

تأثير القيادة المستدامة في اتخاذ القرار الاستراتيجي – بحث ميداني في مستشفى الحياة

م.م. عصام مهدي عبد الحسين / جامعة الكوفة

isamm.aljanabi@uokufa.edu.iq

اريح حسن عبد زيد / جامعة الكوفة

areejalfahham@gmail.com

د. ابراهيم صالح حسن / وزارة المالية

ibrahim_saleh@ouc.edu.iq

الملخص:

يهدف البحث الحالي الى معرفة تأثير القيادة المستدامة في اتخاذ القرار الاستراتيجي . وتمثلت مشكلة البحث في تساؤل مهم وهو(هل هنالك تأثير للقيادة المستدامة) ولتفسير العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية تم صياغة فرضيتين رئيسيتين للارتباط والتأثير واشتقت منها فرضيات فرعية . ولاجل تحقيق اهداف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي في استقصاء آراء عدد من الموظفين في مستشفى الحياة اذ شملت العينة (٨٨) موظف من مجموع المجتمع الكلي البالغ (١٩٢) موظف من العاملين استخدمت طريقة العينة القصدية العمدية جرى استطلاع آراهم بموجب استمارة استبيان محكمة ، ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS وبرنامج EXCEL ومن الاساليب الاحصائية المستخدمة هي (معامل الارتباط سبيرمان ومعامل الانحدار الخطي البسيط) وتوصل البحث الى عدد من الاستنتاجات اهمها هنالك تأثير للقيادة المستدامة في اتخاذ القرار الاستراتيجي ، الكلمات المفتاحية : (القيادة المستدامة ، اتخاذ القرار الاستراتيجي).

The impact of sustainable leadership on strategic decision making –

field research at Al-Hayat Hospital

Assistant teacher: Isam Mahdi Adulhussein

Areej Hasan Abd Zaid

Dr.Ibrahim Saleh Hassan

Abstract:

The current research aims to know the impact of sustainable leadership on strategic decision making. The research problem was represented in an important question, which is (Is there an effect of sustainable leadership?) To explain the relationship between the

main research variables, two main hypotheses for correlation and influence were formulated, and sub-hypotheses were derived from them.

In order to achieve the objectives of the research, the descriptive analytical method was used to survey the opinions of a number of employees at Al-Hayat Hospital. The sample included (٨٨) employees out of a total population of (١٩٢) employees. The purposive sampling method was used. Their opinions were polled using a precise questionnaire form, and to analyze the data. The statistical program SPSS and EXCEL were used, and the statistical methods used are (Spearman correlation coefficient and simple linear regression coefficient). The research reached a number of conclusions, the most important of which is that there is an impact of sustainable leadership in strategic decision-making.

Keywords: (sustainable leadership, strategic decision making) .

المقدمة:

القيادة المستدامة هي الممارسات التي يقوم بها القائد لإلهام الأفراد ودعم العمل نحو مستوى أفضل، وذلك من خلال تبني طرق جديدة واستخدام حلول مبتكرة ومُستدامة لحل المشاكل وتحسين النتائج وإحداث تغيير عميق. ومن المبادئ التي تُعرف القيادة المستدامة: إن القيادة المُستدامة مُستمرة (Sustainable Leadership Lasts) فأحدى الخصائص الرئيسية للقيادة المستدامة هي أنها تنطوي على التخطيط وإعداد القادة للمراحل المُستقبلية من خلال قيام القائد بالاهتمام بالأفراد الناجحين والمُتميزين والذين يملكون مهارات وشخصيات القادة لإعدادهم للمرحلة المُستقبلية و القيادة المُستدامة عادلة إجتماعياً فهي ليست مجرد عملية للحفاظ على التحسن في المُنظمة، فيجب على القادة الذين يهتمون حقاً بالاستدامة أن يتحملوا مسؤولية المُنظمة والموظفين، وأن يُدركوا أن أفعالهم لها تأثير على بيئتهم الخارجية وليس فقط على البيئة الداخلية للمُنظمة. كما ان القيادة المُستدامة تُشجّع التنوع (Sustainable Leadership Promotes Diversity) فالقيادة المستدامة تقوم بإعداد وتهيئة البيئة التي تحفّز التحسن المستمر على مستوى واسع، فهي تمكّن الأفراد من التكيف والنمو في بيئات متزايدة التعقيد عن طريق التعلم من الممارسات المتنوعة في تلك البيئات، فالقيادة المستدامة لا تفرض قوالب موحدة على المجتمعات بأكملها.

المحور الاول : منهجية البحث

أولا : مشكلة البحث

نتيجة للتطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي تعرفها البيئة الحالية فان المنظمات تواجه العديد من التحديات التي تهدد بقائها و استمرارية نشاطاتها وبالتالي تظهر المشكلة في كيفية اتخاذ القرار الذي يضمن لهذه المؤسسات مستوى الاعلى من الكفاءة و الفعالية حتى يكتب لها البقاء والاستمرار بنجاح و هو ما يلقي على عاتق القيادة مسؤولية صناعة القرار السليم الذي يسمح للمنظمة بالارتقاء نحو مستقبل افضل و لهذا فان القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، والقائد الإداري هو الذي يقود التنظيم ويحقق فيه التنسيق بين وحداته و أعضائه غير ان دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الانماط القيادية في حد ذاتها و الاساليب التي ينتهجها كل قائد في صنع القرار بالمؤسسة ولقد حاول المنظرون على مر العصور وضع نظريات تبرز وجهة نظر كل منهم في تحديد مفهوم القيادة ، ومن هنا يمكن توضيح مشكلة البحث بالتساؤلات التالية :-

