اتفاق تام على الاهداف.
  - 4- ان تكون الاهداف قابلة للقياس.
  - 5- من المفضل ان تكون قليلة ليسهل اوزانها (سلمان، 2005: 120).
- وبما ان مدخل الهدف قد حظي بقبول كبير بين الاداريين كون الاهداف تكون فيه واضحة وقابلة للتحقيق وسهولة قياسها، الا انه ظهرت فيه مشاكل كثيرة وعيوب وتم انتقاده من قبل علماء الفكر التنظيمي، كون هناك اهداف متناقضة في المنظمة وذلك من خلال تضارب اهداف الادارة التي تسعى الى زيادة ارباحها واهداف العاملين الذين يطمحون الى زيادة اجورهم وكذلك الحال مع المستهلك الذي يرغب في منتج ذو كلفة منخفضة وذو جودة عالية، وان من الانتقادات التي وجهت لهذا المدخل الاتي:

- 1- الاهداف متغيرة بتغير البيئة.
- 2- الاهداف تصبح شكلية وليست اهدافاً استراتيجية
- 3- الاهداف حالات مثالية، وهو ان تحقيق الهدف قد يكون مقياسا غير واقعي للفاعلية التنظيمية، فالاهداف قواعد وهي حالات مثالية
- 4- تعددية الاهداف، يعظم المنظمات وخصوصا الكبيرة منها اهداف متعددة تسعى الى تحقيقها في الوقت نفسه، وفي بعض الاحيان تحقيق هدف معين يكون على حساب الهدف الاخر (Cameron , 1978: 632).

لهذا فإنه من الصعوبة تقويم الفاعلية هنا وخصوصاً في تحديد الأهداف وصعوبتها والتي هي تعد مؤشراً أساساً في عملية التقويم.

فوائد هذا المدخل، أنه يستخدم في منظمات الأعمال خاصة بسبب سهولة قياس الأهداف من خلال المخرجات ويكون ذلك من خلال الربح أو حصة السوق أو العائد على الأستثمار. (Daft,1989:102)

## 2 - مدخل موارد النظام

تحول الاتجاه في أواخر النصف الأول من القرن العشرين من مدخل الأهداف الى مدخل النظم في قياس فاعلية المنظمة وظهرت في آداب الإدارة عدة نماذج أخذت بشكل أو بآخر، من نظرية النظم، وتعد دراسة من أوائل الدراسات في استخدام مدخل النظم لتحليل فاعلية المنظمات (الركابي 1999:119) وبموجب هذا المدخل تعد الفاعلية قابلية المنظمة على إستغلال البيئة بشكل مطلق أو نسبي للحصول على الموارد النادرة وذات القيمة ويركز هذا المدخل على الوسائل والغايات عند الحكم على الفاعلية التنظيمية (السالم، 2000، 44-45) كذلك ينظر مدخل النظم للفاعلية التنظيمية للمنظمة بأنها عناصر متفاعلة، وإن الفاعلية لكل الأنظمة تكمن في العلاقة بين مختلف أجزاء المنظمة وبيئتها وكذلك عرف (القيوتي) هذا المدخل بأنه تحقيق الحد الأعلى من عناصر دورة المدخلات والعمليات والمخرجات والأداء والحفاظ عليها، فضلاً عن ذلك المدى الذي يمكنها من التأقلم مع المعلومات المرتدة إليها من البيئة (القيوتي، 1988، 56)، لذا تعنى فاعلية المنظمة وفق هذا المدخل، قابلية المنظمة على إستثمار بيئتها في الحصول على الموارد النادرة والمهمة (Daft , 2001:67)

ومن أهم المؤشرات لهذا المدخل هي:

أ - كفاءة العمليات.

ب - كفاءة الحصول على الموارد.

ج- التكيف مع البيئة.

د - سرعة الأستجابة.

هـ- رضا الزبون.

و - رضا العاملين.

ح- تكامل الأنظمة الداخلية

### 3 - مدخل العملية الداخلية

تتحدد الفاعلية وفق هذا المدخل على صحة وكفاءة المنظمة داخلياً (أو أنها تكامل المنظمة والأفراد الذي يقود الى أنسيابية وكفاية في العمليات وإن عمل هذا المدخل يكون من خلال تحديد أهداف المنظمة أي المستفيدين وتبقى الصلة بالمنظمة ومقارنتها بالمتحقق فعلاً في هذا المدخل، حيث أن المجاميع الخارجية والداخلية تمثل ضغوطاً كبيرة على المنظمة وإن الاستجابة لهذه الضغوط تصلح لأن تكون مقياساً للفاعلية أحسن من المقاييس المنفردة (سلمان، 2005:124)

ويتضح مما سبق إن هذا المدخل لا يلاحظ البيئة الخارجية، وإنما يركز على الميكانيكات الداخلية للمنظمة وفعاليتها في استخدام مواردها الذي ينعكس في مظاهر الصحة التنظيمية والكتابات يتبين إن المدخل قد ركز على العملية الداخلية والنشاطات الداخلية للمنظمة، ولا يقيس علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وأنه قدم نظرة محددة للفاعلية التنظيمية، لأنها تأخذ بعين الاعتبار مدخلات المنظمة من بيئتها أو مخرجات المنظمة الى هذه البيئة التي تؤثر في فاعلية المنظمة في حال أتصافها بالتغير السريع. (آل ياسين، 2001:8)

وإن أهم المؤشرات الخاصة بفاعلية المنظمة من وجهة نظر هذا المدخل قد تضمنت الآتي:

- ثقافة المنظمة العالية وأجواء العمل الجيدة.
- التكاتف والأنسجام بين أفراد المنظمة وتعزيز الروح المعنوية.
- ضرورة أن يكون متخذ القرار على علم كافي بالمعلومات الواردة له.
- أن يكون هنالك اتصال بين جميع مكونات المنظمة عمودياً وأفقياً.
- المكافآت المالية والمعنوية للمدراء نتيجة إداثهم وتطوير مرؤسيهم من خلال خلق مجموعة عمل فاعلة.
- ضرورة التفاعل والتفاهم في حل الصراعات بين المشاريع من أجل مصلحة المنظمة.

### 4 - مدخل المنتفعين

هذا المدخل من المداخل الحديثة، حيث برز المدخل في أواخر السبعينات من القرن الماضي، ويفترض المدخل إن فاعلية المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة الرضا لدى كل الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أم الخارجية وهو قابلية المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الأسباب لطموحات الجماعات الاستراتيجية المرتبطة بها (الركابي، 2004، 323) كذلك يؤكد هذا المدخل أن فاعلية المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة عالية من الرضا لدى كل الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء

كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية، ويهتم هذا المدخل، كمدخل النظم بالعمليات والأنشطة الداخلية ولكنه يركز أكثر على المجموعات المتحالفة والأفراد الذين يهددون بقاء المنظمة

وترى أهمية هذا المدخل من خلال قوته ونظرتها الواسعة والشمولية للفاعلية، وإختيار عوامل البيئة المختلفة فضلاً عن العوامل الداخلية للمنظمة، كذلك يأخذ بنظر الاعتبار أهمية المنتفعين المحليين والمسؤولية الاجتماعية التي لم يجري قياسها رسمياً في المداخل التقليدية السابقة يضاف الى ذلك إن هذا المدخل يحتوي على معايير متعددة تستخدم في الوقت نفسه بضمونها ما يتعلق بالمدخلات والعمليات الداخلية والمخرجات، ويؤكد على عدم وجود معيار مفرد للفاعلية

لذا فقد سعى هذا المدخل الى الأخذ بالمعايير، للمداخل الثلاثة حيث أن كل مدخل من هذه المداخل له جوانبه المعينة ولايحتوي على كل المعايير والمقاييس، لقياس فاعلية المنظمة، حيث إن المنظمة قادرة على حصول ما تريد من الموارد والأكانيات لكنها لم تستطيع تحقيق أهدافها وذات تماسك داخلي وعلاقات جيدة ولكنها تفشل في البيئة الخارجية.

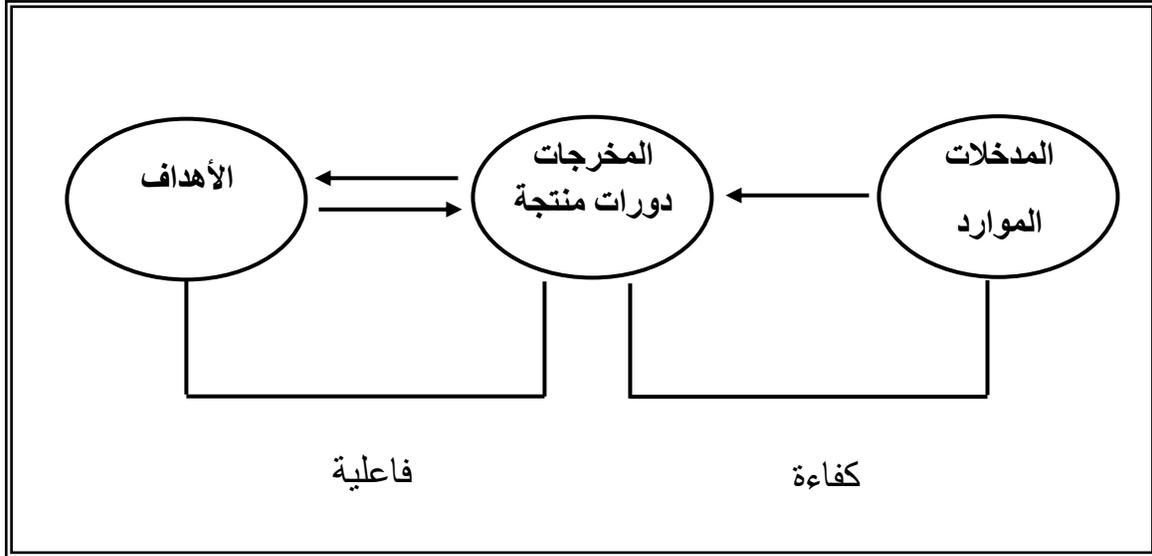
من المشاكل التي تواجه هذا المدخل هي:

- رغبات المستهلك والتغيير السريع في رغبات المنتفعين وكثرتهم مما يدعو الى عدم الاعتماد على هذا المدخل.
- الدقة في الحصول على المعلومات، مما يؤدي صعوبة التأكد من النتائج وقياسها.

