

## أثر القيادة الرؤيوية على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر

علي سالم الحبابي  
جامعة مؤتة

### الملخص

هدفت هذه الدراسة لبيان اثر القيادة الرؤيوية في فاعلية القرارات الاستراتيجية ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث وزعت استبانة على عينة تكونت من (81) مستجيبا من العاملين في الادارة العليا بهيئة الجمارك القطرية، وقد بينت النتائج ان هناك اثر دال احصائيا للقيادة الرؤيوية على فاعلية القرارات الاستراتيجية كما هناك اثر دال احصائيا لكل من الرؤية والتمكين والالهام على فاعلية القرارات الاستراتيجية، كما بينت النتائج عدم وجود اثر دال احصائيا للقيم عند قياس اثره مع مجموعة الابعاد .

بناء على نتائج الدراسة تمت التوصيه بضرورة زيادة التركيز على القيم المنظمية كاحد ابعاد القيادة الرؤيوية من خلال تعزيز دور ادارة الموارد البشرية في ذلك،بالاضافة الى اقتراح دراسات مستقبلية تتضمن ابعاد اخرى للقيادة ومقارنتها مع النتائج الحالية .

الكلمات المفتاحية: القيادة الرؤيوية، فاعلية القرارات الاستراتيجية، الهيئة العامة للجمارك.

## **The impact of the visionary leadership on the effectiveness of strategic decisions in the General Customs Authority in the State of Qatar**

### **Abstract**

This study aimed to demonstrate the impact of visionary leadership on the effectiveness of strategic decisions and to achieve the goal of the study, the descriptive and analytical approach was followed, whereby a questionnaire was distributed to a sample consisting of (81) respondents working in the senior management of the Qatar Customs Authority, and the results showed that there is a statistically significant effect of the visionary leadership on The effectiveness of strategic decisions. There is also a statistically significant effect of each of the (vision, empowerment and inspiration) on the effectiveness of strategic decisions. The results also showed that there is no statistically significant effect of values when measuring its impact with the set of dimensions.

Based on the results of the study, it was recommended to focus more on organizational values as one of the dimensions of visionary leadership by strengthening the role of human resources management in this, in addition to proposing future studies that include other dimensions of leadership and comparing it with the current results.

**Key words: visionary leadership, effectiveness of strategic decisions, the General Authority of Customs.**

## 1-1 مقدمة

أضحت المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة في أشد الحاجة الى اتخاذ قراراتها الاستراتيجية المستقبلية لمواكبة التغيرات المشهودة والتي باتت تتسم بالتعقيد البيئي الكبير، إذ أدت هذه التغيرات الى صعوبة في التكيف معها من قبل المنظمات قاطبة بغض النظر عن حجمها او طبيعة نشاطها إذ فرض الطابع الديناميكي عليها المزيد من الأعباء التي قد تثقل كاهلها وتحد من ديمومة نشاطها وعليه وجراء هذا الأمر لا بد من المنظمات من اتخاذ قراراتها ذات البعد الاستراتيجي بشكل يدعم من استراتيجياتها المرسومة ويوظف مواردها المتنوعة ويسخرها نحو تحقيق أهدافها وغاياتها ودعم رؤيتها على نحو يتسم بالكفاءة والفاعلية (Kearney et al., 2019)، وعليه فإن قيام المنظمات بالنظر الى مستقبلها يتم من خلال وضع الرؤية الواضحة واتخاذ القرارات حيال أعمالها ببعد استراتيجي، ومن هذا المنطلق تعد القيادة الرؤيوية أداة منظمة وممنهجة تكفل من خلالها التنفيذ السليم للرؤية من خلال الالهام واستشراف المستقبل بكل استباقية وعبر التمكين الفعّال لكوادرها البشرية ومشاركة الرؤية معهم في سبيل تنفيذ أعمالها (Mumford & Strange, 2013; Durmaz & İlhan, 2015) ونتيجة لتطور الأنماط القيادية جاءت القيادة الرؤيوية كنمط حديث يراعي التوصل الى اتفاق صريح حول أهداف المنظمة المستقبلية والاستراتيجية (Mupa, 2015)، حيث تعكس هذه القيادة أسمى معاني التفكير القيادي بعيد المدى والمستقبلي وذلك عبر ما تقوم به القيادات العليا من وضع تصوراتها حول المستقبل القريب والبعيد واتخاذ القرارات الاستراتيجية حيال أعمالها وأنشطتها (Hong, 2015 ; Zepeda, 2014, 51)، وفي السياق ذاته ولأهمية القرارات الاستراتيجية والتي ينظر اليها على أنها المحرك الرئيسي للمنظمات نحو تحقيق الأهداف او حل المشكلات او مواجهة التغيرات (Abuzaid et al., 2019) من هنا تأتي هذه الدراسة الى بيان أثر القيادة الرؤيوية في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر، حيث تلعب الجمارك القطرية دوراً محورياً في القطاع الحكومي لما تقدمه من خدمات متعددة تخدم الدولة وتسهم في حماية الاقتصاد الوطني والمجتمع.

## 1-2 مشكلة الدراسة أسئلتها.

أدت البيئة المعاصرة وما تكتنفه من تغيرات بيئية متواترة الى توجه المنظمات الى إعادة النظر في رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، حيث أن التغيرات الشديدة في بيئة الأعمال والأحداث الطارئة يمكن لها بأن تؤدي في أثر سلبي على نشاط المنظمات بشكل عام والهيئة العامة للجمارك في دولة قطر بشكل خاص، حيث أن للظروف الأخيرة الحادثة على صعيد الدولة دور كبير في احداث نقلة نوعية في عمل الهيئة وعليه ومن واقع عمل الباحث فيها، حيث تتمتع الهيئة في القيادات العليا التي أثبتت جدارتها في تصريف الأعمال بكل اقتدار، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المشهود في كفاءتها، من هنا ولطبيعة عمل الهيئة فإن مشكلة هذه الدراسة تتجلى في محاولتها لبيان أثر القيادة الرؤيوية في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر حيث يمكن التعبير عن هذه المشكلة من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية.

## 1-3 أسئلة الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي تم صياغتها في ضوء مشكلة الدراسة كآتي :

- 1- ما ما مستوى القيادة الرؤيوية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر؟
- 2- ما مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر؟
- 3- ما أثر القيادة الرؤيوية بأبعادها المتمثلة في (الرؤية، القيم، الإلهام، التمكين) على فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (الملاءمة، القبول، الجودة) في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر؟

## 1-4 فرضيات الدراسة.

بالاعتماد على ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة وفي ضوء ما سبق، تسعى الدراسة الى اختبار الفرضيات الصفرية ( $H_0$ ) الآتية :

- الفرضية الرئيسية الأولى :

H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرؤيوية بأبعادها مجتمعة في (الرؤية، القيم، الإلهام، التمكين) على فاعلية القرارات الاستراتيجية (الملاءمة، القبول، الجودة) في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- الفرضية الفرعية الأولى :

H01-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر. الفرضية الفرعية الثانية :

H01-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيم على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر. الفرضية الفرعية الثالثة :

H01-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإلهام على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر. الفرضية الفرعية الرابعة :

H01-4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين على فاعلية القرارات في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر.

## 5-1 أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة وتتجلى في النقاط الآتية:

- تنبع أهمية الدراسة في تناولها لهيئة الجمارك القطرية والتي تعد من أهم الهيئات العاملة في دولة قطر لما تلعبه من دور جوهري في الكثير من الجوانب لعل من أبرزها حماية الأسواق ورفد خزينة الدولة ودفع عجلة الاقتصاد بشكل عام.
- تتجلى أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول لموضوعات حديثة في القيادة من جانب القيادة الرؤيوية، والإدارة الاستراتيجية من ناحية فاعلية القرارات الاستراتيجية، حيث يمكن لها بأن تسهم في تعزيز قدرات الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر على مواجهة التأثيرات والتحديات الملحة بها، والتحوط لها عبر النظرة

ذات الرؤية بشكل يدعم من استباقيتها على التعامل مع الأحداث التي قد تنشأ مستقبلاً.

- تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها ستقوم على الربط بين متغيرات حديثة ومفاهيم تعد حديثة نسبياً وظاهرة جديدة في المنظمات بالبيئة المعاصرة، وهي كل من القيادة الرؤيوية وأثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر.
- تبرز أهمية الدراسة أيضاً بما ستتناوله من عناصر وأبعاد فرعية لمتغيراتها الرئيسية والتي تسهم في تحسين مدى ترجمة الخطط المرسومة لمستقبل ملموس وواقعي، إضافة الى تركيزها على رأس المال البشري المتمثل في القادة وفاعلية القرارات الاستراتيجية المتخذة على صعيد الإدارة العليا في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر والتي لا يمكن الوصول اليه الا بوجود كوادر بشرية ذات كفاءة عالية.

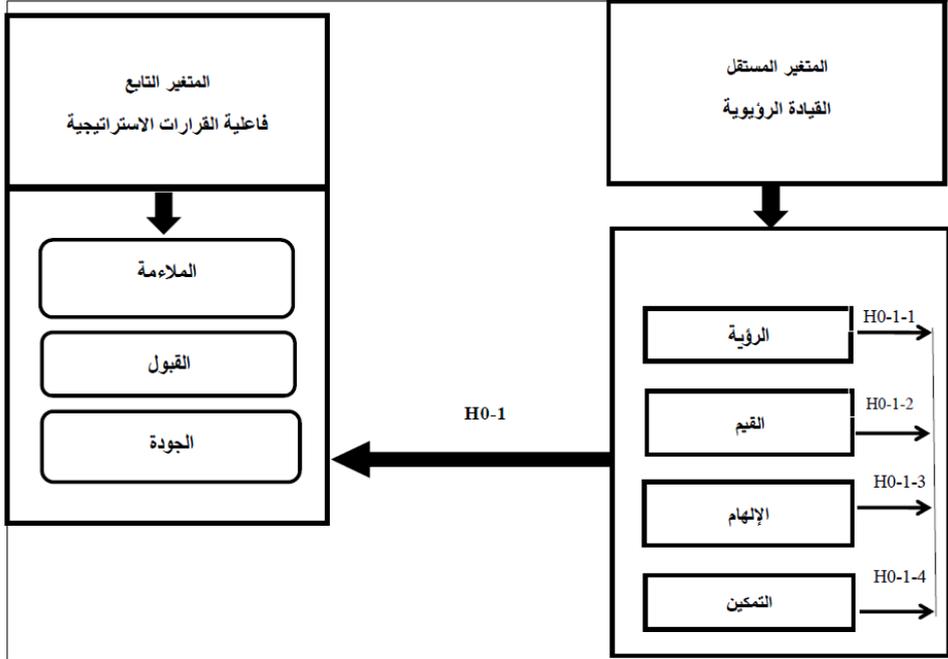
## 6-1 أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة الى السعي قدماً في تحديد أثر القيادة الرؤيوية على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر، حيث أنها ستحقق الأهداف الآتية :

- 1- التعرف الى مفهوم القيادة الرؤيوية كأحد المواضيع الحديثة في علم الإدارة وابرز أهم ما يتعلق بها من مواضيع فرعية، إضافة الى بيان دورها في تعزيز أعمال الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر.
- 2- التعرف الى مفهوم القرارات الاستراتيجية وفعاليتها ومفهومها وخصائصها ومؤشراتها ومراحلها الأساسية والتي تخدم الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر.
- 3- محاولة التعرف على الأهمية النسبية للقيادة الرؤيوية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر.
- 4- السعي الى التعرف على أثر القيادة الرؤيوية بأبعادها المتمثلة في (الرؤية، القيم، الالهام، التمكين) على فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها (الملاءمة، القبول، الجودة) في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر.