- ١- كيف تنظر القيادة في مستشفى الحياة الاهلي في تطبيق برامج للأستدامة في هيكلها التنظيمي؟
- ٢- ما تأثير القيادة المستدامة في اتخاذ القرار الاستراتيجي ؟
- ٣- ما مستوى القيادة المستدامة في مستشفى الحياة الاهلي ؟
- ٤- ماهو القرار الاستراتيجي وما نماذجه ؟

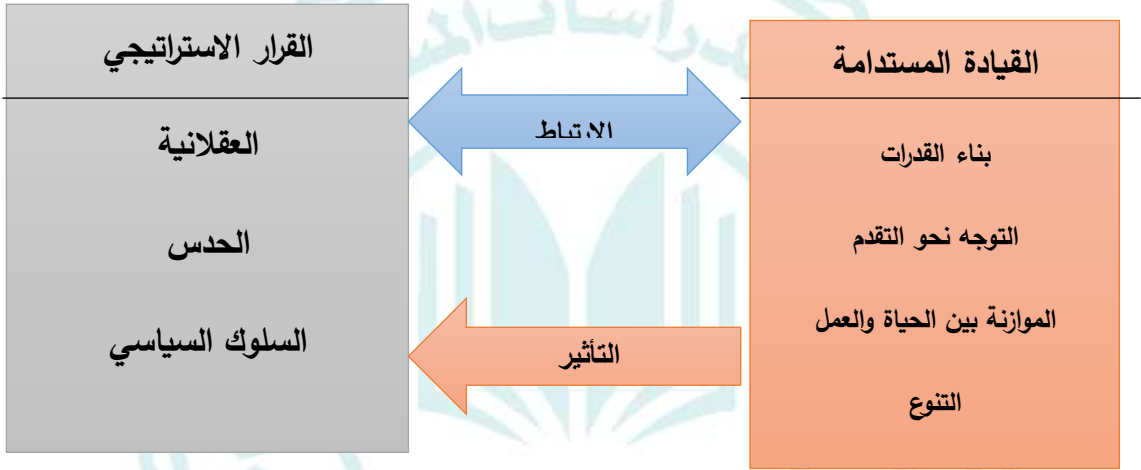
ثانيا : اهمية البحث :يمكن توضيح اهمية البحث بالاتي

- ١- اتجاه اغلب الشركات للبحث عن الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية وكل ماهو يتلائم مع البيئة
- ٢- زيادة المنافسة العالمية حتم على الشركات البحث عن عما هو جديد واعطاء صورة مشرقة للشركة من خلال التعلم والتدريب والقادة الكفؤين لشغل الناصب
- ٣- تظهر أهمية البحث من خلال الدور الذي تلعبه القيادة المستدامة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
- ٤- تقديم معلومات تساعد إدارة الشركات في اتخاذ قرارات صوب التحول نحو تحقيق الأداء التنظيمي.

ثالثاً : اهداف البحث

- ١- الكشف عن القيادة المستدامة ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
- ٢- توضيح ابعاد القيادة المستدامة فضلا عن أهدافها واجزائها
- ٣- تقديم اطار نظري بشكل بسيط عن القيادة المستدامة واتخاذ القرارات الاستراتيجية
- ٤- معرفة العلاقة والتأثير بين القيادة المستدامة والقرار الاستراتيجي

رابعاً : المخطط الفرضي



فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين القيادة المستدامة واتخاذ القرار الاستراتيجي ويتفرع منها :-

- ١- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين بناء القدرات واتخاذ القرار الاستراتيجي
- ٢- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين التوجه نحو التقدم واتخاذ القرار الاستراتيجي
- ٣- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين الموازنة بين الحياة والعمل واتخاذ القرار الاستراتيجي
- ٤- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين التنوع واتخاذ القرار الاستراتيجي

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة المستدامة واتخاذ القرار الاستراتيجي ويتفرع منها :-

- ١- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين بناء القدرات واتخاذ القرار الاستراتيجي
- ٢- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التوجه نحو التقدم واتخاذ القرار الاستراتيجي
- ٣- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الموازنة بين الحياة والعمل واتخاذ القرار الاستراتيجي
- ٤- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التنوع واتخاذ القرار الاستراتيجي