#### 1.4.4 العلاقة بين الكفاءة والفاعلية

يمكن القول إن مفهومي الكفاءة والفاعلية وجهين لعملة واحدة هي المنشأة الناجحة أو الفاعلة وكذلك المنظمات، ومصدر هذه العلاقة هو ارتباطهما بعلاقة مباشرة لتحقيق الأهداف والحفاظ على بقاء المنظمة ونموها وتطورها فكلما أوضحنا إن الفاعلية تعني تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب بما يؤمن نموها وأستمرارها بالعمل.

والكفاءة تعني إستخدام الموارد على النحو الأمثل لأنجاز الأنشطة المحققة للأهداف بأقل كلفة والشكل يوضح هذه العلاقة.



الشكل (7) العلاقة بين الكفاءة والفاعلية

المصدر: جريسات، جميل، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق،

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة البحوث والدراسات

القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1995: 101 p.

لذا إن العلاقة بين الكفاءة والفاعلية علاقة إيجابية واضحة المعالم فهي في الواقع الحركي للعمل تتدخل بشكل طبيعي نتيجة التأثيرات المتبادلة بينهما داخل المنظمة، فالكفاءة والفاعلية وجهان لمسألة واحدة هدفها تحقيق أنشطة متميزة في قدرتها على الوصول الى الأهداف المطلوبة بالجهد والكلفة المناسبة آنياً ومستقبلاً وهما مؤشران أساسيان لصحة المنظمة وسلامتها، فالمنظمة المتعثرة تكون غير قادرة على تحقيق الكفاءة والفاعلية على المدى البعيد، فالكفاءة والفاعلية الآنية قد تستمر لمدة زمنية في المنظمة المتعثرة إلا أنها تنخفض كلما زادت.

وإن كلاً من الكفاءة والفاعلية متعلق بالمنظمة والأثنان مرتبطان ومتعلقان بالأداء التنظيمي الذي يقيس إداء المدراء في كيفية إستخدامهم لموارد المنظمة بكفاءة وفاعلية لتلبية حاجات الزبائن وتحقيق الأهداف، والأداء التنظيمي يزيد من خلال أيجاد الأنسجام لزيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية (Jones, :2000: 5)

إذن الكفاءة والفاعلية ينفذان أهداف جهة واحدة وهي المنظمة، فزيادة الأهتمام في أحدها يعني تقليلاً في الأخرى.

كذلك من الممكن أن تكون المنظمة فاعلة ولكن ليست بكفاءة عالية، وأيضاً من الممكن أن تكون المنظمة كفؤة ولكن ليست فاعلة، وهذا يعود الى طبيعة البيئة والسوق الذي تصدر له المنظمة مخرجاتها أي نرى على سبيل المثال إنه السلع الكورية ذات كفاءة أقل من السلع الأمريكية ولكنها تحقق أعلى نسبة من الأرباح والمبيعات وذات طلب عالي في الأسواق الآسيوية أما الأمريكية فأنها ذات كفاءة عالية ولكنها في السوق الآسيوية لاتجد نفس الأقبال عليها.

إذن من الممكن أن تكون المنظمة فاعلة ولكنها ليست كفوءة، وكذلك كفوءة وليست فاعلة. والسبب يعود الى المحيط الذي تعمل فيه المنظمة أو البيئة التي تتعامل بها المنظمة.

ويرى الباحث: إن النجاح المصرفي هو توافر عدة عوامل يكون لها التأثير الكبير في تحقيق المنظمة لأهدافها والوصول الى الغاية التي أسست من أجلها.

## الفصل الثاني

### دراسة ميدانية

#### 1.2 عرض وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها ونتائجها

سيتناول الباحث في هذا الفصل الإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيس الثاني والذي مفاده، ( هل توجد علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة الثلاث، الخيارات الاستراتيجية والنجاح المصرفي والقيادة التحويلية )، والذي في ضوءه صيغت عدة تساؤلات فرعية أخرى، ستجري الإجابة عنها بحسب تسلسلها المبين في مخطط الدراسة الفرضي. وبهدف الوصول إلى الإجابة عن تساؤل الدراسة هذا، فإن ثمة جهد إحصائي سابق ينبغي تطبيقه أولاً للتحقق من مدى قدرة متغيرات الدراسة الفرعية، التي يتضمنها كل متغير رئيس من المتغيرات الثلاث المشار إليها سابقاً، على إحداث التأثير اللازم في المتغير الاستجابي، وهذه القدرة لا يمكن ان تحدث للمتغيرات الفرعية من دون اختبار كل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعرفة نسبة تشعبها ومستوى تميزها، إذ ان حصول اية فقرة على نسبة التشعب اللازمة سيؤهلها لكي تكون ذات تأثير ضمن بعدها فرعياً كان أم رئيساً، وتأسيساً على ذلك، فإن الجهد الإحصائي لهذا الفصل سيتجه ومن خلال ثلاثة مباحث، إلى تحليل العوامل الرئيسية ( Principal Component Analysis ) التي في ضوءها تجري عملية تحديد نسب التشعب وتحديد درجة التميز من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) أولاً، ومن ثم سيصار لاختبار قوة علاقات الارتباط والتأثير وتحليلها بين المتغيرات التي شكلت مخطط الدراسة الفرضي، للحكم على قدرتها التأثيرية التي تسهم في تحريك مكونات هذا المخطط وكما يأتي:

#### 1.2.1 معلومات العامة

وتضمن الاستبانة أربعة محاور هي:

الأول: معلومات تعريفية عن المصرف وبيانات شخصية للفرد مالى الاستبيان.

الثاني: التعريف بالخيارات الاستراتيجية وأبعادها الرئيسية والفرعية والأسئلة الخاصة بها

الثالث: التعريف بالقيادة التحويلية والأبعاد الرئيسية لها والأسئلة الخاصة بها.

الرابع: التعريف بالنجاح المصرفي وأبعاده الرئيسية والأسئلة الخاصة به.

ولقد خضعت أستبانة الدراسة بمقاييسها المعتمدة الى أختبارات الصدق والثبات وكالاتي:

1- صدق الاستبانة: إذ يشير الصدق (Validity) الى 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 وعدم اعتماد نتاجه.

ولاختبار صدق المقياس هناك طرائق متعددة أعتمد الباحث قسماً منها هي:

أ - صدق المحتوى: يستهدف الكشف عن مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها بحيث إن الفقرة تغطي المساحات المهمة لمجالها، وقد أمكن الوصول الى ذلك من خلال إعادة عرض المقياس على الخبراء أنفسهم لتصحيحه والحكم على صلاحية ممارساته، ونتيجة لذلك أقرت الفقرات المتفق عليها بنسبة (75%) في ضوء ملاحظات السادة الخبراء.

ب- الصدق من الثبات: ويمكن الحصول عليها من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات أي الصدق = الثبات

$$\sqrt{V} =$$

$$\sqrt{F}$$

أولاً: الثبات بمعنى الاستقرار: ومن الطرق الشائعة في البحوث الأنسانية هي طريقة الأختبار وإعادة الأختبار (Test and Retest) إذا تقارن نتائج التطبيق الأولى مع نتائج التطبيق الثاني عن تطبيق معامل كندال (Kindal) وقد جرى الأختبار على عينة مكونة من خمسة عشر فرد وبعد المعالجة الأحصائية ظهر إن معامل الارتباط كان ( ) وهو معامل يمكن الأطمئنان عليه.

ثانياً: الثبات بمعنى الاتساق: ويقصد به الثبات الداخلي لفقرات المقياس إذ يعتمد الثبات هنا على العلاقة بين فقرات المقياس (واحدة مع الأخرى) ولجميع فقراته، إذ أستخدمت معادلة (ألفا-كرونباخ) (Alpha-Cronbach) لهذا الغرض وهو مقياس يبين مدى دقة الدراسة، فعندما يكون معامل ألفا-كرونباخ يزيد عن (60%) فإن هذا يؤشر قبولاً ويعكس إتساقاً وترابطاً بين عبارات الاستبانة وقد ظهرت معامل الارتباط هو معامل مطمئن يعبر عن وجود اتساق بين فقرات المقياس وبهذا يكون المقياس قد أصبح جاهزاً للتطبيق.

## والجدول يبين كيفية توزيع فقرات أستاذة الدراسة على أبعادها

الأرقام	عدد الفقرات	الرمز	الأبعاد الثانوية	الأبعاد الفرعية	لمتغيرات الرئيسية
	2			الجنس	المعلومات الشخصية
	3			العمر	
	6			التحصيل العلمي	
	1			العنوان الوظيفي	
	3			سنوات الخدمة الوظيفية	
	3			مدة الخدمة الوظيفية الحالية	
	3			مدة العمل في هذا المصرف	
2-1	2	X11	إستراتيجية التركيز	إستراتيجية النمو X1	الخيارات الإستراتيجية
4-3	2	X12	إستراتيجية التنوع		
6-5	2	X13	إستراتيجية التكامل		
8-7	2	X14	إستراتيجية المشاريع المشتركة		
10-9	2	X21	إستراتيجية النمو المحدود	إستراتيجية الأستقرار X2	
12-11	2	X22	إستراتيجية الربح		
14-13	2	X23	إستراتيجية التريث أو التوقف		
16-15	2	X24	إستراتيجية الحذرة،النمو المحافظ		
18-17	2	X31	إستراتيجية التخفيض أو الألتفاف	إستراتيجية الأناكماش X3	
20-19	2	X32	إستراتيجية التجريد أو الألغاء		
22-21	2	X33	إستراتيجية المنظمة الأسيرة		
24-23	2	X34	إستراتيجية التصفية		
28-25	4	X41		التأثير الكارزمي X4	القيادة التحويلية
32-29	4	X42		حفز طموحات المرؤوسين	

36-33	4	X43		تحفيز وبناء الأفكار	
40-37	4	X44		الأهتمامات الفردية بالعاملين	
48-41	8	Y		الكفاءة Y1	النجاح المصرفي
56-49	8	Y		الفاعلية Y2	

المصدر: أعداد الباحث

### جدول (1) توزيع فقرات الإستبانة

#### 1.2.2 مجتمع و عينة الدراسة

تتناول هذه الفقرة تجميع الدراسة وعينتها وبعض المؤشرات الخاصة بهما وكالاتي:

#### 2. مجتمع الدراسة

إختير القطاع المصرفي لتطبيق الجانب العملي من الدراسة، وتمثل في مجتمع دراسة مصاريف الاهلية العاملة في محافظة اربيل إذ بلغ عددها (80) إستمارة وما يلي معلومات عن نشأت المصرفين وعدد فروعهما والعاملين فيهما.