5- السعي الى التوصل الى حزمة من النتائج والاستنتاجات والتوصيات والتي قد تساهم في زيادة وتعزيز ممارسات القيادة الرؤيوية في تحسين فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر.

### 7-1 أنموذج الدراسة المقترح



يبين الشكل الآتي أنموذج الدراسة لتغيرها المستقل المتمثل في القيادة الرؤيوية وأبعاده الفرعية (الرؤية، القيم، الإلهام، التمكين)، ومتغيرها التابع المتمثل في فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعاده التالية (الملاءمة، القبول، الجودة) كما هو في الانموذج التالي :

المصدر : من اعداد الباحث بالاستناد الى الدراسات السابقة.

### 8-1 حدود الدراسة.

- الحدود الزمانية : خلال شهر أيلول سبتمبر من عام 2020م.
- الحدود البشرية : استقصاء آراء العاملين بالإدارة العليا في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر.
- الحدود المكانية : الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر.

- الحدود الموضوعية العلمية : قامت الدراسة بتناول موضوع القيادة الرؤيوية بأبعادها المتمثلة في (الرؤية والالهام والقيم والتمكين)، وفاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (الملاءمة، والقبول، والجودة).

## 2 الاطار النظري والدراسات السابقة.

### 1-2 الإطار النظري.

- القيادة الرؤيوية.

تعد القيادة الرؤيوية من الأنماط القيادية الحديثة في علم الإدارة، حيث تعتبر حالة استشرافية للمستقبل من قبل القائد الذي يقوم من خلالها في تحديد ورسم التصورات الإيجابية لمنظمتها من خلال تحفيز مواردها البشرية والكوادر العاملة ضمنها للتأكيد على حتمية الوصول الى المستقبل المشرق المرغوب به (Stam et al., 2010)، إضافة الى أنه يمكن النظر اليها على أنها تلك القيادة التي يتم من خلالها تجنب أي تهديدات أو مواقف ذات طابع سلبي من منظور الافراد أو منظور المنظمة ككل (Jing & Avery, 2008). كما ويمكن تعريفها على أنها مقدرة القادة ذوي الحكمة على إقامة عملية التغيير في ثقافة منظماتهم السائدة وتسخيرها للتوافق مع رؤيته المستقبلية (Nguyen, 2016). في حين يرى البعض الى أن القيادة الرؤيوية يمكن تعريفها مفاهيمياً على أنها ذلك النمط أو الأسلوب القيادي الذي يسلط الضوء على حاجات الأفراد في المنظمة ويولي الاهتمام لقيمهم ويوضح لهم الرؤية التي قد تلبى حاجاتهم وتؤثر بهم لتنفيذ كل ما هو في المستقبل بشكل يتلائم مع الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات المرسومة مسبقاً (Bryman, 2011 ; Dhammika, 2016).

وتتميز القيادة الرؤيوية بالعديد من السمات والخصائص التي تجعل منها قيادة ذات خصوصية ومختلفة عن الأنماط الأخرى في القيادة، حيث أن هذا النوع من القيادة يزيد من قدرة القادة على تشجيع الأفراد على الانفتاح والتغيير التطوري، إضافة الى قدرته على تعظيم الذات وتعزيز قيم النزاهة والتعبير في الأعمال الموكلة لهم (Marques & Dhiman, 2018)، كما وأن للقيادة الرؤيوية دور كبير في تحسين النماذج الفكرية لدى القادة وأتباعهم على حد سواء (Margolis & Ziegert, 2016)، إذ أنها تعزز من التواصل المفتوح وذو الفاعلية في بيئة العمل الديناميكية

المتغيرة باستمرار، إضافة الى أنها من أبرز مظاهر وأدوات القيادة المشتركة والتي تعد من القيادات التي تتوجه في تطبيقها بيئة الأعمال المعاصرة ( Sweeney et al., 2019).

- أبعاد القيادة الريؤية .

قامت الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الريؤية في تحديد بعض الأبعاد الرئيسية، حيث تم اجراء بعض الدراسات الحديثة والتي تناولت هذا الموضوع في الآونة الأخيرة اذ اشارت الى أن القيادة الريؤية تجسدت من خلال تطور علم القيادة وأنماطها وجاءت حصيلة للدراسة المتراكمة حولها، اذ يمكن تحديد الأبعاد الرئيسية كالآتي ( Cheema et al., 2015; Li & Shao, 2015; Podsakoff et al., 2016 ; Zhou et al., 2018; McShane & Glinow, 2017; ) :

- الرؤية : تعرف الرؤية على أنها جملة سياقية تحاول أن تعكس مستقبل المنظمة بشكل وصفي بحيث توضح شكل هذه المنظمة في الأيام المقبلة (Anshar, 2017)، في حين يمكن النظر اليها على أنها بيان رسمي يصف ما ترغب أن تحققه المنظمة على المدى الطويل وتوضح الاطار الزمني للوصول الى ما تصبوا اليه (Almog-Bareket, 2012)، في حين يمكن أن تعرف الرؤية على أنها تصور يحدد اتجاهات المنظمة في المستقبل ويمكن الوصول اليه من خلال التخطيط الاستراتيجي السليم بشكل يغطي كافة المستويات فيها (Van Knippenberg & Stam, 2014).

وتتميز الرؤية في العديد من العناصر لعل من ابرزها الاستباقية، والالهام والتحفيز، بحيث تعكس قيم المنظمات وثقافتها التنظيمية السائد ( Lefkowitz, 2017)، إضافة الى ذلك فإن الرؤية تسهم بشكل كبير في تحديد توجهات المنظمة ذات الطابع المستقبلي، إضافة الى الدور الجوهري التي تلعبه في تحقيق التطوير التنظيمي في كافة أشكاله (Zhou et al., 2018). كما ويمكن حصر أهمية الرؤية في المنظمات في دورها المحوري في دعم قيم الانتماء والولاء لدى أفرادها وتحسين المواطنة التنظيمية على نحو فعال (Cheema et al., 2015)، في حين تبرز أهميتها أيضاً في اعتمادها دليل استرشادي يوضح الأهداف المستقبلية للمنظمة مما يساعدها على تحسين استغلالها للموارد (Marques & Dhiman, 2018)، أما البعض فيرى في أهمية القيم على أنها

تلعب الدور المساند والمعزز للمنظمات على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية وتزيد من فاعليتها على نحو كبير (Van Knippenberg & Stam, 2014).

- القيم : تعد القيم من ابرز مكونات وأبعاد القيادة الرؤيوية في علم الإدارة الحديث، حيث تؤثر هذه القيم في المنظمات ككيان خاص والافراد العاملين فيها نحو تنفيذ الرؤية وتحقيقها (Bryman, 2011). وعليه يمكن أن تلعب القيم دوراً هاماً في تعزيز المنظمات لمواردها البشرية بهدف الوصول الى أنظمة عالية الأداء، وتحسين الأداء التنظيمي برتمه اذ أشارت بعض الدراسات الى وجود علاقة إيجابية بين كل من القيم السائدة لدى أفراد المنظمات ونتاجيتهم (Wang, et al., 2010)، من هنا فإن للقيادة الريويوية وما تحمله من قيم تعد محفزاً ايجابياً للأفراد من خلال ما تساهم به من تعرف القائد لما يمتلكه الافراد التابعين من قيم جوهرية وبالاعتماد عليها يمكنها من توجيههم للأداء بشكل استثنائي وغير متوقع (Podsakoff, et al., 2016)، وتعرف القيم من منظور آخر على انها المزيج او الخلطة السرية التي تحتوي على جميع المبادئ والمعتقدات والمعايير المكتسبة لدى الافراد والتصرفات الصادرة من قبلهم جراء تفاعلهم مع موقف معين، إضافة الى أنها الخبرة التراكمية المكتسبة اذ يمكن لها بأن تتمثل وتظهر من خلال اهتمامات الافراد وسلوكياتهم بشكل مباشر او غير مباشر (Kurland, Peretz & Hertz-Lazarowitz, 2010)، وتتمثل أهمية القيم في المنظمات كأحد العناصر الرئيسية في تشكيل شخصية الافراد واتجاهاتهم الفردية في حين يمكن الإشارة لها على أنها جميع المعتقدات والأفكار المتصلة بالأهداف المرسومة بشكل وثيق والتي تساعد القادة على الأنماط السلوكية المرغوب بها في بيئة العمل (ميرخان وأومر، 2015).