المبحث الثاني : القيادة المستدامة

أولاً : مفهوم القيادة المستدامة

القيادة المستدامة : هي مدخل شامل لقيادة المنظمة بهدف تحقيق التوازن بين الموظفين والأرباح وتعزيز البقاء للشركة من خلال ممارسات الاستدامة (١٣ : ٢٠١٦, Avery & Suriyankiekaew). فهي تركز على التكامل بين ثلاث عمليات أساسية: التأمل في العمل، الذكاء النفسي والرفاهية الوظيفية ، ومن ثم مشاركة هذه العمليات الثلاثة مع ثقافة المنظمة، والتي تعمل على تطور القيادة الفعالة، وتنتج القادة المستدامين، ومن ثم تخلق منظمات مستدامة (٢٩٠ : ٢٠١٠, Critchley) القيادة المستدامة تهتم بخلق أرباح حالية ومستقبلية لمنظمة مع تحسين حياة جميع الموظفين. وتتطلب القيادة المستدامة رؤية طويلة الأجل في اتخاذ القرارات، وتشجيع الابتكارات الممنهجة التي تهدف إلى زيادة القيمة للزبائن وتطوير قوة عاملة ماهرة، وموالية وأكثر تفاعلاً، وتقديم منتجات وخدمات وحلول عالية الجودة (٥ : ٢٠١١, Avery & Bergsteiner). القيادة المستدامة في بيئة تعليمية كقيادة تعمل على تطوير التعلم المتعمق بطريقة تفيد البيئة وتولد أثراً إيجابية لجميع أصحاب المصلحة في المستقبل (٢٨٠ : ٢٠١١, PETERLIN, etal). يقوم بتطوير الموارد البشرية والمادية بدلاً من استنزافها ؛ يطور التنوع والقدرة البيئية ؛ ويتعهد بمشاركة الناشطين مع موارد البيئة (٢ : ٢٠١٧, Varra & Timolo)

ثانياً : أهمية القيادة المستدامة

يمكن توضيح أهمية القيادة المستدامة (Grooms & Martinez, ٢٠١١ : ٤١٤)

١. تحافظ القيادة المستدامة على التعلم المستدام.
٢. القيادة المستدامة تضمن النجاح المستمر مع مرور الوقت.
٣. القيادة المستدامة تدعم قيادة الآخرين على مستوى المنظمة.
٤. القيادة المستدامة تعالج قضايا العدالة الاجتماعية.
٥. تطوير القيادة المستدامة بدلا من استنزاف الموارد البشرية والمادية.
٦. القيادة المستدامة تضع التنوع البيئي والقدرات.
٧. القيادة المستدامة تقوم بمشاركة الناشطين مع البيئة.

ثالثا : اهداف القيادة المستدامة

"ينبع الأداء من دمج ثلاث عمليات أساسية: التأمل في العمل ، الذكاء ، والرفاهية الفسيولوجية إنه دمج هذه العمليات الأساسية الثلاثة ، يليها تفاعلهم مع ثقافة المنظمة ، التي تشكل تطويراً للقيادة الفعالة ، وتولد قادة مستدامين ، ومن المرجح أن تخلق منظمة مستدام "تساعد القيادة المستدامة المنظمة على الاستمرار بمرور الوقت وتواجه عواصف التغييرات التي لا بد منها "القيادة المستدامة تنبثق من تفاعل عامل متعدد لا توجد طريقة" صحيحة "واحدة ضمن نموذج القيادة المستدام الشامل" يمكن اعتبار القيادة المستدامة مكونة من العوامل الرئيسية التي تدعم تطور المنظمة على المدى الطويل. إنها تبني ثقافة القيادة على أساس الهدف الأخلاقي الذي يوفر النجاح الذي يمكن الوصول إليه وتعتبر من العوامل الأساسية التي يقوم عليها تطوير على المدى الطويل من المنظمة. إنها تبني ثقافة قيادية مبنية على غرض أخلاقي يوفر النجاح الذي يمكن للجميع الوصول إليه " إذ ان القيادة المستدامة تحتاج إلى التزام من جميع أرجاء المنظمة لإنشاء ثقافة يمكن أن تكون فيها المهارات القيادية المتقدمة (٦ : ٢٠١٧ ، Laura & Norma)

تعمل القيادة المستدامة لتطوير وتوفير التدريب الجيد للتدريب المهني بحيث يمكن الاعتماد على الذات. كما ان "القيادة المستدامة مسؤولة مشتركة ، لا تخلص الموارد البشرية أو المالية بلا مبرر، وتهتم وتتجنب ممارسة الضرر السلبي على البيئة التعليمية والمجتمعية المحيطة. للقيادة المستدامة مشاركة ناشطة مع القوى التي تؤثر عليها ، وتبني بيئة تعليمية للتنوع التنظيمي تعزز التلاحق بين الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة في مجتمعات التعلم والتنمية المشتركة.

(٢ : ٢٠١٢، KhataJabor)

رابعاً: ابعاد القيادة المستدامة :

تتكون القيادة المستدامة من الابعاد الاتية (Lee, ٢٠١٧ : ٤٢٨)

١- بناء القدرات: ينظر القادة الناجحون إلى الأفراد داخل المنظمة باعتبارهم أصولاً تحتاج إلى تنميتها وتطويرهم ، وليس كأجزاء قابلة للاستبدال كما هو الحال في الأجهزة الميكانيكية. ويتطلب بناء قدرات الملاك الوظيفي ترسيخ مجموعة من المفاهيم التي تتعلق بتحديد وتعريف القدرات المطلوبة على مستوى المنظمة ، وبيان العلاقة بين القدرات الثقافية السائدة وتلك التي تفتقرها المنظمة (الحدراوي و اخرون ، ٢٠١٨ : ١٨٩).