- المعلومات ذات الطابع الوظيفي: تناولت هذه المعلومات وكما في الجدول (2) سبع فقرات وصفت الفقرة الأولى الجنس للمبحوثين وقد تبين إن النسبة الأكثر هي من الأناث، أي مانسبته (57.5%)، وقد وصفت الفقرة الثانية المبحوثين على أساس العمر إذ تركزت أغلب الأعمار تحت الخمسين من لعمر حيث شكلت الأعمار من (30-40) مانسبته (18.75%) والأعمار من (40-50) شكلت ما نسبته (38.75%) والأعمار من (50) فما فوق شكلت أعلى نسبة وهي (42.5%) وهذا مايشير الى أن النسبة الأعلى من القيادات الإدارية هي من هذه الفئة أما الفقرة الثالثة فقد كانت تخص الدراسة وحملة الشهادة وكانت النسبة هي للشهادة الأعدادية شكلت (20%) والمعهد بعد الأعدادية (13.75%) أما حملة شهادة البكالوريوس فكانت النسبة (46.25%) أما حملت شهادة الدبلوم العالي فكانت (11.25%) أما حملت شهادة الماجستير فكانت (2.5%) والدكتوراه فكانت النسبة هي (6.25%) (15-1) كانت النسبة (41.25%) وكانت نسبة الموظفين من (15-30) فكانت النسبة (27.5%) أما العمرية فوق (30) فكانت (31.5%) وهذا يبين لنا أن الفئة العمرية من (15-1)

شكلت النسبة الأعلى من بين العينة موضوعة البحث. أما الفقرة الخامسة فكانت تخص المنصب حيث كانت مدير قسم (82.5%) ومعاون مدير عام كانت النسبة (11.25%) أما مدير عام فكانت النسبة (6.25%) وهذا يبين لنا أن مدير قسم كانت النسبة الأعلى من بين المبحوثين. أما الفقرة السادسة فكانت ما يخص مدة الخدمة في المنصب الحالي للموظفين من (1-10) كانت (63.75%) وكانت النسبة من (10-20) (17.5%) وكانت نسبة الخدمة للفئة من (20 فما فوق) (18.75%) ومن خلال ذلك نرى إن الخدمة العمرية من (1-10) كانت الأعلى للعينة موضوعة البحث وكانت الفقرة الأخيرة تخص مدة الخدمة في المصرف حيث كانت من (1-10) سنوات (15%) والفئة ما بين (10-20) شكلت مانسبته (25%) من عينة الدراسة أما (20) سنة فمافوق فكانت النسبة (60%) من عينة الدراسة وكانت الأعلى، وهذا ما يبين لنا أن هذه النسبة من العينة كان لها الباع الطويل في الخدمة والخبرة مما أكسبها المعرفة الكافية في الإدارة.

العينة ن-80		الفئة	السمة
النسبة	العدد		
42%	34	ذكور	الجنس
47.5%	46	إناث	
100%	80		المجموع
18.75%	15	40-30	العمر
38.75%	31	50-40	
42.5%	34	50 فما فوق	
100%	80		المجموع
20%	16	أعدادية	التحصيل الدراسي
13.75%	11	معهد	
46.25%	37	بكالوريوس	
11.25%	9	دبلوم عالي	
2.5%	2	ماجستير	
6.25%	5	دكتوراه	

%100	80		المجموع
%41.25	33	15-1	سنوات الخدمة
%27.5	22	30-15	
%31.25	25	30فمافوق	
%100	80		المجموع
%82.5	66	مدير قسم	المنصب
%11.25	9	م مدير عام	
%6.25	5	مدير عام	
%100	80		المجموع
%63.75	51	10-1	مدة العمل في المنصب الحالي
%17.5	14	20-10	
%18.75	15	20فمافوق	
%100	80		المجموع
%15	12	10-1	مدة الخدمة في المصرف
%25	20	20-10	
%60	48	20فمافوق	
%100	80		المجموع

المصدر: أعداد الباحث

## جدول ( 2 ) المعلومات ذات الطابع الوظيفي

### 2.2 التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة وعرض النتائج

يمهد هذا المبحث تشخيص نقاط القوة والضعف التي انطوت عليها فقرات الاستبانة، البالغ عددها ( 56 ) فقرة والموزعة على ثلاثة متغيرات رئيسية، وسيعتمد في الوصول الى ذلك على اسلوب التحليل العاملي

(Factors Analysis) الذي من خلاله تخضع فقرات الدراسة الى تحليل عاملي اولي يشخص من خلاله معامل تميز العبارات وذلك بتحديد نسبة التشبع لكل فقرة.

### 2.3 التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة

وباستعمال البرنامج الإحصائي ( Minitab ) رشح اسلوب التحليل العاملي عشرين عاملاً من العوامل التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة، وهي نسبة تعد جديدةً تفسح مجالاً واسعاً امام الباحث لاختبار الفقرات المميزة، واستناداً الى هذه العوامل سيجري التحليل العاملي لكل متغير من متغيرات الدراسة، وكما يأتي:

#### 2.3.1 التحليل العاملي لفقرات الخيار الاستراتيجي

عكست نتائج التحليل العاملي لفقرات الاستبانة المخصصة لقياس متغير الخيار الاستراتيجي، وبحسب ترتيب ابعاده الفرعية النتائج على مستوى مصرف في التسلسل الثاني من عمليات التحليل الآتية:

##### أ: استراتيجية النمو

أكدت نتائج التحليل العاملي لفقرات بعد استراتيجية النمو نتائج متراجعة يوضحها الجدول (3)، إذ ان (37.5 %) من فقرات هذا البعد كانت مميزة، لحصولها على نسبة التشبع اللازمة والمعتمدة في إجراء البحوث والدراسات السلوكية، والتي يقدرها المختصون في علم الإحصاء بـ(0.30)، وبهذه النسبة يعد بعد استراتيجية النمو بعداً تفسيرياً غير مؤثراً بشكل قوي في متغير الدراسة الاستجابي الذي يتعامل مع متغير القيادة التحويلية.

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
غير مشبعة	- 0.074	X1	التركيز	استراتيجية النمو
غير مشبعة	- 0.723	X2		
غير مشبعة	0.262	X3	التنوع	
مشبعة	0.484	X4		
مشبعة	0.348	X5	التكامل	
غير مشبعة	0.201	X6		

مشبعة	0.041	X7	المشاريع المشتركة
غير مشبعة	0.019	X8	

المصدر: من إعداد الباحث

### الجدول ( 3 ) مستوى تميز فقرات متغير استراتيجية النمو لمصرف

#### ب: استراتيجية الاستقرار

حققت فقرات هذا البعد تراجعاً كبيراً إذ ان نسبة الفقرات المشبعة كان يساوي مانسبته (12.5 %) في تميز فقراته وكما في الجدول ( 4 )، إذ إنها اكتسبت نسبة التشبع اللازمة لتمييزها، وهي نسبة تعد ضئيلة لا تؤهل هذا البعد لكي يكون بعداً تفسيرياً مؤثراً في متغير الدراسة الاستجابي ( النجاح المصرف )

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
غير مشبعة	- 0.813	X9	النمو المحدود	استراتيجية الاستقرار
غير مشبعة	- 0.838	X10		
غير مشبعة	- 0.762	X11	الربح	
غير مشبعة	- 0.703	X12		
غير مشبعة	- 0.889	X13	التريث	
غير مشبعة	- 0.802	X14		
مشبعة	0.334	X15	الحدرة	
غير مشبعة	0.150	X16		

### الجدول ( 4 ) مستوى تميز فقرات متغير استراتيجية الاستقرار لمصرف

#### ج: استراتيجية الانكماش

كانت فقرات بعد استراتيجية الانكماش اكثر الفقرات تراجعاً على مستوى المتغير التفسيري، وقد كانت نسبة تميز فقراته ( 0.0 % )، بما يشير إلى عدم ترشيح هذا البعد لان يكون بعداً مؤثراً وبأي شكل من الاشكال في متغير الدراسة (الاستجابي)، وكما يوضح ذلك الجدول (5).

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
غير مشبعة	- 0.369	X17	التخفيض	استراتيجية الإنكماش
غير مشبعة	- 0.372	X18		
غير مشبعة	- 0.311	X19	التجريد او الالغاء	
غير مشبعة	- 0.198	X20		
غير مشبعة	- 0.034	X21	المنظمة الاسيرة	
غير مشبعة	0.169	X22		
غير مشبعة	- 0.125	X23	التصفية	
غير مشبعة	- 0.499	X24		

الجدول (5) مستوى تميز فقرات متغير استراتيجية الإنكماش لمصرف

### 2.3.2 التحليل العاملي للقيادة التحويلية

سيجري في إطار هذه الفقرة تحليلاً عاملياً لكل فقرة من فقرات متغير القيادة التحويلية، بهدف تقييمه لاحقاً والوقوف على نقاط قوة وضعف كل بعد من أبعادها أولاً، والتحقق من مدى قدرة كل بعد من الاستجابة لتأثيرات الخيارات الاستراتيجية ثانياً، والتي تعد تأثيراته، تأثيرات مباشرة في القيادة التحويلية كما جاء في الإطار الفكري للدراسة، لذا سيجري العمل على تحليل الأبعاد، وكما يأتي

#### أ. التأثير الكارزمي

بينت مصفوفة العوامل الناتجة عن التحليل العاملي لفقرات التأثير الكارزمي، تراجع فقرات هذا البعد، فمن خلال فحص معطيات الجدول (6)، تأكد ان نسبة الفقرات المميزة كانت مساوية لنسبة ( 25 % ) من مجموع النسبة الكلية، وهي نسبة مترابطة.

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
غير مشبعة	0.246	Y25	التأثير الكارزمي	القيادة التحويلية
مشبعة	0.425	Y26		
غير مشبعة	0.261	Y27		
غير مشبعة	0.285	Y28		

**الجدول (6) مستوى تميز فقرات استبانة الدراسة لمتغير القيادة التحويلية ( التأثير الكارزمي )  
لمصرف**

#### ب. حفز طموحات الاخرين

بينت مصفوفة العوامل النتائج عن التحليل العاملي لفقرات حفز طموحات الاخرين، بان هذا البعد كان من اكثر الأبعاد تقدما من بين ابعاد المتغير القيادة التحويلية، وكما يعكسها الجدول (7).