- الإلهام : يعتبر الإلهام كمكون رئيس للقيادة الرؤيوية، اذ أن القائد ذو القدرة الالهامية يعد قادراً على التأثير بالآخرين بكل اقتدار ويسهم في تغيير سلوكياتهم الحالية الى أخرى (Avramenko, 2013)، حيث يتم ذلك عبر تنشيط وتحفيز الآخرين لتقبل التغيير والتكيف مع الوضع الجديد وغرس الايمان لديهم بالرؤية الخاصة به (Daft, 2015, 434)، ويمكن الإشارة الى العملية الالهامية على انها جهد تشاركي يتم من خلال التعاون الجماعي بين

القادة والموظفين في المنظمة وذلك من خلال تزويد القادة لهم من دعم تحفيزي ومعنوي وتمكين يساعدهم من تحمل المسؤوليات بكل ثقة ويسهم في تحقيق النجاح (Rowe, 2012, 231)، وتكمن أهمية الإلهام كسمة قيادية بارزة بحيث يتم من خلالها تعزيز الاحترام وضمان الكرامة للأتباع إضافة الى إرساء مبادئ النزاهة والشفافية في العمل حيث أن القدرة الالهامية لدى القائد تساعده من احداث التغيير المنشود وتحقيق التطوير للممارسات العلية جميعها (Li & Shao, 2015). كما ويضمن الالهام ضمن القيادة الرؤيوية إيجاد التغيير الجذري والتحول المستمر بكل مرونة ويسر للمنظمات (Avramenko, 2013).

- التمكين : يعد التمكين ابرز الأمور الواجب ضمانها في القيادة الرؤيوية اذ ينظر اليه على أنه مفهوم مساند للرؤية وذلك من خلال توزيع المهام والصلاحيات للأفراد وجعلهم جزء محوري في المنظمات (Berraies et al., 2014)، حيث يمكن الإشارة الى مفهوم التمكين على أنه حزمة من الممارسات التشجيعية للموظفين ضمن بيئتهم وتشمل ثقافتهم التنظيمية، حيث يعظم هذا المفهوم قيمة المسؤولية الفردية في كافة المستويات (McShane & Glinow, 2017)، إضافة الى ذلك يعد التمكين السلطة الإدارية الهادفة الى تحقيق جملة من المصالح المنظمة على الأمد الطويل والمتصلة في تحقيق الأهداف المستقبلية بكل اقتدار (Voegtlin, et al., 2015)، في حين يرى البعض الى أن مفهوم التمكين يعد على أنه ذلك الشعور المتصف بالقوة والهادف لاتخاذ القرارات حيال الأعمال في المنظمات (Brown & Harvey, 2006, 241)، أما البعض فإنه يعتبر التمكين استراتيجية إدارية وقيادية تتضمن الحوافز المشجعة لاطلاق العنان للقوى الكامنة عند الافراد بغية اشراكهم ضمن العمليات التخطيطية الرامية لرسم مستقبل المنظمة (Voegtlin, et al., 2015)، ويتضمن التمكين العديد من العناصر المتمثلة في المعلومات والمعرفة والقوة والمكافئات، اذ أن ابرز مظاهر التمكين يمكن ايجازها في تفويض الصلاحيات والتدريب والتعليم، والمشاركة في اتخاذ وصنع القرارات، والعمل على تنفيذ الرؤية (الدوري وصالح، 2009، 34)، إضافة الى ذلك فإن للتمكين أهمية بالغة في تحسين المشاركة

الداخلية، ودعم استقلالية الافراد، وتعزيز فاعلية تأثيرهم في المنظمة ككل (Alazzaz & Whyte, 2015)، وللتمكن عدة تصنيفات لعل من ابرزها التمكين الهيكلي، والتمكين النفسي والمعنوي ويتم التنوع في تبني هذه الأنواع بحسب المنظمة ومجال عملها وطبيعة نشاطها، وتتجلى أهمية التمكين كبعد من أبعاد القيادة الرؤيوية في العديد من الجوانب لعل من ابرزها التأثير الإيجابي، وتحسين جودة الأعمال المقدمة، وتعزيز رضا العاملين (Kim & Yi, 2017)، إضافة الى ذلك فإن التمكين يزيد من ثقة الافراد بأنفسهم، ويرفع الإنتاجية ويحقق النمو على نحو فعال (Appelbaum et al., 2015)

## 1.1-2 فاعلية القرارات الاستراتيجية.

تعرف عملية اتخاذ القرارات على أنها الآلية التي يتم من خلالها تحويل الإرادة او الرغبة الى فعل معين، حيث أن عملية اتخاذ القرارات تعد المرحلة الوسيطة بين البدء بالتفكير والتطبيق بالفعل، إضافة الى أنها تعني المفاضلة والاختيار بين الأفعال الممكنة أو حتى المحتملة (Rousseau, 2018)، ويتمخض عن هذه العملية مجموعة من القرارات الاستراتيجية وغير الاستراتيجية حيث يرى كل من (جميل واحمد، 2019) أن القرارات الاستراتيجية تعد بمثابة مرجع يتم من خلاله تحديد رسالة المنظمة وتوجهها ويتم اعتمادها من قبل الإدارة العليا وتعتبر عالية المخاطر والأهمية لأنها قد تمس كيان المنظمات ووجودها حتى، في حين يرى (طالب، 2020) في القرار الاستراتيجي على أنه ذلك القرار الذي يتطلب اتخاذه دراسة جادة ودقيقة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمات والقيام بتحليلها على نحو سليم بحيث يتم اتخاذه في الأحداث المؤثرة على مستقبل المنظمة ولا يقع ضمن القرارات الروتينية المتكررة.

وعليه يمكن النظر الى هذا النوع من القرارات على أنه ذلك القرار الذي يساهم في حل المشاكل ذات التعقيد البيئي العالي والتي تحقق أهداف المنظمة وتزيد من قيمتها بحيث يتم تنفيذها في كافة المستويات الإدارية (Rousseau, 2018)، في حين تعرف على أنها تلك القرارات ذات البعد الاستراتيجي والتي تعد طويلة الأجل في محتواها، وتستند الى الخطط الاستراتيجية المرسومة مسبقاً في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية

(Leiblein et al., 2018)، أما Haessler (2020) يؤكد أن القرارات الاستراتيجية تعرف على أنها تلك القرارات الاستثنائية التي يتم صياغتها في المنظمات بالوقت الحالي لمواجهة التحديات المستقبلية في البيئة المحيطة بها وتركز على فهم انسيابية صنع القرار من خلالها وتتطلب مهارات قيادية إبداعية ورؤيوية للاحاطة في هذه المتغيرات على النحو المطلوب (Haessler, 2020)، وتتم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في عدة مراحل بشكل عام والتي تتمثل في تحديد المشكلة، وتحديد معايير القرار، ووضع أوزان لهذه المعايير، ووضع الحلول البديلة، ومن ثم تحليل البدائل، واختيار البديل الأفضل، وتنفيذ البديل الذي تم اختياره (القرار) وأخيراً تأتي مرحلة تقييم فاعلية القرار (Judge & Talaulicar, 2017).

- أهمية القرارات الاستراتيجية واتخاذها للمنظمات
- تمت الإشارة الى أهمية القرارات الاستراتيجية في الكثير من الأدبيات السابقة والتي تباينت في مضمونها بحسب المجال التي تم النظر اليها من خلاله، وعليه يمكن حصر أهمية القرارات الاستراتيجية في المنظمات كما يلي :
- تسهم في تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمات من خلال تأثيرها في مستقبل المنظمة وخططها بعيدة المدى (Samba et al., 2018).
- تساعد الإدارة العليا على رسم الأهداف التنظيمية المستقبلية الطامحة الى تحقيقها مما يحفزها على الدخول في استثمارات جديدة مضمونة النجاح (Lovallo & Sibony, 2018).
- يمكن اعتبارها وسيلة أساسية تركز على جوهر العمليات الإدارية في المنظمات مما يضمن لها تحقيق أهدافها ذات البعد المستقبلي (Dinçer et al., 2019).
- تساهم في زيادة أرباح المنظمات وتعزيزها لميزتها التنافسية من خلال ما طرحه من أهداف واقعية يمكن تنفيذها بكل اقتدار (Galavotti, 2019).
- يمكن من خلالها تحسين التنبؤ البيئي للمنظمات وزيادة قدرتها على استشعار كل ما يحيط بها (Bourgoin et al., 2018).
- تعد أداة فعالة لتحسين مستويات الجودة المقدمة من قبل المنظمات سواء كانت خدمات او منتجات (Kauppila, 2018).

### - خصائص القرارات الاستراتيجية

وتختلف القرارات الاستراتيجية عن القرارات غير الاستراتيجية أو العادية الروتينية في العديد من الجوانب، حيث يسعى هذا النوع من القرارات الى الاهتمام بالعملاء او الزبائن من خلال السعي الى زيادة رضاهم عن الخدمات او المنتجات المقدمة لهم (Judge & Talaulicar, 2017)، إضافة الى سعي المنظمات الى اشباع حاجاتهم ورغباتهم على نحو فعال (Leiblein et al., 2018)، وعليه فإن القرارات الاستراتيجية تعتمد بطبيعتها بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتأثيراتها على المنظمة على المدى الطويل، اذ تعد هذه القرارات مستقبلية صرفة (Haessler, 2020). كما ويركز هذا النوع من القرارات في منظورها الاستراتيجي على التحول الجذري في ممارسات المنظمات وتتلق بالميزة التنافسية اذ يعتمد القرار الاستراتيجي على الجودة والالتزام وتقديم التسهيلات اللازمة (Galavotti, 2019).

ويمكن الإشارة الى خصائص القرارات الاستراتيجية في ما تتضمنه من سرعة المنظمة في تطبيقها للاستراتيجيات وملائمة التوقيت (Samba et al., 2018)، إضافة الى تشجيعها لأفراد المنظمة على المشاركة في تصميم وصياغة الاستراتيجية بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية والإدارية (Kauppila, 2018). إضافة الى أن هذه القرارات الاستراتيجية تتسم بالمرونة في تحديد خياراتها الاستراتيجية التي يمكن إعادة صياغتها (Leiblein et al., 2018)، وأخيراً فإن القرارات الاستراتيجية تعنى بالابتكار والتجديد الاستراتيجي اذ لا بد من القيام بتخصيص موارد كافية لضمان نجاحها وديمومتها (Dinçer et al., 2019).

### - أبعاد القرارات الاستراتيجية.

هنالك العديد من الأبعاد الخاصة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تم التوصل اليها من خلال الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، حيث يمكن الإشارة الى أهم هذه الأبعاد كالاتي (Hautz et al., 2017; Leiblein et al., 2018; Khalifa, ) (2020) :

1- البعد الرقابي : وذلك من خلال مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المخطط لها بشكل يحدد الانحرافات الإيجابية أو السلبية لأداء المنظمات.