٢- التوجه نحو التقدم : القادة المستدامون لايهتمون بجودة النتائج الحالية فحسب، بل يهتمون بإمكانية تحقيق التقدم ايضاً. وفي هذه النقطة التي تتميز فيها القيادة المستدامة بشكل حاد عن المفهوم التقليدي للقيادة : حيث تميل القيادة التقليدية إلى التركيز على التنفيذ للعقوبات والمكافآت بناءً على ما فعله الموظفون، في حين ينظر القادة المستدامون إلى تقييمات الأداء الحالية على أنها تشير إلى ما يجب القيام به من اجل تحسين الاداء في المستقبل . كما تركز المنظمة على التوجه بالتعلم والتطوير المستمر وتعزيز الكفاءة الذاتية لدى الموظف.

(٣٣ : ٢٠٠٢، Maurer)

٣- التوازن بين الحياة والعمل : يعطي القادة المستدامون اهتماماً وثيقاً بمسألة التوازن بين الحياة والعمل، مع العلم أن أعباء العمل الثقيلة والعمل الإضافي المفرط يمكن أن يستهلك الموظفين

ويعبر السبب الرئيسي لارتفاع معدلات دوران الموظفين .ان التوازن بين الحياة والعمل يحقق الاهداف في مختلف المجالات (٤: ٢٠٢١, Mikołajczyk)

٤-التنوع : تتطلب الإدارة الفعالة للتنوع ثقافة شاملة تخلق بيئة عمل ترعى العمل الجماعي والمشاركة والتماسك. والتأكيد على ثقافة التنوع في الرؤية التنظيمية والرسالة واستراتيجية الأعمال وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. ولتشكيل ثقافة التنوع يتطلب التزاما كبيرا من الموارد والقيادة، وضرورة إضفاء الطابع الرسمي على سياسات تنوع الموارد البشرية.من اجل ازدهار أي منظمة بمرور الوقت، يجب أن تكون لها القدرة على خلق حلول مبتكرة والتوصل إلى طرق مبتكرة لتحقيق النتائج. (Lee, ٢٠١٧: ٤٢٢).

المبحث الثالث : اتخاذ القرار الاستراتيجي

اولا : مفهوم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

ان القرارات الاستراتيجية هي مسؤولية الإدارة العليا و تعكس التفاعل بين المنظمة وبيئتها وتظهر كيف تدير المنظمة هذه العلاقة ، وقد تكون رسمية أو غير رسمية ويمكن أن تكون مقصودة أو ناشئة). فهي جزء لا يتجزأ من السياق الداخلي (مثل العوامل النفسية والهيكلية والثقافية والسياسية) والسياق الخارجي للمنظمة. (١: ٢٠٠٦, Elbanna). القرارات الاستراتيجية في بعض الاوقات تكون معقدة لأنها غالبا ما تنطوي على علاقات مترابطة ونتائج غير مؤكدة في بعض الاحيان وقد تكون متضاربة في وجهات النظر (١٣٢: ٢٠١٣, Bailey & Peck)

يعتمد تحليل القرار على أساس التفكير الفلسفي والعملية حول عدم اليقين وصنع القرار ، وفي الوقت الحالي لدينا نظام لتحليل القرار الذي يوفر إجراءات منهجية لتوضيح الموقف المربك من خلال تقديم إمكانية استبدال الارتباك برؤية واضحة، والوصول إلى الاسباب المطلوبة للعمل، ويكون للمنظمات دور مزدوج يقومون بتبسيط القرارات وتقديم المساعدة للمشاركين في قراراتهم . (٦٢: Janczak,

(٢٠٠٥)

القرارات الاستراتيجية فهي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً ويكون تأثيرها شاملاً على الوحدة القرار مثل القرارات المتعلقة باندماج المنظمة ، أو بحجمها أو مركزها التنافسي ، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها . (السالم ، ٢٠٠٠ ، ١٢٥)

ثانياً: اهداف اتخاذ القرارات

وضعت إطار أهداف اختيار لاتخاذ القرار. بالإضافة إلى زيادة جودة القرار وتقليل المجهود الإدراكي ، قالوا إن هناك هدفين آخرين للاختيار هما (Beresford&Sloper, ٢٠٠٨:٨) • التقليل من تجربة العاطفة السلبية أثناء اتخاذ القرار وبعده

• تعظيم سهولة تبرير القرار لنفسه وللآخرين. تختلف الأهمية النسبية لهذه الأهداف الوصفية والأهداف الأخرى باختلاف الوضع المحدد للاختيار. يبدو أن عوامل مثل أهمية القرار وعدم رجوعه تؤثر على طريقة تحديد أولوية هذه الأهداف الوصفية. من الواضح أن تقليل المشاعر السلبية وسهولة التبرير من القضايا البارزة المحتملة لدراسة الفريق. من حيث هذا الأخير ، يجادل بأن الحاجة إلى تبرير قرار ما قد يؤدي إلى استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار التي تستند إلى علاقات سهلة المشاهدة وبين الخيارات (الاستدلال العلائقية). إن العمل على تأثير التقليل من المشاعر السلبية في عملية اتخاذ القرار هو أكثر تطوراً ويعتمد على نظريات أخرى موجودة سابقاً ويبحث في تأثير العواطف السلبية على المعالجة المعرفية وكيف يتعامل البشر مع المشاعر السلبية.