إذ ان ما نسبته ( 100 % ) من فقرات هذا البعد كانت فقرات مميزة لمصرف وذلك لحصولها على نسبة التشبع الكافية. ولعل عوامل كثيرة تقف وراء هذا التقدم ولاسيما تلك التي تشير الى تنقيب المديرين عن الطاقات الكامنة والجديدة واستثمارها وتحقيق رسالة المصرف فضلا عن التعامل مع العاملين كلا عن انفراد بما يتناسب مع طموحاتهم وسعي الادارة، لاعتماد برامج تدريب راقية ورسمها معايير عامة للاشخاص و(50%) من فقرات هذا البعد كانت مميزة وذلك لحصولها على نسبة التشبع اللازمة. وهذا ما يوضحه الجدول.

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مشبعة	0.298	X29	حفز طموحات الاخرين	القيادة التحويلية
مشبعة	0.447	X30		
مشبعة	0.320	X31		
مشبعة	0.378	X32		

الجدول (7) مستوى تميز فقرات استبانة الدراسة لمتغير القيادة التحويلية ( حفز طموحات الاخرين )  
لمصرف

### ج. تحفيز وبناء الافكار

يعد هذا البعد من الأبعاد التي حققت تقدماً كبيراً ومميزاً من خلال استعمال أسلوب التحليل العاملي، إذ حققت الفقرات المميّزة نسبة بلغت ( 100 % ). ولعل الفقرة باجمعها اكدت الاسباب التي وقفت وراء هذا التميز ومنها العمل على الاهتمام بالعاملين وتحفيز افكارهم والاخذ بأراءهم وبناءها بناءً علمياً دقيقاً بما يتناسب وأهداف المنظمة، والجدول (8) يبين ذلك وكما يأتي:

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مشبعة	0.949	X33	تحفيز وبناء الافكار	القيادة التحويلية
مشبعة	0.735	X34		
مشبعة	0.895	X35		
مشبعة	0.838	X36		

الجدول (8) مستوى تميز فقرات استبانة الدراسة لمتغير القيادة التحويلية ( تحفيز وبناء الافكار ) لمصرف

المصدر: من إعداد الباحث

### د. الاهتمامات الفردية

كشفت نتائج التحليل العاملي لفقرات هذا البعد، إن ما نسبته (75 %) من الفقرات كانت مميزة، وبذلك فإن هذا البعد حقق بعض التراجع قياساً بالأبعاد الأخرى التي سبقت من أبعاد القيادة التحويلية، والباحث يفسر ذلك بعدم اتباع القيادات الإدارية في المصارف المعنية بالدراسة أساليب متعددة للتعرف على مدى تأثير الاهتمامات الفردية للعاملين في المنظمة والأخذ بأرائهم، حيث أن فقرات هذا البعد كانت غير مميزة والسبب عدم اهتمام الإدارة بأرائهم لكلا المصرفين. والجدول (9) يبين ذلك.

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	القرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مشبعة	0.736	X37	الاهتمامات الفردية	القيادة التحويلية
غير مشبعة	- 0.483	X38		
مشبعة	0.796	X39		
مشبعة	0.895	X40		

الجدول (9) مستوى تميز فقرات استبانة الدراسة لمتغير القيادة التحويلية (الاهتمامات الفردية) لمصرف

المصدر: من إعداد الباحث

الترتيب	النسبة المئوية	عدد الفقرات المميزة	البعد	ت
الثالث	25%	1	التأثير الكارزمي	1
الأول	100%	4	حفز طموحات الآخرين	2
الأول	100%	4	تحفيز وبناء الأفكار	3
الثاني	75%	3	الاهتمامات الفردية	4

الجدول (10) مقارنة بين أبعاد القيادة التحويلية من حيث تميز الفقرات لمصرف

ولعل القراءة الموضوعية تشير الى أن بعدي حفز طموحات الآخرين وبناء الأفكار هما البعدين المرشحين للعب دور مؤثر وفاعل في متغير الدراسة الأستجابي (النجاح المصرفي) ليأتي بعده الاهتمام الفردية ومن ثم حفز طموحات الآخرين لمصرف في حين يستبعد بعد التأثير الكارزمي من قبل المصارف المعنية بالدراسة كونه بعداً غير مؤثر.

### 2.3.4 التحليل العاملي للنجاح المصرفي

#### أ. متغير الكفاءة

اشارت نتائج التحليل العاملي وكما يوضحها الجدول ( 11 )، الى ان نسبة الفقرات التي كانت مميزة هي (87.5 %) من الفقرات الثمان التي مثلت بعد الكفاءة، وهذه النسبة كان من الممكن ان تكون (100%) لو ان القيادات الادارية في المنظمات المعنية بالدراسة اكدت على انجاز المهمات المصرفية حتى ولو كان فيها صعوبة، اذ اكدت اجابات المبحوثين تراجع هذه الفقرة من بين جميع فقرات الكفاءة الثمانية. وكما يبين ذلك في معطيات الجدول (16) وكما يأتي:

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مشبعة	0.621	Y41	الكفاءة	النجاح المصرفي
مشبعة	0.580	Y42		
مشبعة	0.592	Y43		
مشبعة	0.548	Y44		
مشبعة	0.503	Y45		
مشبعة	0.530	Y46		
مشبعة	0.641	Y47		
غير مشبعة	- 0.150	Y48		

الجدول ( 11 ) مستوى تميز فقرات استبانة الدراسة للمتغير الاستجابي النجاح المصرفي ( الكفاءة )

لمصرف

## ب. متغير الفاعلية

جاءت نتائج التحليل العاملي متقدمة جدا وكما في الجدول (12)، اذ ان الفقرات المشبعة كانت بنسبة (100%):

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مشبعة	0.349	Y49	الفاعلية	النجاح المصرفي
مشبعة	0.607	Y50		
مشبعة	0.453	Y51		
مشبعة	0.910	Y52		
مشبعة	0.578	Y53		
مشبعة	0.551	Y54		
مشبعة	0.645	Y55		
مشبعة	0.851	Y56		

الجدول (12) مستوى تميز فقرات استبانة الدراسة لمتغير النجاح المصرفي (الفاعلية) لمصرف

الترتيب	النسبة المئوية	عدد الفقرات المميزة	البعد	ت
الثاني	87.5%	7	الكفاءة	1
الاول	100%	8	الفاعلية	2

الجدول (13) مقارنة بين أبعاد النجاح المصرفي من حيث تميز الفقرات لمصرف

وبعد القراءة للجدولين أعلاه يشير الترتيب الى تقدم بعد الفاعلية ليكون البعد الفاعل والمؤثر في لعب دور المتغير الاستجابي وبعده الكفاءة.

ولكون نسبة الفقرات غير المشبعة يبدو مرتفعاً في متغير الخيارات الاستراتيجية وبعض ابعاد القيادة التحويلية، فقد جرى تدوير البيانات من خلال مصفوفة المكونات المدورة ( Related Component Matrix ) وذلك بهدف الحصول على نسبة اكبر من الفقرات المشبعة التي جرى العمل عليها ضمن مكونات الجداول المشار إليها انفاً، إلا انه لم تحقق مصفوفة المكونات المدورة اية زيادات في نسب التشبع للفقرات غير المشبعة، بقدر ما حققت تراجعاً كبيراً يستدل عليه من مؤشر انخفاض نسب التشبع لفقرات الاستبانة بعد التدوير، كما يستدل عليه من عدد نسب التشبع السالبة، إذ بلغ عددها ( 16 ) نسبة سالبة قبل التدوير، ليرتفع الى ( 19 ) نسبة سالبة بعد التدوير، مما يدل على ان الفقرات قبل التدوير تعد ملائمة للحكم على تميز او عدم تميز فقرات استبانة الدراسة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال النظر للنتائج التي يعكسها الجدول (13) إذ يعرض نسب التشبع قبل التدوير، ومقارنتها بنتائج الجدول (14) الذي يعرض نسب التشبع بعد التدوير، هذا على مستوى مصاريف،

الفقرة	نسبة التشبع	الفقرة	نسبة التشبع	الفقرة	نسبة التشبع
<b>X1</b>	- 0.074	<b>X21</b>	- 0.034	<b>Y41</b>	0.621
<b>X2</b>	- 0.723	<b>X22</b>	0.169	<b>Y42</b>	0.580
<b>X3</b>	0.262	<b>X23</b>	- 0.125	<b>Y43</b>	0.592
<b>X4</b>	0.484	<b>X24</b>	- 0.499	<b>Y44</b>	0.548
<b>X5</b>	0.348	<b>X25</b>	0.246	<b>Y45</b>	0.503
<b>X6</b>	0.201	<b>X26</b>	0.425	<b>Y46</b>	0.530
<b>X7</b>	0.041	<b>X27</b>	0.261	<b>Y47</b>	0.641
<b>X8</b>	0.019	<b>X28</b>	0.285	<b>Y48</b>	- 0.150
<b>X9</b>	- 0.813	<b>X29</b>	0.298	<b>Y49</b>	0.349
<b>X10</b>	- 0.838	<b>X30</b>	0.447	<b>Y50</b>	0.607
<b>X11</b>	- 0.762	<b>X31</b>	0.320	<b>Y51</b>	0.453
<b>X12</b>	- 0.703	<b>X32</b>	0.378	<b>Y52</b>	0.910
<b>X13</b>	- 0.889	<b>X33</b>	0.949	<b>Y53</b>	0.578

<b>X14</b>	- 0.802	<b>X34</b>	0.735	<b>Y54</b>	0.551
<b>X15</b>	0.334	<b>X35</b>	0.895	<b>Y55</b>	0.645
<b>X16</b>	0.150	<b>X36</b>	0.838	<b>Y56</b>	0.851
<b>X17</b>	- 0.369	<b>X37</b>	0.736		
<b>X18</b>	- 0.372	<b>X38</b>	- 0.483		
<b>X19</b>	- 0.311	<b>X39</b>	0.796		
<b>X20</b>	- 0.198	<b>X40</b>	0.895		