2- البعد التنبؤي: حيث أن القرارات الاستراتيجية يمكن لها أن تلعب دور كبير في عملية التنبؤ من خلال صحتها وسهولة استخدامها.

3- البعد الواقعي : ويعني أن القرارات الاستراتيجية لا بد منها أن تجعل المنظمات قادرة على رسم صورة دقيقة حول وضعها والتركيز على القيام بسلوكيات متوازنة لحشد طاقاتها.

4- البعد التنافسي: ويمكن الإشارة الى أن القرارات الاستراتيجية لا بد من أن تعكس المهارات والموارد والتقنيات بشكل متناسق للوصول الى أكبر قدر من المنافع لخدمة عملاءها وتحقيق رضاهم وإيجاد الاختلاف والانفرادية عن المنافسين الآخرين.

#### - مؤشرات فاعلية القرارات الاستراتيجية

يمكن أن تنحصر المؤشرات الخاصة في تحديد فاعلية القرارات الاستراتيجية في المنظمات من خلال ما تركيزها على ما هو معم في صنع القرار المستقبلي بعيد المدى (Ibatova et al., 2018)، بحيث لا بد لها من أن تتضمن معلومات تتسم بالمنطقية والتناسق اذ لا بد من أن تكون مناسبة وملائمة ومناسبة للمنظمات وطبيعة عملها (Drobyazko et al., 2019)، إضافة الى أن تكون مبنية على التفكير الموضوعي المرتكز على البديهة والشخصية لدى أفراد الإدارة العليا والمقدرة على توظيف الخبرات المعرفية لديهم (Mumford et al., 2017). كما ويمكن الإشارة الى فاعليتها من خلال قدرتها على التحليل الدقيق للمشكلات بحيث لا بد أن تعتمد على معلومات صحيحة وسليمة ومن مصادرة موثوقة (Borissova et al., 2019)، وعليه لا بد أن تتسم بالموثوقية والمرونة لتكون سهلة الاستخدام والتطبيق الصحيح (Galavotti, 2019)، وأن تتضمن لأكبر قدر ممكن من المعلومات والتي تدعم بدورها وجهة رأي صانع القرار المستتيرة وأن تتمتع بالملاءمة الكافية للاستخدام في الظروف الطارئة وأن تتمتع بالقبول الكافي (Kauppila, 2018).

وفي السياق ذاته فقد اعتمدت الدراسة الحالية على ثلاثة مكونات خاصة رئيسية كمتغيرات فرعية لفاعلية القرارات الاستراتيجية والمتمثلة في الملاءمة، القبول، الجودة كما يلي :

- الملاءمة: وينظر الى الملاءمة كأحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بأنها لا بد من أن تكون مركزية أي يتم اتخاذها من قبل المستويات العليا (Mack & Szulanski, 2017)، وأن تكون ملائمة من حيث الزمان أي تكون طويلة الأمد وتغطي فترات زمنية طويلة، وأن تكون حتمية أي لا بد من اتخاذها لكي تتمكن المنظمات بناء قراراتها الجوهرية بالاعتماد عليها سواء كانت قارات تمويلية أو تشغيلية أو إدارية (Gratton & Scott, 2017). كما وينظر الى مدى ملائمتها بالنسبة للمنظمات من جانب تضمينها لتحمل المخاطرة كون أن القرارات بعيدة المدى تحدد النجاح او الفشل للمنظمات (طالب، 2020)، في حين لا بد من ان تتسم القرارات الاستراتيجية بالرشد والعقلانية وأن تكون متوائمة وملائمة من ناحية تخصيصها للموارد بكل اقتدار (Crespo & Aurélio, 2020)
- القبول: يعتمد قبول القرارات الاستراتيجية وفعاليتها على العديد من العناصر المهمة في المنظمات، حيث لا بد من أن يتم قبولها لعدة مسببات لعل من أبرزها الانسجام مع السياسات والإجراءات المتبعة فيها (جميل واحمد، 2019)، إضافة الى أن بعض المنظمات تقوم في تحليل هذه القرارات وتضمينها لأكبر قدر ممكن من المعلومات (Dinçer et al., 2019)، اذ يتوقف قبول هذه القرارات على مدى قدرتها على عكس انطباع متخذ القرار حول آثارها (Samba et al., 2018)، إضافة الى أن القبول يعتمد أيضاً على عنصر التوقيت بحيث لا بد من أن يتم اللجوء اليها في الوقت الصحيح (عبد النور، 2018). كما ويرى كل من Robbins & Judge (2013, 182) الى أن قبول القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل الإدارة يعتمد على بعض مواصفات للقرار ذاته، حيث لا بد منه أن يراعي البعد النفسي والأخلاقي لدى الافراد في المنظمات، إضافة الى أن يتسم بالتفكير الرؤيوي الدقيق بحيث يتم قبوله بشكل أكبر من قبل العاملين مما يجعل المنظمة اكثر كفاءة وفاعلية في حل مشكلاتها القائمة أو المشكلات المستقبلية التي يمكن أن تواجهها في مضمار عملها.
- الجودة: تعد الجودة من أهم أبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية، والتي تم الإشارة اليها في الدراسات ذات الصلة اذ يمكن النظر الى الجودة وارتباطها في

فاعلية هذا النوع من القرارات في اعتماديتها على المعلومات المجمعّة حول البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات (Wu & Tiao, 2018)، وعليه فإن الإدارة الاستراتيجية لا بد من أن توجه جهودها لتحديد احتياجاتها الفعلية من المعلومات والت لا بد منها أن تتمتع بخصائص محددة يمكن لها بأن تؤثر في جودة القرارات التي سيتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا وعلى المستوى الاستراتيجي (Judge & Talaulicar, 2017). كما وأن جودة القرارات الاستراتيجية تزيد من فاعلية القرارات الاستراتيجية في سياقها الرامي الى تحسين كافة العمليات والأنشطة في المنظمات، وعليه فإن جودة القرارات ذات البعد الاستراتيجي يمكن أن تتمثل في مجموعة من الخصائص والتي بدورها ترفع من فاعلية محتوى القرار ومضمونه، اذ لا بد من أن تكون القرارات من ناحية الجودة دقيقة بحيث تكون خالية من الأخطاء (Kearney et al., 2019)، وأن تكون ذات شمول واسع النطاق حيث لا بد لها أن تغطي جميع جوانب القرار والموضوع قيد الدراسة (Ugoani, 2019)، إضافة الى ضرورة بأن تكون واقعية وذات تكلفة منخفضة بحيث تكون كلفة المعلومات أقل من كلفة القرار (et al., 2017 Tornjanski).

## 2-2 الدراسات السابقة.

اشارت العديد من الدراسات الى موضوع القيادة الرؤيوية وأخرى تناولت فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وعليه يمكن ذكر بعض الدراسات السابقة ذات الصلة في موضوعات الدراسة كالآتي :

أولاً : الدراسات التي تناولت القيادة الرؤيوية.

قامت دراسة (البلوي، 2011) الى بيان دور القيادة ذات الرؤية في تحديد التوجه الاستراتيجي؛ دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في دولة قطر، اذ خلصت بنتائجها الى أن تصورات العاملين في المؤسسات المبحوثة للقيادة الرؤيوية جاءت بمستويات متوسطة، في حين كانت تصوراتهم حول أبعاد التوجه الاستراتيجي مرتفعة. كما وقد اشارت الدراسة الى وجود أثر إيجابي للقيادة الرؤيوية في التوجه الاستراتيجي.

أما دراسة الزعبي (2012) والتي سعت الى بيان أثر الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وعلاقة القادة الإداريين بالتابعين على عملية اتخاذ القرار في الشركات الصناعية فقد أظهرت في نتائجها الى وجود اثر إيجابي للرؤية الاستراتيجية للشركات الصناعية وابعادها الفرعية المتمثلة في تحديد الأهداف الاستراتيجية، ورسالة الشركة ورؤيتها وعلاقة القادة الإداريين بالأتباع على عملية اتخاذ القرارات في الشركات المبحوثة.

في حين أكدت دراسة فندي وآخرون (2013) والهادفة الى بيان أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤيوية: دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل والمواصلات في نتائجها الى وجود علاقة ارتباطية بين أساليب إدارة الانطباع وأدوار القيادة الرؤيوية، إضافة الى أن التطبيق السليم لأساليب إدارة الانطباع يساهم في تعزيز أدوار القيادة الرؤيوية ونجاحها.

أما دراسة (Taylor et al., 2014) فقد قامت على بيان القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في المنظمات غير الربحية في أمريكا، حيث خلصت في نتائجها الى وجود علاقة ذات تأثير إيجابي للقيادة الرؤيوية على الفعالية التنظيمية المتصورة، إضافة الى وجود علاقة لسلوكيات القيادات العليا على الفعالية التنظيمية، وأن القادة الرؤيويون يقومون في تسهيل أهداف الفعالية التنظيمية للأفراد المرؤوسين بشكل أكبر في منظماتهم، وأن استخدام وتبني أسلوب القيادة الرؤيوية يساهم في تطوير الممارسات العملية لدى الافراد المرؤوسين يمكن الوصول اليه من خلال التدريب والتطوير لصقل مهاراتهم للتأثير بشكل أكبر على الفعالية التنظيمية في المنظمات المبحوثة.

في حين أظهرت دراسة ميرخان وأومر (2015) والهادفة الى بيان دور أبعاد القيادة الرؤيوية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين- أربيل في نتائجها الى وجود أثر إيجابي للقيادة الرؤيوية على تفعيل عمليات المعرفة في الجامعة المبحوثة، ووجود تفاوت في اللجوء الى القيادة الرؤيوية كاسلوب فيها حيث جاءت بمستويات منخفضة نسبياً، إضافة الى وجود تطبيق كبير لعمليات المعرفة لدى عينة الدراسة.

وقد قدمت دراسة (Mupa, 2015) التي سلطت الضوء على القيادة الرؤيوية لإدارة مؤسسات التعليم العالي المبتكرة: مسارات القيادة في بيئة متغيرة في نتائجها الى

أن القيادة الرؤيوية تتطلب مهارات خاصة لدى القادة للتغيير الممنهج والابتكاري، وأنه لا بد من أن تتمتع القيادة بالقدرة على إيجاد وانشاء ثقافة عمل تنظيمية تجعل من كل فرد يفكر في طرق القيام بالعمل بأساليب جديدة، وقد أظهرت الدراسة الى أن تشجيع التطوير المهني الأكاديمي يعتبر طريق مفيد للقيادة الرؤيوية ويتم ذلك عبر وضع برامج تلبي كل حاجات المؤسسات التعليمية، إضافة الى ان القيادة الرؤيوية يمكن اعتبارها من الاستراتيجيات التحفيزية والتطويرية في المنظمات مع تضمينها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخلق المناخ الملائم للابتكار.