ثالثاً : ابعاد اتخاذ القرار الاستراتيجي :

حدد (Jafari & Tabataba'i, ٢٠١٧:٧) ابعاد اتخاذ القرار الاستراتيجي وهي (العقلانية، الحدس، السلوك السياسي)

١- العقلانية :

تعود جذورها التاريخية الى افكار فريدريك تايلور وفايول ، اتخاذ القرار العقلاني غالباً ما نعتقد أن أفضل صانع قرار هو عقلائي ويجعل اختيارات متسقة ، وتعظيم القيمة ضمن قيود معينة ، إن قدرتنا المحدودة على معالجة المعلومات تجعل من المستحيل استيعاب وفهم جميع المعلومات اللازمة

لتحسينها . ان العقلانية تعني البحث عن المعلومة بشكل استيعابي وابتكار البدائل والتقييم المنطقي (Thunholm, ٢٠٠٤:٩٣٠) فإن معظم الناس يستجيبون لمشكلة معقدة عن طريق تقليدها إلى مستوى يمكنهم فهمه بسهولة.

٢- الحدس :

ولعل الطريقة الأقل عقلانية في اتخاذ القرارات هي اتخاذ القرار بطريقة بديهية ، وهي عملية غير واعية عن طريق تجربة ، وتعتمد على روابط شاملة أو روابط بين أجزاء متنوعة من المعلومات وتكون مشحونة بشكل كبير ، بمعنى أنها عادةً ما تشرك العواطف على الرغم من أن الحدس ليس عقلانيًا ، إلا أنها ليست خاطئة بالضرورة. كما أنها لا تتناقض بشكل دائم مع التحليل العقلاني ، بدلا من ذلك ، يمكن أن يكمل كل منهما الآخر. (Robbins & Judge, ٢٠١٤: ٨٦).

٣- السلوك السياسي :

تعود جذور البعد السياسي الى خمسينات القرن الماضي الى أدبيات العلوم السياسية في اتخاذ القرار السياسي ، أن القرارات كانت نتيجة لعملية يكون فيها لصانعي القرار أهداف وتكون مختلفة ، ويجتمعون معًا من خلال تحالفات ، وأظهرت هذه الدراسات العلاقة السلبية المتوقعة بين العقلانية أو كما يسمونها "الشمولية" لعملية اتخاذ القرار من حيث الشمولية - والأداء الراسخ في بيئة متغيرة وغير مستقرة وعلاقة إيجابية متوقعة في بيئة مختلفة. وأظهرت أحدث دراسة (فريدريكسون وياكوبنتو، ١٩٨٩) قوة هذه العلاقة واستقرارها مع مرور الوقت (Eisenhardt & Zbaracki, ١٩٩٢: ٢٢)

الإطار العملي

أ- علاقات الارتباط

افترض البحث الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المستدامة واتخاذ القرار الاستراتيجي) ، واستخدمت الوسائل الإحصائية في البرنامج الاحصائي (SPSS) ومعامل ارتباط (Spearman) لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الرئيسة والفرعية للبحث كما في الجدول (٢)

المستقل	المعتمد	العقلانية	الحدس	السلوك السياسي	اتخاذ القرار الاستراتيجي
بناء المقدرات	٠.٥٠١**	٠.٥٦٩**	٠.٥٣٢**	٠.٥١٢**	
	٠.٥٥٠**	٠.٦٤٣**	٠.٤٩٠**	٠.٥٩٠**	
التوجه نحو التقدم	٠.٦٣٧**	٠.٧٠٢**	٠.٥٦٧**	٠.٦٠١**	
	٠.٦٢٢**	٠.٧١١**	٠.٦٤٣**	٠.٥٦٦**	
التنوع	٠.٦٠١**	٠.٥٩٨**	٠.٦١١**	٠.٥٣٢**	
	٠.٥٠٠	٠.٥٠٠	٠.٥٠٠	٠.٥٠٠	
القيادة المستدامة	٠.٥٠٠	٠.٥٠٠	٠.٥٠٠	٠.٥٠٠	
	٠.٥٠٠	٠.٥٠٠	٠.٥٠٠	٠.٥٠٠	

من خلال نتائج الجدول رقم (٢) اظهر ان هنالك علاقة ارتباط طردية موجبة القيادة المستدامة واتخاذ القرار الاستراتيجي اذ بلغت (** ٠.٥٣٢) وعند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذا يعني ان القيادة المستدامة لها دور وادوات متماسكة وقدرة على تشخيص البدائل من خلال معرفة العمل وطبيعة الاتجاهات المختصة بالمنظمة. وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المستدامة في اتخاذ القرار الاستراتيجي). اما فيما يخص الفرضيات الفرعية :

- أ- الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط بين بين بناء المقدرات واتخاذ القرار الاستراتيجي فمن خلال جدول رقم (٢) بلغت (** ٠.٥١٢) وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذا يعني ان بناء المقدرات يساهم بناء المقدرات في رسم ملامح الذكاء التنظيمي لدى المنظمة من خلال تبني المنظمة للادوات التي تسمح لها بتشخيص البيئة وبذلك قبول الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بناء القدرات واتخاذ القرار الاستراتيجي)
- ب- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط بين التوج نحو التقدم واتخاذ القرار الاستراتيجي فمن خلال جدول رقم (٢) بلغت (** ٠.٥٩٠) وعند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذا يعني ان توجهات المنظمة في قراء المستقبل واعطاء الخرائط الذهنية الصحيحة في تحديد الافكار النافعه في اتخاذ القرارات وبذلك يتم قبول الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو التقدم واتخاذ القرار الاستراتيجي)