الجدول (14) مصفوفة المكونات قبل التدوير لمصرف

المصدر: مخرجات الحاسبة الألكترونية

الفقرة	نسبة التشبع	الفقرة	نسبة التشبع	الفقرة	نسبة التشبع
<b>X1</b>	<b>0.233</b>	<b>X21</b>	<b>- 0.170</b>	<b>Y41</b>	<b>0.704</b>
<b>X2</b>	<b>- 0.467</b>	<b>X22</b>	<b>0.136</b>	<b>Y42</b>	<b>0.330</b>
<b>X3</b>	<b>- 0.023</b>	<b>X23</b>	<b>- 0.038</b>	<b>Y43</b>	<b>0.624</b>
<b>X4</b>	<b>0.138</b>	<b>X24</b>	<b>- 0.356</b>	<b>Y44</b>	<b>0.635</b>
<b>X5</b>	<b>0.217</b>	<b>X25</b>	<b>- 0.008</b>	<b>Y45</b>	<b>0.730</b>
<b>X6</b>	<b>0.028</b>	<b>X26</b>	<b>0.117</b>	<b>Y46</b>	<b>0.618</b>
<b>X7</b>	<b>0.003</b>	<b>X27</b>	<b>0.033</b>	<b>Y47</b>	<b>0.555</b>
<b>X8</b>	<b>- 0.086</b>	<b>X28</b>	<b>0.049</b>	<b>Y48</b>	<b>- 0.164</b>
<b>X9</b>	<b>- 0.390</b>	<b>X29</b>	<b>0.152</b>	<b>Y49</b>	<b>0.212</b>
<b>X10</b>	<b>- 0.005</b>	<b>X30</b>	<b>0.091</b>	<b>Y50</b>	<b>0.148</b>
<b>X11</b>	<b>- 0.510</b>	<b>X31</b>	<b>0.089</b>	<b>Y51</b>	<b>0.077</b>
<b>X12</b>	<b>- 0.397</b>	<b>X32</b>	<b>0.561</b>	<b>Y52</b>	<b>0.188</b>

X13	- 0.407	X33	0.543	Y53	0.268
X14	- 0.162	X34	0.491	Y54	0.119
X15	0.170	X35	0.384	Y55	0.320
X16	0.085	X36	0.340	Y56	0.380
X17	- 0.044	X37	0.297		
X18	- 0.32	X38	- 0.209		
X19	- 0.235	X39	0.346		
X20	- 0.89	X40	0.218		

الجدول (15) مصفوفة المكونات بعد التدوير لمصرف

المصدر: مخرجات الحاسبة الالكترونية

المتغيرات	عدد الفقرات المشبعة	النسبة المئوية	عدد الفقرات غير المشبعة	النسبة المئوية
الخيارات الاستراتيجية	4	16.66 %	20	83.33 %
القيادة التحويلية	2	12.5%	14	87.5%
النجاح والتنظيم المصرفي	15	93.75%	1	6.25%

الجدول (16) مقارنة لنتائج تشبع فقرات الاستبانة على المستوى العام لمتغيرات الدراسة وفق مقياس التحليل العاملي لمصرف

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: عرض وتحليل النتائج باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري

#### 2.4 اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المبحث الى اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وبحسب ورودها في

مخططها الفرضي، وكما يأتي:

وبعد ربط الفقرات التي تمثل متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، ومن خلال معامل ارتباط كندال (Kendall) ظهرت العلاقات المبينة في الجدول (17) وسيجري اختبار وتحليل علاقات الارتباط لكنتا العينتين التي تمثل مصرف اولاً ومن ثم العينة التي تمثل مصرف ثانياً وكما يأتي:

**اولاً: اختبار علاقات الارتباط بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية لمصرف:**

جرى اختبار علاقات الارتباط للمتغيرين المعنيين وظهرت مصفوفة ارتباط كندال المبينة العلاقات

الآتية:

متغيرات الدراسة	استراتيجية الاستقرار	استراتيجية النمو	استراتيجية الانكماش	القيادة التحويلية
استراتيجية الاستقرار	-			
استراتيجية النمو	<b>0.132</b>	-		
استراتيجية الانكماش	<b>0.183</b>	<b>0.528**</b>	-	
القيادة التحويلية	<b>0.024</b>	<b>- 0.400</b>	<b>- 0.173</b>	-

**الجدول ( 17 ) مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات الخيارات الاستراتيجية الفرعية والقيادة التحويلية**

**لمصرف**

وعلى ضوء النتائج التي ظهرت في الجدول اعلاه تبين ما يأتي:

1 - لم تتحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخيارات الاستراتيجية إستراتيجية النمو والقيادة التحويلية على مستوى مصرف

**ثانياً: افادت فرضية الدراسة الرئيسية ( الثانية )**

**هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخيارات الاستراتيجية بأبعادها والنجاح المصرفي.**

متغيرات الدراسة	استراتيجية الاستقرار	استراتيجية النمو	استراتيجية الانكماش	النجاح المصرفي
استراتيجية الاستقرار	-			
استراتيجية النمو	0.132	-		
استراتيجية الانكماش	0.183	0.528**	-	
النجاح التنظيم المصرفي	0.096	- 0.313**	- 0.045	-

**الجدول (18) مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات الدراسة (الخيارات الاستراتيجية بأبعادها) النجاح المصرفي**

وفي ضوء النتائج التي يظهرها الجدول أعلاه تبين الآتي:-

. تحققت علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخيارات الاستراتيجية بأبعادها والنجاح المصرفي الفرضية الرئيسية الثانية.

ثالثاً: أفادت فرضية الدراسة الرئيسية ( الثالثة )

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية والنجاح المصرفي

وبعد اختبار هذه الفرضية اظهرت مصفوفة ارتباط كندال علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والنجاح المصرفي مقدارها ( 0.600\*\* ) يبينها الجدول الآتي:-

متغيرات الدراسة	القيادة التحويلية	النجاح المصرفي
القيادة التحويلية	-	
النجاح المصرفي	0.600**	-

**الجدول (19) مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات الدراسة النجاح المصرفي والقيادة التحويلية**

لمصرف

وعلى صعيد المتغيرات الفرعية لبعدها القيادة التحويلية، فقد تحققت علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع النجاح التنظيم المصرفي، وكما يظهرها الجدول (19).

متغيرات الدراسة	كارزما	حفز الطموحات	تحفيز وبناء الأفكار	الأهتمامات الفردية	النجاح المصرفي
كارزما	1.000				
حفز الطموحات	0.666**	1.000			
تحفيز وبناء الأفكار	0.361	0.392**	1.000		
الأهتمامات الفردية	0.395**	0.307*	0.466**	1.000	
النجاح المصرفي	0.310**	0.388**	0.689**	0.405**	1.000

الجدول (20) مصفوفة ارتباط كندال بين أبعاد القيادة التحويلية والنجاح المصرفي لمصرف

1. تحققت علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والنجاح المصرفي لذا تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة.

ثانياً: علاقات الارتباط بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية لمصرف:

جرى اختبار علاقات الارتباط للمتغيرين المعنيين وظهرت مصفوفة ارتباط كندال المبينة العلاقات الآتية:

متغيرات الدراسة	استراتيجية الاستقرار	استراتيجية النمو	استراتيجية الانكماش	القيادة التحويلية
استراتيجية الاستقرار	-			
استراتيجية النمو	- 0.260*	-		
استراتيجية الانكماش	- 0.076	0.166	-	
القيادة التحويلية	0.179	- 0.446**	- 0.163	-

الجدول (21) مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات الدراسة الرئيسية لمصرف

وعلى ضوء النتائج التي ظهرت في الجدول اعلاه تبين ما يأتي:

1 — تحققت علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية على مستوى مصرف وعليه هذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الرئيسة الرابعة.

## الخاتمة

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات العملية

1. حققت إستراتيجية النمو بأبعادها الفرعية عدداً من الفقرات المشبعة أكبر من إستراتيجية الأستقرار والأنكماش وهذا على مستوى المصرف مما يدل على تماثل المصرف من حيث تقدم إستراتيجية النمو.
2. حققت القيادة التحويلية بأبعادها الفرعية، حفز طموحات الآخرين، وتحفيز وبناء الأفكار تقدماً في عدد الفقرات المشيعة وجاءت في التسلسل الأول في حين تراجعت باقي الأبعاد من حيث عدد الفقرات المشيعة مما يدل على تماثل المصرف من حيث تقدم تحفيز وبناء الأفكار.
3. حقق النجاح المصرفي بأبعاده، الكفاءة والفاعلية أعلى نسبة من تقدم الفقرات المشيعة وأتت الفاعلية بالتسلسل الأول وهذا ما يدل على تماثل المصرف من حيث تقدم الفاعلية.
4. على المستوى العام لمتغيرات الدراسة، حقق النجاح المصرفي أعلى نسبة من الفقرات المشيعة في المصرف، وهذا ما يدل على إن المصرف متمثل من حيث النجاح المصرفي الأعلى نسبة.
5. بما أن الفقرات الغير مشبعة كبير للمتغيرين التفسيرين، فقد تم تدوير البيانات من خلال مصفوفة المكونات المدورة (Related commonet mafrix) بهدف الحصول على أكبر نسبة من الفقرات المشيعة التي جرى العمل عليها، إلا أنه لم تحقق مصفوفة المكونة المدورة أية زيادة في نسبة الفقرات المشيعة بل حققت تراجعاً.
6. هناك إختلاف في مضمون الخيار الاستراتيجي والأختيار الاستراتيجي، من خصائصه التي تبين لنا أن الأختيار الاستراتيجي، يشير الى سلسلة المراحل المتعاقبة والمتمثلة في تحليل، وتشخيص الخصائص البيئية وتطوير البدائل وتقويمها ومن ثم التوصل الى الخيار الاستراتيجي ومتابعة تنفيذه، أما الخيار فلا يعدو كونه يمثل نتيجة لمرحلة من مراحل عملية الأختيار الاستراتيجي.
7. الأطار الفكري للخيار الاستراتيجي، يتكون من عملية التفكير الاستراتيجي وهي عملية عقلية تتجلى فيها أرقى صور التمايز الفكري والمتمثلة في أرادة عقلانية مثالية طورتها فلسفات تقليدية مهيمنة على مساحة فكرية ضمن نتاج علماء المدرسة التقليدية والثانية عقلانية محكومة بقيم وقدرات العقل الإداري والأبداع والتفكير، وعند المنافسة أقترن منطق العقلانية التنظيمية في تحقيق أعلى معيارية.
8. أن عملية صياغة الخيارات الاستراتيجية، تمر بمراحل وهذه المراحل هي توليد البدائل، وتقييم البدائل، وأختبار البديل الأفضل وتبنيه والعمل بموجبه.
9. مستويات الخيارات الاستراتيجية ثلاث، المستوى العام وهو كيفية إدارة المنظمة وتخطيط مواردها، وقد تضمن عدة خيارات إستراتيجية هي، النمو والتوسع، الأستقرار، والأنكماش أما المستوى الثاني فكان على مستوى وحدات الأعمال وهي رسم السياسات والطرق المؤدية للأداء الناجح للأعمال،

أما المستوى الثالث فكان يختص بالمستوى الوظيفي حيث يكون ذلك من خلال تكوين أطواراً لإدارة الوظائف للمنظمة وهذه الاستراتيجية مستمدة من إستراتيجية وحدة الأعمال.