وقد عكفت دراسة (Cheema et al., 2015) الى هدفت الى تناول موضوع إشراك الموظفين والقيادة الرؤيوية: التأثير على رضا العملاء والموظفين والتي أظهرت في نتائجها لوجود علاقة كبيرة لمشاركة الموظفين وتوجيه الرؤية والالتزام العاطفي على رضا العملاء والموظفين، إضافة الى أن الالتزام العاطفي له تأثير أكبر من توجيه الرؤية على الموظفين من توجيه الرؤية في المطاعم المبحوثة.

وبينت نتائج دراسة (Dhammika, 2016) والتي هدفت الى تناول القيادة الرؤيوية والالتزام التنظيمي: التأثير الوسيط لتبادل الأعضاء القياديين الى وجود علاقة إيجابية وهامة بين القيادة الرؤيوية والالتزام التنظيمي، إضافة الى اكتشاف أثر غير مباشر متباين يفسر من تبادل الأدوار القيادية في العلاقة بين القيادة الرؤيوية والالتزام التنظيمي

كما وأظهرت نتائج دراسة (Anshar, 2017) والتي سعت الى بيان تأثير كل من القيادة الرؤيوية، والتعلم المنظمي والسلوك المبتكر في أداء الجمارك الأندونيسية الى أن القيادة الرؤيوية وتعلم المنظمة والسلوك المبتكر كعوامل رئيسية لها تأثير مباشر وإيجابي على الأداء، وأن لكل من أسلوب القيادة الرؤيوية والتعلم المنظمي تأثير إيجابي على السلوك المبتكر وأن للعوامل السابقة أثر كبير في تحسين أداء الموظفين في الجمارك مما يحسن من ممارسة أعمالهم الروتينية وفقاً للرؤية المرسومة لهم.

أما دراسة (عذيب، 2019) والهادفة الى بيان دور الإدارة بالرؤية المشتركة بأبعادها المتمثلة في (الاتصال الفعال، والرؤية بالاعتقاد، والمرونة) في تعزيز التسويق الإبداعي بأبعاده المتمثلة في (الطلاقة والمرونة، والأصالة) في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، حيث خلصت في نتائجها الى وجود اثر دال احصائي لابعاد الرؤية المشتركة

على عناصر التسويق الإبداعي في الشركة المبحوثة وأن الموظفين يدركون هذه الرؤية ويقومون بتطبيقها في خططهم وقراراتهم الاستراتيجية.

أما دراسة (Zhou et al., 2018) والتي هدفت الى بيان مدى العلاقة بين القيادة الرؤيوية وابداع الموظفين في جمهورية الصين الشعبية فقد خلصت في نتائجها الى وجود علاقة إيجابية ارتباطية بين القيادة الرؤيوية وابداع الموظفين في الشركات المبحوثة، وأن العلاقة تتوسط بشكل إيجابي من خلال تبادل معارف الموظفين ومشاركتها، إضافة الى أن التوجه نحو هدف التعلم للموظف يعزز من العلاقة بين القيادة الرؤيوية وتقاسم المعارف ومشاركتها، في حين ان التوجه نحو الأداء للموظفين يضعف في هذه العلاقة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت فاعلية القرارات الاستراتيجية.

هدفت دراسة عثمان (2017) الى اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الاستشراف والرؤية الاستراتيجية وتحفيز العاملين والتفكير النظامي والتحالفات الاستراتيجية) على فاعلية اتخاذ القرارات، اذ توصلت بنتائجها الى وجود أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على فاعلية اتخاذ القرارات ولا سيما الرؤية الاستراتيجية .

أما دراسة عبد النور (2018) والهادفة الى طرح تحليل الأسس النظرية لمدخل اتخاذ القرارات الاستراتيجية فقد توصلت في نتائجها الى أن مدخل الحدس يلعب دوراً مهم وأساسي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لا سيما عنصر السرعة في اتخاذ القرارات، ووجود دور كبير للمعرفة المبنية على الخبرات والمعارف الضمنية والوقائع والنماذج والمفاهيم في فاعلية القرارات الاستراتيجية. في حين توصلت دراسة دراسة جميل وأحمد (2019) والهادفة الى التعرف لأثر أنماط الاتصالات الإدارية كمتغير تفسيرى وسيط في فاعلية القرارات الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار في العراق، حيث أشارت في نتائجها الى وجود أثر إيجابي لأنماط الاتصالات الإدارية في القرارات الاستراتيجية وفعاليتها.

كما وهدفت دراسة (Abuzaid et al., 2019) الى معرفة تأثير القيادة التحويلية على فاعلية القرار الاستراتيجي اذ خلصت في نتائجها الى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على فاعلية القرار الاستراتيجي. وعليه يجب أن تستثمر

المنظمات أكثر لبناء قدرة القيادة التحويلية لمديريها وتزويدهم ببرامج تدريبية مناسبة في جوانب مختلفة من القيادة، إضافة الى ضرورة بأن تسعى الى تعزيز فعالية القرارات الاستراتيجية من خلال جذب وتعيين المديرين الذين لديهم سمات القيادة الرئيسية. أما دراسة (Tilba & Baddeley, 2019) والهادفة الى بيان فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من منظور سلوكي في إدارة صندوق المعاشات التقاعدية في المملكة المتحدة، اذ خلصت في نتائجها الى القادة يواجهون قيوداً معلوماتية واجتماعية نفسية عندما يتخذون القرارات الاستراتيجية، مما يؤدي غالباً الى فقدان القيمة داخل استثمارات صندوق التقاعد إضافة الى وجود اثر إيجابي للتحيزات السلوكية والتفكير الجماعي على اتخاذ القرار بشأن نتائج المستثمرين.

أما دراسة طالب (2020) والتي سعت الى بيان أثر إعادة هندسة العمليات (الهندرة) بأبعادها المتمثلة في (دعم والتزام القيادة، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، وتمكين العاملين، وتكنولوجيا المعلومات، والاستعداد للتغيير) في عملية اتخاذ القرارات بأبعادها المتمثلة في (الرشد والشمول، ودرجة الاتفاق، والسلوك السياسي) كدراسة ميدانية على كلية التربية في الجامعة المستنصرية في جمهورية العراق، حيث توصلت في نتائجها الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الهندرة مجتمعة على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفعاليتها.

فيما يرى كل من (Annushkina & Regazzo, 2020) في نتائج دراسته حول القرارات الاستراتيجية الفعالة في الأعمال التجارية الدولية الى ضرورة أن يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية حيال التوسع والتدويل في ظروف يكتنفها عدن اليقين وذلك من خلال النظر الى الفرص المتاحة في المستقبل، واستخدام التأثير على الآخرين بغية تحقيق الأهداف من قبل القادة، إضافة الى اتخاذ القرارات البنية على الاجماع والقرارات ذات البعد العملي والمبتكرة والريادية مما يتيح وجود استراتيجية تخدم رؤية المنظمات

### 3 الطريقة والاجراءات.

- 1-3 منهجية الدراسة : اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغية جمع البيانات واخضاعها للتحليل الاحصائي اللازم، اذ يتميز هذا المنهج في وصف الظواهر في المجتمع المبحوث للتوصل الى نتائج الدراسة والهادفة الى بيان أثر القيادة الرؤيوية على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك القطرية حيث سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار الفرضيات.
- 2-3 مجتمع وعينة الدراسة : تكون مجتمع الدراسة الحالية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر، حيث بلغ عدد العاملين فيها بحسب دائرة الموارد البشرية (3000) موظف تقريباً، في حين تكونت عينة الدراسة من العاملين في الهيئة بمسميات وظيفية محددة والبالغ عددهم (81) من أصل المناصب الادارية العليا والبالغ عددها (201) وبنسبة (40%) تم اختيارهم بأسلوب العينة القصدية.
- 3-3 وحدة المعاينة : تألفت وحدة المعاينة في هذه الدراسة في كل من (رئيس الهيئة، مساعدي الرئيس، المدراء الاداريون، رؤساء الأقسام) في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر، والبالغ عددهم (201) كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (1) توزيع وحدة المعاينة.

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
1%	1	رئيس الهيئة
5%	4	مساعد رئيس الهيئة
15%	12	مدير إدارة
46%	37	رئيس قسم
33%	27	وظائف إدارية أخرى
100%	81	المجموع

- 4-3 أداة الدراسة : بهدف جمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات هذه الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة معتمدة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس مدى موافقة المستجيب مع فقرات الاستبانة وضمن الأوزان التالية : موافق بشدة (5) علامات، وموافق (4) علامات، وموافق بدرجة متوسطة (3) علامات، وغير موافق

علامتان، وغير موافق بشدة علامة واحدة. ويبين الجدول رقم (3) مجالات الإجابة وأوزانها:

جدول (2) مجالات الإجابة وأوزانها

الدرجة	5	4	3	2	1
مستوى الموافقة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة حيادية	غير موافق	غير موافق بشدة

5-3 صدق الأداة : ليتمكن الباحث من التأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى قام في عرض الاستبانة على نخبة من الأكاديميين في الجامعات الأردنية للاستئناس برأيهم حول مناسبة صياغة فقراتها لغوياً وعلمياً، وعليه قد قام الباحثان باختبار الصدق الظاهري بغية التعرف على ارتباطية الأسئلة ومدى صلتها بمتغيرات الدراسة، حيث تم وضع تقديرات بحسب المعادلة الآتية (Sekaran, 2010):

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{4} = 1.33$$

وبذلك تكون المستويات المعتمدة لاتخاذ القرار كما هو مبين في جدول (3) على النحو الآتي:

الجدول (3): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية وتقديراتها

المستوى	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
الأول	من 1.00 - أقل من 2.34	بدرجة منخفضة
الثاني	من 2.34 - أقل من 3.68	بدرجة متوسطة
الثالث	من 3.68 - أقل من 5.00	بدرجة مرتفعة

6-3 ثبات أداة الدراسة: قام الباحث في اختبار صدق أداة دراستها من خلال اللجوء الى استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث تعد النسبة المقبولة علمياً 60% فأكثر في الدراسات الإنسانية والاجتماعية.