ج- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط بين الموازنة بين الحياة والعمل واتخاذ القرار الاستراتيجي فمن خلال جدول رقم (٢) بلغت (0.601^{**}) وعند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني ان موازنة الموظفين بين اعمالهم وحياتهم الخاصة يحتاج الى ترتيب وتنسيق ليكون لديهم القدرة على معرفة مشكلات المنظمات وقراءة البيئة بصورة صحيحة. وبذلك قبول الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموازنة بين الحياة والعمل واتخاذ القرار الاستراتيجي)

د- الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط بين التنوع واتخاذ القرار الاستراتيجي فمن خلال جدول رقم (٢) بلغت (0.566^{**}) وعند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني ان المنظمة بحاجة الى تنوع الافكار والبرامج والسياسات وجعلها مرنة تماشياً مع بيئة المنظمة المتغيرة اذ يساعد ذلك على اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب وبذلك قبول الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنوع واتخاذ القرار الاستراتيجي)

تحليل فرضيات التأثير

نوضح اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة (القيادة المستدامة في اتخاذ القرار الاستراتيجي) من خلال مستوى المعنوية وقيمة الحد الثابت و(b) وقيمة معامل التفسير (R^2) والذي يوضح نسبه مساهمه المتغير المستقل في تفسير التغير الحاصل في متغير التابع ، وبذلك يمثل معامل التحديد تفسير (نسبة التباين في قيم المشاهدات في الانحدار الخطي البسيط) ، وبذلك تقبل الفرضية عند ما تكون مستوى المعنوية (Sig) اقل من (0.05) ويمكن توضيح ذلك .

جدول (٣) : يبين نتائج تأثير القيادة المستدامة في اتخاذ القرار الاستراتيجي

المتغير التابع : اتخاذ القرار الاستراتيجي				المتغير المستقل
B	A	معامل R^2	Sig	
٠.٦٠١	١.٥٤١	٠.٥٥٤	٠.٠٠٠	القيادة الاستراتيجية
٠.٦٩٣	١.٢١١	٠.٤٩١	٠.٠٠٠	بناء المقدرات
٠.٥٩١	١.٣٤٥	٠.٥٩٠	٠.٠٠٠	التوجه نحو التقدم
٠.٥٢١	١.٥٥٨	٠.٥٩٩	٠.٠٠٠	الموازنة بين الحياة والعمل
٠.٦١١	١.٥٤٢	٠.٦٠١	٠.٠٠٠	التنوع

المصدر : من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات spss وبرنامج Excel .

ويتضح من خلال الجدول (٣) هنالك تأثير للقيادة الاستراتيجية في اتخاذ الاستراتيجي بدرجة معنوية بلغت (٠.٠٠٠) ، وهذا يعني ان ادامة العمليات والوظائف من قبل القادة فضلا عن التجديد في الاراء والافكار والبرامج يدعم القرار الاستراتيجي وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير للقيادة في اتخاذ القرار الاستراتيجي) . اما فيما يخص معامل التحديد (R^2) يفسر ما مقداره (٠.٥٥٤) مساهمة القيادة المستدامة في اتخاذ القرار الاستراتيجي. اما فيما يخص الابعاد الفرعية :
 أ- بناء المقدرات : اتضح من خلال جدول (٣) انموذج تأثير لبناء المقدرات في (اتخاذ القرار الاستراتيجي) ، تحت مستوى معنوية ($sig=٠.٠٠٠$) وهي اقل من قيمة الدلالة (٠.٠٥) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ٠.٤٩١ () ويدل على ان البعد المعرفي يفسر ما قيمته (٤٩%) من القرار الاستراتيجي وكانت قيمة ($\beta=٠.٦٩٣$) اي ان التغيير لوحدة واحدة في بناء المقدرات سيؤدي الى تغير في اتخاذ القرار الاستراتيجي بنسبة (٥٨%)، وهذا ان المقدرات الكفوءة افع للمنافسة يعزز توقعات المنظمة بشأن مستقبلها فضلا عن توفير بدائل عدة وبذلك توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبناء المقدرات في اتخاذ القرار الاستراتيجي) وهو يعد تأثيرا جيدا ، وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{اتخاذ القرار الاستراتيجي (Y) = } ٠.٦٩٣ + ١.٢١١ \text{ (بناء المقدرات)}$$

ب- التوجه نحو التقدم : اتضح من خلال جدول (٣) انموذج تأثير للتوجه نحو التقدم في (اتخاذ القرار الاستراتيجي)، تحت مستوى معنوية ($sig=٠.٠٠٠$) وهي اقل من قيمة الدلالة (٠.٠٥) إذ بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٥٩٠) ويدل على ان التوجه نحو التقدم يفسر ما قيمته (٥٩%) من اتخاذ القرار الاستراتيجي وكانت قيمة ($\beta=٠.٥٩١$) اي ان التغيير لوحدة واحدة في فهم الجوهر سيؤدي الى تغير في اتخاذ القرار الاستراتيجي بنسبة (٥٩%)، وهذا يعني ان توجه القراءة البيئية الخارجية والعمل على التقدم والتطور يساعد بشل كبير على توفير بدائل القرار وبذلك توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتوجه نحو التقدم في اتخاذ القرار الاستراتيجي) وهو يعد تأثيرا جيدا وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{اتخاذ القرار الاستراتيجي (Y) = } ٠.٥٩١ + ١.٣٤٥ \text{ (التوجه نحو التقدم)}$$