10. الخيارات الاستراتيجية، تكمن في الدور الفاعل والمؤثر الذي تلعبه عملية الاختيار الصحيح والتي من شأنها أن يكون لها الدور الفاعل الذي تؤديه في رسم سياسة المنظمة، وتبني الخيار الأمثل لتحقيق النجاح.

11. وبرغم تغاير وجهات النظر إلا أنه جاءت كلها لتؤكد في النهاية على أهمية الخيارات الاستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة وإنه وسيلة مهمة وفعالة يعتمد عليها قادة منظمات اليوم للوصول الى أفضل النجاحات.

12. النجاح المصرفي، مازال يكتنفه بعض الغموض، كمفهوم حديث وذلك بسبب عدم وضوح الأطر التنظيمية والأجرائية، حيث إن المفاهيم التي وردت في أدبيات الباحثين، كنجاح المنظمة، والنجاح التنافسي، والنجاح الاستراتيجي، والنجاح طويل الأمد، والنجاح التشغيلي كل هذه المفاهيم تصب في مفهوم النجاح المصرفي بوصفه مفهوماً شاملاً.

13. النجاح المصرفي يميل الى الدمج بين أكثر من مدخل لقياسه، الكفاءة، والفاعلية، الأولى هي العلاقة بين المدخلات والمخرجات وذلك من خلال أنجاز الكثير بأقل ما يمكن والمقصود بأقل ما يمكن من تكاليف وموارد، كذلك هي الاستخدام الأفضل للموارد الاقتصادية المتاحة والثانية، هي قدرة المنظمة في الحصول على الموارد المختلفة وأستخدامها بشكل فاعل لتحقيق الأهداف وكذلك قدرتها على التوازن والأستقرار.

14. تبين ان ادارة مصرف لم تكن موفقة في تبني استراتيجية النمو من قبل القيادات الموجودة، اذ ان نجاحات المصرف جاءت مرتبطة بعوامل اخرى اكثر دورا وارتباطا من استراتيجية النمو وكذلك الحال ينطبق على استراتيجي الاستقرار والانكماش.

15. ظهر ان ادارة مصرف قد استثمرت استراتيجية النمو في تعزيز فرص النجاح المصرفي وذلك من خلال وجود العلاقة المعنوية بينهما مما يدعو الى العمل اكثر والاستفادة من هذه النجاحات واستثمار كافة الفرص المتاحة.

16. تبين ان ادارة مصرف لم تستثمر كل من استراتيجي الاستقرار والانكماش في تعزيز نجاحات المصرف وان النجاح يعود الى استراتيجية النمو بالاضافة الى عوامل اخرى اكثر فاعلية وكفاءة في النجاح المصرفي لذا ندعو ادارة المصرف الى البحث عن عوامل اخرى لتعزيز نجاحها.

17. يظهر لنا ان القيادات الادارية كانت موفقة في تعزيز عوامل النجاح المصرفي للمصرف من خلال العلاقات المعنوية التي تحققت بين ابعاد القيادة التحويلية والنجاحالتنظيم المصرفي مما يدعو الى تعزيز واستثمار هذه الامكانيات وتحقيق افضل النتائج.

18. تحققت علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية في النجاح المصرفي وعلى مستوى المصرف وهذا ما يدل على تماثلها في النسبة.
19. لم تتحقق علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عالية بين الخيارات الاستراتيجية والنجاح المصرفي في حين تحققت علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عالية بين الخيارات الاستراتيجية والنجاح المصرفي لمصرف.
20. تحققت علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والنجاح المصرفي وبمستوى عالي المصرف مما يدل على تماثل مصرف في النسبة.

## التوصيات

يتضمن هذا المبحث التوصيات والمقترحات

أولاً: التوصيات

من خلال ما تم عرضه من أطار نظري، وما توصلت اليه نتائج التحليل الأحصائي فقد توصل الباحث الى عدد من التوصيات وهي كالآتي:

1. ضرورة الأهتمام وتوجيه إدارة المنظمات المبحوثة الى أعتامد الخيارات الاستراتيجية الأفضل كضرورة مهمة من أجل الأخذ بالتوصيات والقرارات التي تنتج عنها كون هذه الوحدة أو القسم الذي يعنى بالتخطيط الاستراتيجية ستعنى بعملية إستقراء للبيئة وتحليلها بما يمكن أن يعزز خبرتهم في تطوير الرؤية الاستراتيجية وتعزيز مفاهيمها ومنها الخيار الاستراتيجي وضرورة تناسق فلسفة وعمل المنظمات مع التغيرات الحاصلة في البيئة وهذا لايمكن إلا من خلال أجراء عملية تطوير للبرامج التعليمية والتدريبية.
2. في ظل الظروف الحالية والتغيرات السريعة فأن واقع الحال يفرض على المنظمات أن تتبنى عملية الخيارات الاستراتيجية كضرورة مهمة من خلالها توصل المنظمة الى تحقيق النجاح إذا رغبت في ذلك وجعل المنظمة في حالة منافسة دائمة.

3. من الضروري على المنظمات عينة البحث أن تستند الى المفاهيم العلمية والدقيقة في عملية الاختيار لقياداتها وأن تتمتع هذه القيادات بالقدرة الكبيرة على التفكير والأبداع وأن من صفات القادة التحويليين المثابرة والتحفيز والأهتمام بأراء المرؤوسين.
4. أن نجاح المنظمات عينة البحث يستلزم من قادتها إتباع إستراتيجية ملائمة وموائمة لكل المتغيرات، ولايمكن أتباع إستراتيجيتين في آن واحد الى النهاية حيث لا بد أن تستقر الى أستخدام إستراتيجية واحدة، وهذا ما أكده (Mintzberg). وهو أن لايمكن للمنظمة أن تتبع إستراتيجيتين في آن واحد والسبب على سبيل المثال إستراتيجية النمو وإستراتيجية الأنكماش فالأولى هدفها النمو وتحقيق أعلى نسبة من الأهداف والأستمرار في عملية تحقيق أعلى النتائج أما الثانية فهي المحافظة على ما هي عليه وأبقاء وضع المنظمة في حالة أنكماش أو التقليل من عملياتها نتيجة تشبع السوق وهي إستراتيجية تستخدم كحل قصير الأجل خل فترة تعرض المنظمة لأزمة مالية أو إداء غير منظم.
5. ضرورة الأخذ بالنتائج التي توصلت اليها الدراسة وهي أعتقاد إستراتيجية النمو كمؤشر حقيقي، تسعى من خلاله المنظمة المبحوثة الى تحقيق نجاحها.
6. ضرورة الأهتمام بتحفيز وبناء الأفكار في المنظمات المبحوثة، حيث أثبتت النتائج إن القيادة التحويلية من خلال هذين البعدين قد حققت أعلى نسبة من حيث الأهمية.
7. ضرورة العمل والتدريب، من أجل بناء قادة إداريين متمكنين بأستطاعتهم أن يلموا بكافة الأمور الأمور ودراسة كافة المتغيرات، وتحديد أفضل السبل لأنجاح العملية الإدارية من خلال إعداد مجموعة من الدراسات العلمية ومناقشتها في مؤتمر يضم كافة القيادات في المنظمات المبحوثة.
8. ضرورة التواصل مع ما توصلت اليه إدارات المصارف العالمية وإجراء المقارنة، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها من أجل سد الفحوة إذا كانت هناك وتعزيز وتعظيم النجاحات الحاصلة.
9. فتح دورات علمية من قبل أساتذة مختصين في حقول الإدارة، لتعزير الدور القيادي للقيادة التحويليين.
10. نشر ثقافة التعاون والمشاركة بين الأفراد وأعطائهم الأهمية وتعريفهم بالعمل المناط بهم والأهداف التي تسعى اليها الإدارات عينة البحث والتي من شأنها أن تعزز الإداء والعمل المصرفي.

## المصادر و المراجع

### 1- الدوريات

- 1- جريسات، جميل، موازنة الإداء بين النظرية والتطبيق ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة البحوث والدراسات. القاهرة – جمهورية مصر العربية. 1995: ص101.
- 2- السالم، مؤيد سعيد، مصطفى عبدالرحمن، 1994. النمط القيادي للمدير وممارسة وظائف إدارة الوقت العلاقة والأثر. مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (3) العدد (5).
- 3- العزاوي، محمد، والصقال احمد، 2001. أسس الخيار الإستراتيجي / تحليل نقدي ومعالجات عراقية إستراتيجية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية. كلية الإدارة والأقتصاد – جامعة بغداد.

### 2- الرسائل والأطاريح

- 1- آل ياسين، محمد محمد حسن، 1998. إدراك عدم التأكد السيئ وإستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة العلاقة والأثر. دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعية المختلط العراقي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والأقتصاد – جامعة بغداد.
- 2- جلاب، أحسان دهش، 2004. التوافق بين إستراتيجية التكليف وممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها في خدمة الزبون. دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المصارف الأهلية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والأقتصاد – الجامعة المستنصرية.
- 3- الخفاجي، نعمة عباس خضير، 1996، المدخل المعرفي في تحليل الخيار الأستراتيجي، دراسة إختبارية في شركة التأمين العراقية، كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة بغداد.
- 4- الدباغ، تماضر عبد الوهاب، 1999. أثر بعض خصائص العمليات في العلاقة بين قرارات تطبيق التكنولوجيا والخيار الإستراتيجي لنوع الأعمال. دراسة أستطلاعية لآراء عينة من مدراء شركات قطاع الصناعة الهندسية. أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والأقتصاد – الجامعة المستنصرية.
- 5- الدليمي، أنتصار عباس، 1998. الموائمة بين النسيج التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء. أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والأقتصاد – جامعة بغداد.
- 6- الدهان، أيمن عامر حميد، 2007، الأختيار الإستراتيجي لتوجه إدارة الموارد البشرية نحو العالمية وأثره في الفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية لشركة الأتصالات الخلية العالمية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والأقتصاد – جامعة بغداد.