جدول (4) نتائج اختبار كرونباخ ألفا

الرقم	المتغير	عدد الفقرات	قيمة الفا
1	الرؤية	5	0.795
2	القيم	5	0.841
3	الإلهام	5	0.896

0.901	5	التمكين	4
0.866	6	الملاءمة	5
0.848	6	القبول	6
0.891	6	الجودة	7
0.863	38	المجموع العام	

يتبين من الجدول السابق الخاص بنتائج اختبار كرونباخ الفا ان كافة قيمة الفا هي اعلى من 60% وهي النسبة المقبولة لاعتماد ان هناك ثبات في اجابات افراد العينة، وقد بلغت قيمة الفا للمجموع العام للفقرات (0.863).

7-3 متغيرات الدراسة :

- المتغير المستقل : القيادة الرؤيوية بأبعاده المتمثلة في (الرؤية، القيم، الإلهام، التمكين).

- المتغير التابع : فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعاده المتمثلة في (الملاءمة، القبول، الجودة)

4- عرض النتائج واختبار الفرضيات

- الاحصاء الوصفي

○ الخصائص الديموغرافية

بعد أن تم توزيع الاستبانة على المستجيبين واسترجاعها منهم وللتأكد من قدرتهم على الإجابة على فقراتها يمكن عرض الخصائص الديموغرافية الخاصة بهم بعد استخدام الإحصاء الوصفي للتعرف على تكرارات المتغيرات الديموغرافية للعينة ونسبها كما يلي :

جدول رقم (5) : الخصائص الديموغرافية

النسبة %	التكرار	النوع الاجتماعي
92%	75	ذكر
8%	6	انثى
100%	81	المجموع
النسبة %	التكرار	العمر
15%	12	اقل من 25
26%	21	25- الى اقل من 30 سنة
17%	14	من 30 - الى أقل من 35 سنة
28%	23	من 35 - الى أقل من 40 سنة
14%	11	40 سنة فاكثر

المجموع	81	%100
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
5 سنوات فأقل	14	%17
من 5- إلى أقل من 10 سنوات	19	%23
من 10 - إلى أقل من 15 سنة	32	%40
15 سنة فأكثر	16	%20
المجموع	81	%100
المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
رئيس الهيئة	1	%1
مساعد رئيس	4	%5
مدير إدارة	12	%15
رئيس قسم	37	%46
وظائف إدارية أخرى	27	%33
المجموع	81	%100

من واقع الجدول أعلاه وفي جانب النوع الاجتماعي بلغت نسبة الاناث (8%) بينما بلغت نسبة الذكور (92%) بالمقارنة مع اجمالي العينة يلاحظ ان نسبة الذكور اعلى بكثير ويستدل من هذه النسبة على اهتمام الهيئة بالتعيين من كلا الجنسين وقد تعود نسبة الزيادة في الذكور لطبيعة عمل الهيئة، أما من ناحية العمر، يبين الجدول السابق ان اعلى نسبة قد كانت للفئة العمرية (35-40) حيث بلغ عددهم 23 فردا يشكلون ما نسبته (28%) من اجمالي العينة اما ادنى نسبة فقد كانت لمن تزيد اعمارهم عن اربعين سنة حيث بلغ عددهم 11 وبنسبة (14%) وتراوحت بقية الاعمار بين الفئتين ، يلاحظ ان معظم افراد العينة من الشباب ويعود ذلك لحرص الهيئة واهتمامها باستقطاب فئة الشباب لطبيعة أعمالها وأنشطتها .

أما بجانب الخبرة يبين ان غالبية افراد العينة من فئة الخبرة ( من 10 - 15 سنة) حيث بلغ عددهم 32 فردا يشكلون ما نسبته (40%) بالمقارنة مع اجمالي العينة اما ادنى فئة خبرة فقد كانت لمن خبراتهم (5 سنوات فأقل) ويبلغ عددهم 14 فردا يشكلون ما نسبته (17%)، ويعزى ذلك لاعتماد الهيئة على خبرات ومهارات محددة في المناصب الإدارية العليا بأعمالها.

وأخيراً من ناحية المسمى الوظيفي يبين الجدول السابق ان غالبية افراد العينة من فئة المسمى الوظيفي ( رئيس قسم) حيث بلغ عددهم 37 فردا يشكلون ما نسبته (46%) تقريباً بالمقارنة مع اجمالي العينة اما ادنى فئة مسمى وظيفي فقد كانت (رئيس ومساعد رئيس) ويبلغ عددهم 5 أفراد يشكلون ما نسبته (6%) مجتمعين، ويعزى ذلك لحدودية المناصب الإدارية بحسب الهيكل التنظيمي في الهيئة، في حين تعزى نسبة الموظفين الإداريين لنمط الإدارة السائد في الهيئة والذي يعتمد على تنوع المهام الموكلة لأفرادها وطبيعة الأعمال المتغيرة بشكل مستمر، وهذا يعني بأن الهيئة تحرص على وجود كوادر كفوة وقادرة على إتمام وإنجاز المهام الموكلة اليها بكل كفاءة.

- المتغير المستقل : القيادة الرؤيوية

ويتضمن هذا المتغير كل من الابعاد الآتية :

- الرؤية

جدول رقم(6) الاوساط الحسابية والانحراف المعيارية للمتغير الرؤيوية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاهمية
1	لدى الهيئة رؤية تمتاز بالوضوح وتعكس أهدافها المستقبلية.	4.21	0.213	2	مرتفعة
2	ترتبط رؤية الهيئة بحدود زمنية وتعاد صياغتها بشكل دوري.	4.36	0.785	1	مرتفعة
3	يتم شرح الرؤية وايصالها لجميع موظفي الهيئة وهم بدراية بها.	3.95	0.698	4	مرتفعة
4	تعد رؤية الهيئة المعتمدة تحفيزية وتشجعنا على تنفيذها.	3.89	0.881	5	مرتفعة
5	تسهم رؤية الهيئة في تعزيز قيم الانتماء لدينا.	4.11	0.864	3	مرتفعة

يتبين من الجدول اعلاه ان اعلى الاوساط الحسابية قد بلغ (4.36) وبانحراف معياري قدره (0.785)، ويعود لاجابات الفقرة التي نصت على ترتبط رؤية الهيئة بحدود زمنية وتعاد صياغتها بشكل دوري. اما ادنى الاوساط الحسابية فقد بلغ (3.89) وبانحراف معياري قدره (0.881) ويعود لاجابات الفقرة التي نصت على تعد رؤية الهيئة المعتمدة تحفيزية وتشجعنا على تنفيذها. وقد تراوحت بقية الاوساط الحسابية لاجابات

المبحوثين بين هذين المتوسطين مما يشير الى ان كافة الاوساط الحسابية قد كانت مرتفعة .

- القيم

جدول رقم (7) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري للمتغير القيم

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاهمية
6	لهيئة قيم جوهرية خاصة بها تقوم في غرسها في ذاتنا.	3.861	0.968	3	مرتفعة
7	تحرص الهيئة على تعزيز بعض القيم السلوكية لدينا لعكسها ضمن أعمالنا.	3.76	0.774	4	مرتفعة
8	تسعى الهيئة الى ترجمة فلسفتها من خلال مجموعة من القيم الجوهرية لدينا.	3.52	0.874	5	متوسطة
9	تلعب قيم الهيئة دوراً محوري في تعزيز اخلاقيات العمل لدينا.	4.101	0.116	1	مرتفعة
10	تؤمن الهيئة أن لقيم العمل الجماعي دور كبير في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	3.961	1.23	2	مرتفعة

يتبين من الجدول اعلاه ان اعلى الاوساط الحسابية قد بلغ (4.101) وبانحراف معياري قدره (0.116)، ويعود لاجابات الفقرة التي نصت على تلعب قيم الهيئة دوراً محوري في تعزيز اخلاقيات العمل لدينا. اما ادنى الاوساط الحسابية فقد بلغ (3.52) وبانحراف معياري قدره (0.874) ويعود لاجابات الفقرة التي نصت على تسعى الهيئة الى ترجمة فلسفتها من خلال مجموعة من القيم الجوهرية لدينا.. وقد تراوحت بقية الاوساط الحسابية لاجابات المبحوثين بين هذين المتوسطين مما يشير الى ان كافة الاوساط الحسابية قد كانت مرتفعة. عدا ادنى الاوساط الحسابية فقد كان متوسط الاهمية.

- الالهام

جدول رقم (8) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري للمتغير الالهام

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاهمية
11	تقوم الهيئة باعتبار الالهام مصدر هام لإحداث التأثيرات في سلوكياتنا على النحو المرغوب به.	4.250	1.23	1	مرتفعة
12	يوظف قادة الهيئة الالهام كأحد الممارسات العملية في أعمالنا.	4.222	1.36	2	مرتفعة

مرتفعة	3	0.895	4.10	يحرص القادة في الهيئة على الهامنا بشكل فردي مما يحقق لدينا تحفيزاً داخلياً اتجاه التغيير.	13
مرتفعة	5	0.663	3.790	تسعى الهيئة الى الهامنا بكيفية التعامل مع المشكلات اليومية التي تواجهنا في بيئة العمل.	14
مرتفعة	4	0.636	3.952	تسهم استراتيجية الهيئة المتبعة من خلال توظيف الالهام وتجسيده ببناء ثقافة ملهمة لنا.	15

تبين من الجدول اعلاه ان اعلى الاوساط الحسابية قد بلغ (4.250) وبانحراف معياري قدره (1.230)، ويعود لاجابات الفقرة التي نصت على تقوم الهيئة باعتبار الالهام مصدر هام لإحداث التأثيرات في سلوكياتنا على النحو المرغوب به. اما ادنى الاوساط الحسابية فقد بلغ (3.790) وبانحراف معياري قدره (0.663) ويعود لاجابات الفقرة التي نصت على تسعى الهيئة الى الهامنا بكيفية التعامل مع المشكلات اليومية التي تواجهنا في بيئة العمل. وقد تراوحت بقية الاوساط الحسابية لاجابات المبحوثين بين هذين المتوسطين مما يشير الى ان كافة الاوساط الحسابية قد كانت مرتفعة - التمكين .