ث-الموازنة بين الحياة والعمل : اتضح من خلال جدول (٣) انموذج تأثير للموازنة بين الحياة والعمل في (اتخاذ القرار الاستراتيجي)، تحت مستوى معنوية ($sig=٠.٠٠٠$) وهي اقل من قيمة الدلالة (٠.٠٥) إذ بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٥٩٩) ويدل على ان الموازنة بين الحياة والعمل يفسر ما قيمته (٦٠%) من اتخاذ القرار الاستراتيجي وكانت قيمة ($\beta=٠.٥٢١$) اي ان التغيير لوحدة واحدة في للموازنة بين الحياة والعمل سيؤدي الى تغير في اتخاذ القرار الاستراتيجي بنسبة

(٠.٥٢١)، وهذا يعني ان الموازنة بين الحياة تسهل انقضاء الوقت وتعطي استقلالية وبناء ذات مما يوفر مساحة للتفكير وابداء الاراء في القرار الاستراتيجي وبذلك توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للموازنة بين الحياة والعمل في اتخاذ القرار الاستراتيجي) وهو يعد تأثيرا جيدا وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{اتخاذ القرار الاستراتيجي (Y) = } ٠.٥٨٨ + ١.٥٩٩ \text{ (الموازنة بين الحياة والعمل)}$$

ج-التنوع : اتضح من خلال جدول (٣) انموذج تأثير التنوع في (اتخاذ القرار الاستراتيجي)، تحت مستوى معنوية (sig=٠.٠٠٠) وهي اقل من قيمة الدلالة (٠.٠٥) إذ بلغت قيمة معامل التحديد(٠.٦٠١) ويدل على ان التنوع يفسر ما قيمته (٦١%) من اتخاذ القرار الاستراتيجي وكانت قيمة ($\beta=٠.٦١١$) اي ان التغيير لوحدة واحدة للتنوع سيؤدي الى تغير في اتخاذ القرار الاستراتيجي بنسبة (٠.٦١١)، وهذا ان التنوع في السياسات المتبعة لدى المنظمة وتبادل الادوار وتنويع البرامج في القرار الاستراتيجي وبذلك توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للموازنة بين التنوع في اتخاذ القرار الاستراتيجي) وهو يعد تأثيرا جيدا وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{اتخاذ القرار الاستراتيجي (Y) = } ١.٥٤٢ + ٠.٦١١ \text{ (التنوع)}$$

الاستنتاجات :

أ- تأسيسا على ما سبق يمكن القول انه امام الظروف التي تعيشها المنظمات اليوم في عالم متغير ومتقلب فنحن بحاجة اكثر من اي وقت مضى الى قيادة مستدامة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والظروف في صنع قراراتها المواكبة للتطورات الحالية

ب- تبين هناك تأثير للقيادة المستدامة في القرار الاستراتيجي قادرة على صنع واتخاذ القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب

ت- هنالك التأثير لمقدرات العاملين اذ يقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه نحتاج فعلا الى قادة يفهمون التغيرات و التحديات المعاصرة و متطلباتها و يفهمون كيفية التحول من إدارة المنظمة الى قيادتها حتى اللحاق بركب التقدم في ظل الواقع العالمي الجديد

يث- تعد نمط القيادة المستدامة من الانماط الحديثة من خلال المبادئ التي بينت عليها تحقق نمط قيادي مستدام ومنتشر بين الافراد وتحقق مشاركة اجتماعية بالاضافة الى انها تعمل على المحافظة على

الموارد المادية والبشرية، كما انها تكمن في تحقيق استدامة التعلم على المدى البعيد وليست من نمط القيادة التي تتطلب حصول نتائج انية .

التوصيات:

يمكن الاشارة الى عدد من التوصيات بالنقاط التالية

- ١- يتوجب على قيادة الاعمال المستدامين وضع رؤى استراتيجية واضحة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير الاستراتيجي
- ٢- يتعين على القادة المستدامين التعامل مع عوامل المنظمة من خلال التثبيت لحماية مصالحهم قصيرة الأجل و التي تعزز من عملية التغيير والابداع والابتكار بحذر
- ٤- يتوجب على ادارة المنظمات أن تولي الاهتمام لاكتشاف التغيير المطبق في المؤسسات ، وأسس تنفيذ إدارة العملية
- ٥- نشر قيم الثقافة المستدامة المحفزة لسلوك قيادة الأعمال مثل قيم المشاركة، والعمل من خلال فرق العمل، والتمكين، وإدارة الوقت، والثقة، والعدالة، والابتكار، وتحمل المخاطرة، والمبادرة، وغيرها

المصادر

- ١- الحدراوي ،رافد حميد ، الجنابي ، سجاد محمد ، الميالي ، حاكم احسوني (٢٠١٨) ، دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الاشرف الدولي ، مجلة مركز دراسات الكوفة ، العدد ٤٩
- ٢- قاسم ، سعاد حرب (٢٠٠١) ، اثر الذكاء على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا ، رسالة ماجستير منشورة كلية التجارة ، جامعة غزة الإسلامية
- ٣- السالم، مؤيد سعيد السالم(٢٠٠٠)، نظرية المنظمة ، دار وائل للنشر، عمان