- 7- - الركابي، كاظم نزار عطيه، 1999. الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 8- ، ناظم جواد عبد سلمان، 2007. العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات. دراسة إستطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 9- - الساداني، أحمد سليمان محمد، 1998. العلاقة بين الخصائص البيئية والنمط القيادي وأثرهما في تحديد الخيار الاستراتيجي. أطروحة دكتوراه.
- 10- - السايبر، وليد محمد عبدالله، 2002. أثر التغيير التقاتي في تحديد الخيار الاستراتيجي. حالة دراسية في شركة الصناعات الألكترونية العراقية. رسالة ماجستير، غير منشورة - الموصل.
- 11- - سلطان، فلاح علي، 1996، المناخ التنظيمي وأثره في تحديد السلوك والخيار الاستراتيجي. رسالة ماجستير، الموصل.
- 12- - سلمان، قيس حمد، 2005. إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري. دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 13- - شاكر، شفيق عايد عبد الله، 2001. التحليل البيئي وأثره في صياغة الاستراتيجية. دراسة إستطلاعية لآراء عينة من قيادات الجامعات الأردنية الخاصة، أطروحة دكتوراه - جامعة بغداد. ص28.
- 14- - الطائي، رنا ناصر صبر، 2007. الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرهما في تحقيق الألتزام التنظيمي. دراسة تطبيقية لأداء عينة من المديرين في شركات القطاع المختلط، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 15- - العبيدي، نماء جواد، 2002. الأنماط القيادية وعلاقتها بمراحل إدارة الأزمة. دراسة ميدانية في هيئة الكهرباء وتشكيلاتها، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 16- - عجام، أبراهيم محمد حسن، 2007، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرها في الخيار الاستراتيجي، دراسة تحليلية مقارنة لأداء عينة من مديري المصارف العراقية الأهلية الحكومية. أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، المستنصرية.
- 17- - العزاوي، غانم أرزوقي، 2002. إستراتيجية تطوير القيادات الإدارية العليا في العمل الدبلوماسي في العراق. أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية.

- 18- - عطا، خالدية مصطفى، 2005. الخصائص القيادية وأثرها في أستشراف مستقبل فاعلية المنظمة. دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، غير منشورة، مقدمة الى المعهد العالي للدراسات السياسية الدولية – الجامعة المستنصرية.
- 19- - قطب، محي الدين، 2002، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والأقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 20- - المسعودي، محمد أصبع بكال، 2007. العلاقة بين مقدرات الأبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة. دراسة تشخيصية تحليلية لأداء عينة من التدريسين في الكليات الأهلية العراقية. كلية الإدارة والأقتصاد – جامعة بغداد.
- 21- - النعمة، عماد عبد البصير محمد حسن، 1996. تحليل كمي ونوعي لمعايير المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية. دراسة تطبيقية في عينة من شركات وزارة الأسكان والأعمار، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والأقتصاد – جامعة بغداد.

## الكتب

- 22- - حسن، راوية، 1999. السلوك في المنظمات. الدار الجامعية الألكندرية ص243.
- 23- - الحسيني، فلاح حسن، 2000، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- 24- - الحكاك، حسن، 1975. نظرية المنظمة. دار النهضة العربية – بيروت.
- 25- - درة، عبد الباري، والمدهون، موسى والجزراوي ابراهيم، 1994. الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات، منهج علمي وتحليلي، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية – عمان.
- 26- - الدوري، زكريا، 2003، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. كلية الإدارة والأقتصاد – جامعة بغداد.
- 27- - الركابي، كاظم نزار، 2004. الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر، عمان – الأردن.
- 28- - السابق، جروان (1985)، "معجم اللغات" دار السابق، بيروت، لبنان.
- 29- - السالم، مؤيد سعيد، 1988. نظرية المنظمة: مداخل وعمليات. بغداد، مطبعة سفين.

- 30- - السالم، مؤيد سعيد، 2000. نظرية المنظمة والهيكل التنظيمي. ط1، دار وائل للنشر، عمان – الأردن.
- 31- - شو، رفن، 1986. ديناميكيات الجماعة. مترجم، مصري ضبورة ومحي الدين حسين، القاهرة، دار المعارف.
- 32- - شوقي، حسن علي، 1997. نظرية القرارات الإدارية، مدخل في الإدارة. ط1، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان – الأردن.
- 33- - العديلي، ثامر محمود، 1995. السلوك الأنساني والتنظيمي، منظور مقارن. معهد الإدارة العامة – الرياض.
- 34- - عساف، عبد المعطي محمد، 1999. السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. جامعة عمان – الأردن.
- 35- - العمري، ابراهيم، 1979. الأفراد والسلوك التنظيمي. دار الجامعات المصرية.
- 36- - العميان، محمود سلمان، 2004. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2، دار وائل للنشر – عمان.
- 37- - القطامين، أحمد، 2002. الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تصفية. ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. ص210.

## المصادر الأجنبية المقالات

1- Bass, B.M., (1999) "Two de codes of Research and development in Transformational Leadership" European Journal of work and organization Psychology Vol. 8, No.1, p.932.

## الأنترنت

2- Blook, L. (2004) "A Mufti Lead analysis of transformational Leadership the international Tourna of applied management and technology <http://www.ijamt.org> p.2.

3-Blook, L., (2004). A Multi heveland analysis of transformational headership, the International Joynal of Applied management and tochnology. <http://www.jamt.org.2004>

4- Dell, D. and Kramer, R. (2003) "Forging Strategic Business Alignment" The conference Board, <http://www.conferenceboard.org>.

5- Impact consulting Business Manchester [success@impactconsulting.co](mailto:success@impactconsulting.co). UK.

6- Kaplan, R.S., and D.P.Norton, (1996). "Balanced Scorecard Measures that drive Performance." Harvard Business Review, January-February. [www.maaw.info/artsumaplanNorton92.htm](http://www.maaw.info/artsumaplanNorton92.htm).

7- Nischan, T.P. (2004) "Transformational Leadership " [www.vista.u;com?whtwe](http://www.vista.u;com?whtwe).

8- Roger (2005) "Sustainable success: Seven pates" [roger@sevenpaths.com](mailto:roger@sevenpaths.com), <http://sevepaths.htm>.

## الكتب

49- Bolden, R., (2004) "What is Leader Ship?" Leader ship South West. Research <http://www.leadershipsouthwest.com>.

50- Cameron, (1978) "Measuring organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education" Administrative Science Quarterly, 23.

51- Chamiel, N. (2000) "Introduction to Work and Organization Phylogeny" Lst ed., New York Block wet.

52- Daft, L., (1989) "Organizational theory and Design" New York: West Publishing co., Inc.

- 53- Daft, R.L. and Noe, R.A., (2001) "Organizational Behavior" Headcount college Publishers, Inc., New York. P.420.
- 54- Daft, R.L., (1992) "Organization: and Design" 4<sup>th</sup> ed., USA: West Publishing co.
- 55- Daft, R.L., (2001) "Organization: Teary and Design" 7<sup>th</sup> ed., Ohio: South Western.
- 56- Daft, R.L., and Noe, R.A., (2001) "Organizational" Behavior Harcourt collage Publishers, Inr., New York.
- 57- Daft, Richard (2001) "Organization theory and " South – Western, USA.
- 58- Etzioni, A., (ed). (1960) "A So ecological Reader on complex organization" New York: Halt, (Rinehart and Winston, Inc.
- 59- Fiedler, F.E., (1976) "A Theory of headership Effectiveness." McGraw-Hill, Inc., NewYork.
- 60- George, J.M. and Johns. G.R., (1996) "Understanding and merging organizational Behavior" Addison Wesley Publishing U.S.A.
- 61- Gibson, J.L, (2003) "Organization Behavior" structure, Practices, Megrow – Hill, Boston.
- 62- Hitt, Michael and Ireland, Duame and Hoskisson, Robert (2001) " Strategic Management" South – Western college Publishing, USA.
- 63- Ivancevich, John and Matteson, Michael (2002) "Organizational Behavior and Management" McGraw – Hall co. USA.
- 64- Johanson. Gerry., Scholes, Keran., (1997) "Exploring Strategy: Text and cases", 4<sup>th</sup> ed. Prentice – Hall, UK.
- 65- Jones, Garth R., (2003) "Organizational Theory text and cases" Addison Wesley Publishing co.
- 66- Macmillan, H. and Thumped, M., (2000) "Strategic Management" Process content and Implementation Oxford UK. P.201.
- 67- Macmillan, Mugh and Tampose. Mahen (2000), "Strategy management" ; Process, content and implementation, Publishing Word wide in oxford, New York, p.134.
- 68- New Strom and Davis, (1997) "Organizational Behavior" 10<sup>th</sup> ed, New York McGraw – Hall: p.209.
- 69- Robbins, S.P., (2003) "Organizational Behavior" 10<sup>th</sup> ed. Prentice Hall, Inc. , New Jersey.
- 70- Robbins, S.P., (1995) "Organization Structure": Design and Application" 4<sup>th</sup> ed., New York: Prentice – Hall, Inc.
- 71- Robbins, S.P., (1998) "Organization Behavior": concepts, controversies and Applications" 8<sup>th</sup> ed., N.J.: Prentice – Hall, Inc.
- 72- Robbins, Stephen (1990) "Organization Theory" Englewood cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

- 73- Robert Paul (1983) "Bordered et Tiepin" Paris, France.
- 74- Romme, A.G.L., A Self (1992) "Organization Perspective on strategy formation" Data Wyse. Maastricht.
- 75- Right, P. Kroll, M., and Parrell, J., (1998) "Strategic Management Concepts" 2<sup>nd</sup> ed., Prentice – Hall, p.103.
- 76- Wright, P., Kroll, J., and Parnel J.A., (1998) "Strategic Management" Concepts Prentice Hall, New Jersey.
- 77- Wright, Peter et. Al., (1994) " strategic management" Allyn and Bacon, Boston.

## ملحق

بسم الله الرحمن الرحيم

### استبانة

السادة المدبرون المحترمون:

تحية طيبة.....

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات الدراسة الموسومة (تأثر الخيارات الاستراتيجية العلاقة مع والقيادة التحويلية دورها في النجاح المصرفي دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء إدارة مصاريف الاهلية العاملة في محافظة أربيل) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير علوم في الإدارة الاعمال.

وبما إنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم نرجو منكم الاجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية.

التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

1. ان اجابتم سوف لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الأسم رجاءاً.
2. رأيكم الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
3. ستجدون أمام كل فقرة بدائل تتراوح بين (أتفق تماماً، متفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) نرجوا منك وضع علامة (√) تحت الفترة التي تعبر عن وجهة نظرك.
4. الباحث على استعداد تام للاجابة على الاستفسارات حول عبارات الإستبانة، وسيكون بينكم وقت ما تشاؤون مع العلم ان المتغيرات الرئيسية معرفة في استمارة الاستبانة وضمن كل حقل من حقولها. مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق ولمصرفكم التالى والنجاح.

الباحث

الاستاذ المساعد

معلومات عامة:

1. اسم المصرف: \_\_\_\_\_ الفرع: \_\_\_\_\_
2. الجنس: ذكر  انثى
3. العمر: \_\_\_\_\_ سنة
4. الشهادة الحاصل عليها: \_\_\_\_\_ الاختصاص \_\_\_\_\_
5. عدد سنوات الخدمة الوظيفية: \_\_\_\_\_ سنة
6. المنصب الوظيفي الحالي: \_\_\_\_\_
7. مدة الخدمة في الوظيفة الحالية: \_\_\_\_\_ سنة
8. مدة الخدمة في هذا المصرف: \_\_\_\_\_ سنة

اولاً: الخيار الاستراتيجي:

الخيار الاستراتيجي هو تحديد بديل من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية، ويمثل افضل طريقة للوصول إلى اهداف المنظمة وهو بالتالي خلق حالة من الموائمة التي تسعى اليها الادارة العليا بين البدائل الاستراتيجية وأماكنيات المنظمة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة.

ت	الفقرات	أتفق تماماً	متفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تسعى ادارة المصرف الى تقديم خدماتها وحسب البيئة الموجودة فيها.					
2	المستفيدون من خدمات المصرف هم زبائن محددين اضافة إلى الزبائن العاديين.					
3	تسعى ادارة المصرف إلى تقديم خدمات متنوعة ذات صلة بمجال العمل المصرفي.					

					4	قدمت ادارة المصرف خدمات جديدة مقارنة بمصارف اخرى في السوق.
					5	تسعى ادارة المصرف للسيطرة على العمليات المصرفية.
					6	تنوع خدمات المصرف يؤمن للزبون الاستغناء عن خدمات المصارف الاخرى.
					7	تسعى ادارة المصرف الى توفير خدمات إضافية بعيدة عن مجال العمل المصرفي.
					8	يقيم المصرف شراكة مع الشركات أو المصارف المماثلة لترويج خدماته وتسويقها.
					9	تحرص ادارة المصرف على الاستقرار وتقديم نفس الانواع من الخدمات منذ فترة طويلة.
					10	لم تجري ادارة المصرف اية توسعات في الخدمات خلال السنوات الخمسة الاخيرة.
					11	يقدم المصرف خدماته إلى عدد محدد من اصحاب المصالح خلال السنوات الخمس الاخيرة.
					12	تحرص ادارة المصرف على اجراء توسعات بسيطة في مستوى الخدمات التي يقدمها للزبائن
					13	لم تحدث أي توسعات في الموجودات في السنوات الخمس الاخيرة.

ت	الفقرات	أتفق تماماً	متفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
14	لم تطرأ أي زيادة على حجم الخدمات التي يقدمها المصرف في السنوات الخمس الاخيرة.					
15	شهدت ابنية المصرف توسعات محدودة في السنوات الخمس الاخيرة.					
16	تسعى ادارة المصرف لتوسيع حصتها السوقية سعياً حذراً.					
17	تسعى ادارة المصرف إلى تخفيض نسبة الخدمات المقدمة للزبائن.					
18	يعمل المصرف على ايقاف العمل في بعض وحداته الأساسية.					

					عملت ادارة المصرف إلى بيع فروعاً تابعاً لها.	19
					الغيت ادارة المصرف فروعاً محددة لانخفاض ادائها المالي.	20
					تلجأ ادارة المصرف احيانا إلى تقديم خدماتها من خلال مصارف اخرى.	21
					احيانا تعمل ادارة المصرف مضطرة إلى الدخول بانشطة عمل تختلف عن انشطتها السابقة.	22
					خدمات المصرف حالياً تختلف عن الخدمات السابقة من حيث الجودة.	23
					باعت ادارة المصرف بعض الموجودات التابعة لها.	24

### ثانياً: القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية تعد محوراً أساسياً في فهم سلوك المجموعة، لأن القائد يقوم بتقديم التوجيهات نحو تحقيق الاهداف، ولهذا تكون القدرة التوجيهية الدقيقة ذات قيمة عند تطوير اداء المجموعة، والقيادة التحويلية عملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق هدف مشترك اضافة إلى تحفيز المرؤوسين عن طريق اعجابهم والهامهم بمثلهم الاعلى ودفعهم إلى تبني رؤية المنظمة وكانها رؤيتهم وتركيز طاقاتهم باتجاه تحقيق اهداف المنظمة ككل بدلاً من أهدافهم الشخصية.

ت	الفقرات	أتفق تماماً	متفق	غير متأكد	لا اتفق	لا أتفق تماماً
25	تحت الادارة العليا على الاخذ بالقيم الاكثر اهمية ذات الصلة برسالة المصرف.					
26	تعمل الادارة العليا على الاهتمام والالتزام بالقيم التي تخدم وتحقق اغراض المنظمة والعاملين.					
27	يسعى المدير الى بناء الثقة بالنفس والثقة المتبادلة التي تساعد على التغلب على صعوبات العمل.					
28	يملك المدير قدرة كبيرة في الاقناع من خلال طرح افكاره واراؤه السديدة.					
29	ينقب المدير عن الطاقات الكامنة والجديدة لاستثمارها بما يحقق رسالة المصرف.					

					30	تعامل الإدارة العليا كل واحد على انه ذو طموحات تختلف عن الاخرين.
					31	تخصص الإدارة العليا جزء من وقتها لتدريب المرؤوسين على اليات العمل المصرفي.

ت	الفقرات	أتفق تماماً	متفق	غير متأكد	لا اتفق	لا أتفق تماماً
32	تؤكد الإدارة العليا على انجاز المهمات حتى ولو كانت صعبة.					
33	تهتم الإدارة العليا بافكار الموظفين مسؤولين كانوا ام مرؤوسين حتى لو كانت بسيطة.					
34	تسعى الإدارة العليا إلى زرع الثقة في نفوس العاملين.					
35	تسعى الإدارة العليا إلى استخدام الطرائق الجديدة والحديثة في انجاز العمل.					
36	تعمل الإدارة العليا على تحديث وبناء قدرات العاملين.					
37	تعلم الإدارة العليا العاملين اساليب تشخيص قدراتهم الجديدة من خلال الاعمال المكلفون بها.					
38	تتعامل الإدارة العليا مع الافراد بشكل فردي بدلا من اعضاء في مجموعة لغرض تحفيزهم.					
39	تهتم الإدارة العليا بالموظفين الذين لم تسلط عليهم الأضواء وتحفيزهم على العمل والظهور في ساحته.					
40	تعي الإدارة العليا بان العاملين ذو حاجات مختلفة ويتعامل معهم على هذا الاساس.					

### ثالثاً: النجاح التنظيمي:

النجاح التنظيمي مفهوم حديث يتضمن الجمع بين الكفاءة والفاعلية من هذين المفهومين في حين يتفق العديد من الباحثين على ان النظر إلى النجاح من خلال الاداء الحالي والكفاءة التشغيلية والانتاجية أو تحقيق ربح أو عائد مستهدف أو اجراء بعض برامج التحسين في اطار الجودة الشاملة واعادة الهندسة

والمقارنة المرجعية يعد نظرة ضيقة لا تحدد النجاح طويل الامد في الاسواق التنافسية لان هذه جميعها يمكن تقليدها أو استنساخها بسهولة.

ت	الفقرات	أتفق تماماً	متفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
41	تحسن الاداء الخدمي للمصرف في السنوات الاخيرة.					
42	تعتمد ادارة المصرف مؤشرات واضحة لقياس الاداء الخدمي.					
43	تقدم ادارة المصرف خدمات كفوة وجيدة مقارنة بالمصارف الاخرى.					
44	شهدت ودائع المصرف نمواً واضحاً في السنوات الخمس الاخيرة.					
45	شهد المصرف زيادة في عدد المتعاملين معه خلال السنوات الاخيرة.					
46	ازدادت الإيرادات الاجمالية التي حققها المصرف خلال السنوات الاخيرة.					
47	الاداء الخدمي للمصرف عزز من قدرته التنافسية.					

ت	الفقرات	أتفق تماماً	متفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
48	عدد الافراد العاملين في مصرفنا كافياً للقيام بالعمليات التشغيلية للمصرف بكفاءة عالية.					
49	تعتمد ادارة المصرف نظاماً مميزاً لتسلم اراء المستفيدين لتطوير الاداء الخدمي.					
50	حصول العاملين في المصرف على حوافز متنوعة تجعل العمل يتسم بالانضباط.					
51	تسعى ادارة المصرف إلى اعتماد خطط تدريبية في توفير كوادر ادارية ناجحة.					
52	تعترف ادارة المصرف بانجازات ملاكاتها الخدمية عبر نظم مناسبة للحوافز والمكافآت.					
53	تسعى ادارة المصرف إلى كسب رضا المستفيدين وولائهم وهذا يقع ضمن اولويات اهداف المصرف استجابة للمتغيرات البيئية.					

					54	تسعى ادارة المصرف إلى اتباع اساليب متعددة للتعرف على مدى تأثير البيئة على رضا وولاء المستفيدين والمتعاملين معها.
					55	تعتمد ادارة المصرف لغة الحوار البناء مع العاملين لتحفيزهم على التفكير واكتساب المعرفة.
					56	تعول ادارة المصرف على طرائق متجددة لتعزيز معرفتها في القضايا المحاسبية.

Strategic choices influence relationship with and transformational leadership and its role in banking success A comparative exploratory study of the opinions of a sample of managers of civil expenses

## ORIGINALITY REPORT

15%

SIMILARITY INDEX

9%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

9%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	stclements.edu Internet Source	2%
2	Submitted to Amman Arab University for Graduate Studies Student Paper	1%
3	Submitted to College of Education for Pure Sciences/IBN Al-Haitham/ Baghdad University Student Paper	1%
4	Submitted to University of Duhok Student Paper	1%
5	Submitted to Gulf University Student Paper	1%
6	thesis.univ-biskra.dz Internet Source	1%
7	Submitted to Jinan University Student Paper	1%