#### جدول رقم (9) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري للمتغير التمكين

الاهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	5	0.895	3.91	لدى الهيئة سياسات واجراءات محددة لتفويض الصلاحيات وتوزيعها علينا.	16
مرتفعة	2	0.758	4.350	تسعى الهيئة الى منحنا التمكين اللازم لقيامنا بأعمالنا باستقلالية تامة.	17
مرتفعة	4	0.635	4.22	تؤمن الهيئة بأن التمكين يعتبر عنصر استراتيجي يسهم في تحقيق أهدافها الرؤيوية من خلالنا.	18
مرتفعة	3	0.857	4.25	تدرك الهيئة بأن التمكين الناجح لنا يساهم في تعزيز ثقتنا بأنفسنا مما يؤدي الى زيادة جدارتنا الوظيفية.	19
مرتفعة	1	0.966	4.61	يزيد التمكين الممنوح لنا من قبل الهيئة بزيادة الرضا الوظيفي لدينا.	20

يتبين من الجدول اعلاه ان اعلى الاوساط الحسابية قد بلغ (4.610) وبانحراف معياري قدره (0.966)، ويعود لاجابات الفقرة التي نصت على يزيد التمكين

الممنوح لنا من قبل الهيئة بزيادة الرضا الوظيفي لدينا. اما ادنى الاوساط الحسابية فقد بلغ (3.91) وبانحراف معياري قدره (0.895) ويعود لاجابات الفقرة التي نصت على لدى الهيئة سياسات وإجراءات محددة لتفويض الصلاحيات وتوزيعها علينا وقد تراوحت بقرية الاوساط الحسابية لاجابات المبحوثين بين هذين المتوسطين مما يشير الى ان كافة الاوساط الحسابية قد كانت مرتفعة

المتغير التابع : فاعلية القرارات الاستراتيجية

ويتضمن هذا المتغير كل من الأبعاد الفرعية الآتية :

- الملاءمة

جدول رقم(10) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري للمتغير الملاءمة

الرقم	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاهمية
21	تعد القرارات التي يتم اتخاذها من قبل قادة الهيئة ملائمة من ناحية التوقيت.	4.325	0.587	3	مرتفعة
22	يقوم القادة في الهيئة باتخاذ القرارات الملائمة للثقافة التنظيمية السائدة في الهيئة.	4.221	1.236	4	مرتفعة
23	تسهم القرارات المتخذة من قبل قادة الهيئة في تطوير إجراءات العمل والأساليب المتبعة لدينا.	4.652	0.985	1	مرتفعة
24	تعد القرارات المتخذة من قبل القادة في الهيئة ملائمة للظروف الحالية.	4.111	0.868	5	مرتفعة
25	يمكن للقرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل القادة في الهيئة في حل المشكلات التي تواجهها.	4.361	0.745	2	مرتفعة
26	يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل قادتنا بالاعتماد على المعلومات المجمع حول بيئة العمل بشكل يجعلها شاملة لكافة جوانب الهيئة.	3.92	0.855	6	مرتفعة

يتبين من الجدول اعلاه ان اعلى الاوساط الحسابية قد بلغ (4.652) وبانحراف معياري قدره (0.985)، ويعود لاجابات الفقرة التي نصت على تسهم القرارات المتخذة من قبل قادة الهيئة في تطوير إجراءات العمل والأساليب المتبعة لدينا. اما ادنى الاوساط الحسابية فقد بلغ (3.92) وبانحراف معياري قدره (0.855) ويعود لاجابات الفقرة التي نصت على يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل قادتنا بالاعتماد على المعلومات المجمع حول بيئة العمل بشكل يجعلها شاملة لكافة جوانب الهيئة وقد

تراوحت بقية الاوساط الحسابية لاجابات المبحوثين بين هذين المتوسطين مما يشر الى ان كافة الاوساط الحسابية قد كانت مرتفعة.

- القبول

جدول رقم (11) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري للمتغير القبول

الاهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	3	1.223	4.223	تعد القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها من قبل القادة واقعية.	27
مرتفعة	2	0.968	4.251	تنوائم القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل الهيئة مع معتقداتنا وقيمنا الذاتية.	28
مرتفعة	1	0.977	4.331	يمكن الاعتماد على القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها من قبل القادة بشكل كبير.	29
مرتفعة	4	0.865	3.986	تناسب القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل قادة الهيئة مع خبراتنا المعرفية.	30
مرتفعة	5	0.748	3.921	يتم تنفيذ القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل الهيئة في حدود الموارد المادية والتكنولوجية المتاحة فيها.	31
مرتفعة	6	0.698	3.785	تعد القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل القادة عقلانية وتسهم في تعزيز الحكم الرشيد في الهيئة.	32

يتبين من الجدول اعلاه ان اعلى الاوساط الحسابية قد بلغ (4.331) وبانحراف معياري قدره (0.977)، ويعود لاجابات الفقرة التي نصت على يمكن الاعتماد على القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها من قبل القادة بشكل كبير. اما ادنى الاوساط الحسابية فقد بلغ (3.785) وبانحراف معياري قدره (0.698) ويعود لاجابات الفقرة التي نصت على تعد القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل القادة عقلانية وتسهم في تعزيز الحكم الرشيد في الهيئة وقد تراوحت بقية الاوساط الحسابية لاجابات المبحوثين بين هذين المتوسطين مما يشر الى ان كافة الاوساط الحسابية قد كانت مرتفعة.

- الجودة

جدول رقم (12) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري للمتغير الجودة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاهمية
33	تلعب القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل قادة الهيئة في تحسين جودة العمل لدينا.	4.521	0.954	1	مرتفعة
34	يقوم قادة الهيئة في وضع معايير خاصة للقرارات الاستراتيجية على سبيل المثال (خفض التكاليف، الاعتمادية، المواصفات .. الخ)	4.36	0.025	2	مرتفعة
35	تسعى الهيئة في اتخاذ قرارات استراتيجية ذات بعد ابداعي بحيث يمكن اعتبارها من البدائل القابلة للتطبيق.	4.021	0.451	4	مرتفعة
36	تتسم القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها من قبل قادتنا في المرونة الكافية.	4.332	0.962	3	مرتفعة
37	تأخذ القرارات الاستراتيجية نهجاً إدارياً شاملاً يقوم على أساس احداث التغيرات الإيجابية الجذرية لكافة جوانب الهيئة.	3.787	0.874	6	مرتفعة
38	تسعى الهيئة باستمرار الى المحاولة للوصول الى الرضا لدى المتعاملين معها من خلال اشباع حاجاتهم ورغباتهم وفقاً لتوقعاتهم.	3.958	0.886	5	مرتفعة

يتبين من الجدول اعلاه ان اعلى الاوساط الحسابية قد بلغ (4.521) وبانحراف معياري قدره (0.954)، ويعود لاجابات الفقرة التي نصت على تلعب القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل قادة الهيئة في تحسين جودة العمل لدينا اما ادنى الاوساط الحسابية فقد بلغ (3.787) وبانحراف معياري قدره (0.874) ويعود لاجابات الفقرة التي نصت على تأخذ القرارات الاستراتيجية نهجاً إدارياً شاملاً يقوم على أساس احداث التغيرات الإيجابية الجذرية لكافة جوانب الهيئة وقد تراوحت بقية الاوساط الحسابية لاجابات المبحوثين بين هذين المتوسطين مما يشر الى ان كافة الاوساط الحسابية قد كانت مرتفعة.

- اختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التي نصت على:

H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرؤيوية بأبعادها مجتمعة في (الرؤية، القيم، الإلهام، التمكين) على فاعلية القرارات الاستراتيجية (الملاءمة، القبول، الجودة) في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر.

جدول (13) رقم نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير	B	Std.error	Beta	t	Sig
ثابت	0.450	0.421		4.621	0.000
الرؤية	0.631	0.695	0.231	3.261	0.000
القيم	0.016	1.324	0.040	0.821	0.510
الإلهام	0.336	2.364	0.211	3.162	0.000
التمكن	0.821	0.481	0.312	4.21	0.000
R: .640 R2 0.409 ,F: 6.244 Sig ( 0.000)					

بينت نتائج الجدول اعلاه ان هناك علاقة ايجابية بين القيادة الرؤيوية بابعادها (الرؤية، القيم، الإلهام، التمكن) و فاعلية القرارات الاستراتيجية (الملاءمة، القبول، الجودة) في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.640)، كما بينت النتائج ان القيادة الرؤيوية بابعادها (الرؤية، القيم، الإلهام، التمكن) استطاعت تفسير ما نسبته (40.9%) من تباين فاعلية القرارات الاستراتيجية (الملاءمة، القبول، الجودة).

ويتضح من الجدول ان قيمة f قد بلغت (6.244) وبمستوى دلالة احصائية (0.000) مما يعني عدم قبول الفرضية الصفرية التي نصت على انه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرؤيوية بأبعادها مجتمعة في (الرؤية، القيم، الإلهام، التمكن) على فاعلية القرارات الاستراتيجية (الملاءمة، القبول، الجودة) في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر، وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتأكيد على ان هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرؤيوية بأبعادها مجتمعة في (الرؤية، القيم، الإلهام، التمكن) على فاعلية القرارات الاستراتيجية (الملاءمة، القبول، الجودة) في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر. وكذلك يتبين من الجدول ان كافة ابعاد المتغيرلا المستقل القيادة الرؤيوية لها اثر دال احصائيا على فاعلية القرارات الاستراتيجية عدا بعد القيم والذي لم يكن له اثر دال احصائي.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على: H01-1؛ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر.

جدول رقم(14) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

المتغير	B	Std.error	Beta	t	Sig
ثابت	-0.210	1.625	-	-1.241	0.021
الرؤية	0.031	.0632	0.214	2.145	0.036

R: 0.421 R2:0.177 ,F: 3.427 Sig ( 0.021)

يتبين من الجدول اعلاه ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين الرؤية وفاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.421)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.177) مما يعني ان المتغير المستقل استطاع تفسير هذه النسبة من تباين المتغير التابع .

ويتضح من الجدول ان قيمة f قد بلغت (3.427) وبمستوى دلالة احصائية قدرها (0.021) مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي نصت على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على:

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيم على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر.

جدول رقم (15) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير	B	Std.error	Beta	t	Sig
ثابت	.621	2.614		3.65	0.00
القيم	0.531	1.961	0.246	3.680	0.00

R: 0.523 R2 :0.273 ,F: 7.321 Sig ( 0.000)

يتبين من الجدول اعلاه ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين القيم وفاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.523)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.273) مما يعني ان المتغير المستقل استطاع تفسير هذه النسبة من تباين المتغير التابع .