٤ - Grooms, L. D., & Reid-Martinez, K. (٢٠١١), Sustainable leadership development: A conceptual model of a cross-cultural blended learning program, International Journal of Leadership Studies, ٦(٣), ٤٢٩-٤١٢

- ٥ - Peterlin, J., Pearse, N. J., & Dimovski, V. (٢٠١٥), **STRATEGIC DECISION MAKING FOR ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY: THE IMPLICATIONS OF SERVANT LEADERSHIP AND SUSTAINABLE LEADERSHIP APPROACHES**, Economic & Business Review, ١٧(٣)
- ٦ - Suriyankietkaew, S., & Avery, G. (٢٠١٦), **Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs**, Sustainability, ٨(٤), ٣٢٧
- ٧ - Casserley, T. ; Critchley, B (٢٠١٠), **A New Paradim Of Leadership Development**, Industrial and Commercial Training; Vol. ٤٢, pp. ٢٨٧-٢٩٥.
- ٨ - Avery, G. C. , Bergsteiner, H (٢٠١١), **Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience And Performance**, Strategy & Leadership, Vol. ٣٩, No. ٣, pp. ٥-١٥ .
- ٩ - Šimanskienė, L., & Župerkienė, E. (٢٠١٤), **Sustainable Leadership: The New Challenge for Organizations**, In Forum Scientiae Oeconomia (Vol. ٢, No. ١, pp. ٨١-٩٣.
- ١٠ - Laura, Gerard Janice McMillan, Norma D'Annunzio-Green , (٢٠١٧), **Conceptualising Sustainable Leadership**, Industrial and Commercial Training, Vol. ٤٩.
- ١١ - KhataJabor, M. (٢٠١٢), **Sustainable leadership for technical and vocational education and training in developing nations**, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume ٢, Issue ٨ .
- ١٢ - Varra, Lucia & Timolo , Marzia (٢٠١٧), **Sustainable Leadership Practices According to International Standards of Corporate Social Responsibility**, Electronic Journal of Management, n. ٣ .
- ١٣ - Lambert, S. (٢٠١٢), **The perception and implementation of sustainable**

Leadership strategies in further education colleges, Journal of Leadership Education, ١١(٢).

١٤ – Lambert, S. (٢٠١١), **Sustainable leadership and the implication for the general further education college sector**, Journal of Further and Higher Education, ٣٥(١), ١٣١-١٤٨.

١٥ – McCann, J., & Sweet, M. (٢٠١٤), **The perceptions of ethical and sustainable leadership** ,Journal of Business Ethics, ١٢١(٣), ٣٧٣-٣٨٣.

١٦ – Robbins, S. P & Judge, T. (٢٠١٤). **Essentials of organizational behavior**. Pearson edition .

١٧ – Beresford, B., & Sloper, P. (٢٠٠٨), **Understanding the dynamics of decision-making and choice: A scoping study of key psychological theories to inform the design and analysis of the Panel Study**, Social Policy Research Unit, University of York.

١٨ – Casserley, T., & Critchley, B. (٢٠١٠), **A New Paradigm of Leadership Development** ,Industrial and Commercial Training, ٤٢(٦), ٢٨٧-٢٩٥.

١٩– Lee, H. W. (٢٠١٧). **Sustainable leadership: An empirical investigation of its effect on organizational effectiveness**١. International Journal of Organization Theory and Behavior, ٢٠(٤), ٤١٩-٤٥٣.

٢٠– Miles, J. A. (٢٠١٢). **Management and organization theory**: A Jossey-Bass reader (Vol. ٩).

- ٢١- Maurer, (٢٠٠٢). **Employee learning and development orientation: Toward an integrative model of involvement in continuous learning.** Human resource development review, ١(١), ٩-٤٤.
- ٢٢- Mikołajczyk, K. (٢٠٢١). **Sustainable development of an individual as a result of mutual enrichment of professional and personal life.** Sustainability, ١٣(٢), ٦٩٧.
- ٢٣- Thunholm, P. (٢٠٠٤). **Decision-making style: habit, style or both.** Personality and individual differences, ٣٦(٤), ٩٣١-٩٤٤
- ٢٤- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (١٩٩٢). **Strategic decision making.** Strategic management journal, ١٣(S٢), ١٧-٣٧
- ٢٥-Elbanna, S. (٢٠٠٦). **Strategic decision-making: Process perspectives.** international Journal of Management reviews, ٨(١), ١-٢٠
- ٢٦-Bailey, B. C&Peck,(٢٠١٣),**Boardroom strategic decision-making style: Understanding the antecedents,**Corporate Governance: An International Review, ٢١(٢), ١٣١-١٤٦
- ٢٧- Janczak, S. (٢٠٠٥). **The strategic decision-making process in organizations.** Problems and Perspectives in management, (٣), ٥٨-٧٠
- ٢٨_ Joneidi Jafari, M., & NiliPourTabataba'i, S. A. (٢٠١٧). **Corporate foresight and its effect on innovation, strategic decision making and organizational performance** (case study: Iranian banking industry),foresight, ١٩(٦), ٥٥٩-٥٧٦