ويتضح من الجدول ان قيمة f قد بلغت (7.321) وبمستوى دلالة احصائية قدرها (0.000) مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي نصت على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيم على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيم على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على :

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإلهام على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر.

جدول رقم (16) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

التغير	B	Std.error	Beta	t	Sig
ثابت	0.287	1.365		4.325	0.000
الإلهام	0.634	2.634	0.524	4.682	0.000

R: 0.580 R2:0.336 ,F: 6.389 Sig ( 0.000)

يتبين من الجدول اعلاه ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين الإلهام وفاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.580)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.336) مما يعني ان المتغير المستقل استطاع تفسير هذه النسبة من تباين المتغير التابع .

ويتضح من الجدول ان قيمة f قد بلغت (6.389) وبمستوى دلالة احصائية قدرها (0.000) مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي نصت على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإلهام على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإلهام على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي نصت على :  
 H01-4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين  
 على فاعلية القرارات في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر.

جدول رقم (17) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير	B	Std.error	Beta	t	Sig
ثابت	-0.361	1.689		-2.698	0.010
التمكين	0.824	0.236	0.428	-3.628	0.000
R: 0.369 R2: 0.136 ,F: 4.870 Sig ( 0.000)					

يتبين من الجدول اعلاه ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين التمكين وفاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.369)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.136) مما يعني ان المتغير المستقل استطاع تفسير هذه النسبة من تباين المتغير التابع .  
 ويتضح من الجدول ان قيمة f قد بلغت (4.870) وبمستوى دلالة احصائية قدرها (0.000) مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي نصت على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر.

## مناقشة النتائج

بينت نتائج الدراسة وجود اثر دال احصائيا للقيادة الرؤيوية بأبعادها مجتمعة في (الرؤية، القيم، الإلهام، التمكين) على فاعلية القرارات الاستراتيجية (الملاءمة، القبول، الجودة) في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر، كما يتضح ان القيم لم تكن دالة احصائيا عند ادخال تاثيرها بشكل مجتمع مع الابعاد الاخرى الا انه عند اختبار تاثير القيم على فاعلية القرارات الاستراتيجية كان لها اثر دال احصائياً.

بينت النتائج وجود اثر دال احصائيا للرؤية على فاعلية القرارات الاستراتيجية (الملاءمة، القبول، الجودة) في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر

بينت النتائج وجود اثر دال احصائيا للإلهام على فاعلية القرارات الاستراتيجية (الملاءمة، القبول، الجودة) في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر

بينت النتائج وجود اثر دال احصائيا للتمكين على فاعلية القرارات الاستراتيجية (الملاءمة، القبول، الجودة) في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر.

## التوصيات :

بناء على نتائج الدراسة تمت التوصيه بضرورة زيادة التركيز على القيم المنظمية كاحد ابعاد القيادة الرؤيوية من خلال تعزيز دور ادارة الموارد البشرية في ذلك،بالاضافة الى اقتراح دراسات مستقبلية تتضمن ابعاد اخرى للقيادة ومقارنتها مع النتائج الحالية.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية

- البلوي، عوض. (2011). دور القيادة ذات الرؤية في تحديد التوجه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في دولة قطر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- جميل، عمر وأحمد، سامر (2019). أنماط الاتصالات الإدارية وتأثيرها في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في المديرية العامة لتربية الأنبار، مجلة الدنانير 15 (1). 206-235.
- الزعبي، فيصل. (2012). أثر الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وعلاقة القادة الإداريين بالتابعين على عملية اتخاذ القرار في الشركات الصناعية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- طالب، مصطفى (2020). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندره) وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية على كلية التربية في الجامعة المستنصرية- العراق، مجلة العلوم الإدارية والمالية، 26 (117)، 255-274.
- عبد النور، دحّاك (2018)، تحليل الأسس النظرية لمدّاخل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مجلة الاقتصاد الصناعي، 14 (1)، 242-260.
- عثمان، مزمل (2017). اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات : دراسة حالة في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر- المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 1 (1)، 165-181.
- عذيب، عامر. (2019). الإدارة بالرؤية المشتركة وانعكاساتها على التسويق الإبداعي: بحث استطلاعي لعينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 14 (25)، 152-167.
- فندي، علي و كاظم، هديل و طه، أسماء. (2013). اثر تطبيق أساليب ادارة الانطبّاع على ادوار القيادة الرؤيوية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 1 (34)، 87-118.
- ميرخان، خالد، وشيروان، أومر (2015). دور أبعاد القيادة الرؤيوية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين في أربيل، مجلة جامعة دهوك العلوم الإنسانية والاجتماعية، 18 (1)، 352-377.

## المراجع باللغة الانجليزية

- Abuzaid, A. N., Al-Ma'aitah, N., Al-Haraisa, Y. E., & Al-Tarawneh, K. I. (2019). Examining the Impact of Transformational Leadership on the Strategic Decisions Effectiveness of Jordanian Microfinance Companies. *International Review of Management and Marketing*, 9(2), 76.
- Alazzaz, F., & Whyte, A. (2015). Linking employee empowerment with productivity in off-site construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(1), 21-37.
- Almog-Bareket, G. (2012). Visionary leadership in business schools: an institutional framework. *Journal of management development*, 31(4), 431-440.
- Annushkina, O. E., & Regazzo, A. (2020). Strategic Decisions in International Business. In *The Art of Going Global* (pp. 131-153). Palgrave Macmillan, Cham.
- Anshar, M. (2017). The impact of visionary leadership, learning organization and innovative behavior to performance of customs and excise functional. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 1(02), 52-60.
- Appelbaum, S. H., Karasek, R., Lapointe, F., & Quelch, K. (2015). Employee empowerment: factors affecting the consequent success or failure (Part II). *Industrial and commercial training*, 47(1), 23-30.
- Avramenko, A. (2013). Inspiration at work: is it an oxymoron?. *Baltic Journal of Management*, 9(1), 113-130.
- Berraies, S., Chaher, M., & Yahia, K. B. (2014). Employee empowerment and its importance for trust, innovation and organizational performance. *Business Management and Strategy*, 5(2), 82-103.
- Borissova, D., Korsemov, D., & Mustakerov, I. (2019, September). Multi-criteria decision making problem for doing business: comparison between approaches of individual and group decision making. In *IFIP International Conference on Computer Information Systems and Industrial Management* (pp. 385-396). Springer, Cham.
- Bourgoin, A., Marchessaux, F., & Bencherki, N. (2018). We need to talk about strategy: How to conduct effective strategic dialogue. *Business Horizons*, 61(4), 587-597.
- Brown, D. R. and Harvey, D., (2006), *An Experimental approach to organization development*, 7<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, U.S.A.

- Bryman, A. (2011). *The SAGE handbook of leadership*. Sage Publications.
- Cheema, S., Akram, A., & Javed, F. (2015). Employee engagement and visionary leadership: Impact on customer and employee satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 139-152.
- Cheema, S., Akram, A., & Javed, F. (2015). Employee engagement and visionary leadership: Impact on customer and employee satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 139-152.
- Crespo, N. F., & Aurélio, D. (2020). Between domestic and international new ventures: the relevance of entrepreneurs' and firms' characteristics. *European Journal of International Management*, 14(1), 28-54.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage learning.
- Dhammika, K. (2016). Visionary Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Leader Member Exchange (LMX). *Wayamba Journal of Management*, 4(1).121-143.
- Dinçer, H., Yüksel, S., & Çetiner, İ. T. (2019). Strategy selection for organizational performance of Turkish banking sector with the integrated multi-dimensional decision-making approach. In *Handbook of research on contemporary approaches in management and organizational strategy* (pp. 273-291). IGI Global.
- Drobyazko, S., Okulich-Kazarin, V., Rogovyi, A., Goltvenko, O., & Marova, S. (2019). Factors of influence on the sustainable development in the strategy management of corporations. *Academy of Strategic Management Journal*, 18, 1-5.
- Galavotti, I. (2019). Strategic Decisions: Theoretical Foundations of Organizational Decision-Making. In *Experience and Learning in Corporate Acquisitions* (pp. 1-39). Palgrave Macmillan, Cham.
- Gratton, L., & Scott, A. (2017). The corporate implications of longer lives. *MIT Sloan Management Review*, 58(3), 63.
- Haessler, P. (2020). Strategic Decisions between Short-Term Profit and Sustainability. *Administrative Sciences*, 10(3), 63.
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298-309.
- Ibatova, A., Kuzmenko, V., & Klychova, G. (2018). Key performance indicators of management consulting. *Management Science Letters*, 8(5), 475-482.

- Jing, F. F., & Avery, G. C. (2008). Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. *International Business & Economics Research Journal*, 7(5), 115-139.
- Judge, W. Q., & Talaulicar, T. (2017). Board involvement in the strategic decision making process: A comprehensive review. *Annals of Corporate Governance*, 2(2), 51-169.
- Kauppila, O. P., Bizzi, L., & Obstfeld, D. (2018). Connecting and creating: tertius iungens, individual creativity, and strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 39(3), 697-719.
- Kearney, E., Shemla, M., van Knippenberg, D., & Scholz, F. A. (2019). A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 20-30.
- Khalifa, A. S. (2020). Strategy, nonstrategy and no strategy. *Journal of Strategy and Management*.1 (2), 28-41.
- Kim, D. S., & Yi, S. G. (2017). The Effects of Job Characteristics and Empowerment on Job satisfaction of ERP System Users of Small/Medium Businesses. *Journal of Digital Convergence*, 15(3), 119-128.
- Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7-30.
- Leiblein, M. J., Reuer, J. J., & Zenger, T. (2018). What makes a decision strategic?. *Strategy Science*, 3(4), 558-573.
- Leiblein, M. J., Reuer, J. J., & Zenger, T. (2018). What makes a decision strategic?. *Strategy Science*, 3(4), 558-573.
- Li, J., & Shao, J. (2015). Literature review on increasing association of modern-day leadership with charisma and inspiration. *Industrial Engineering and Manufacturing Technology*, 12(4), 131-134.
- Lovallo, D., & Sibony, O. (2018). Broadening the frame: How behavioral strategy redefines strategic decisions. *Strategy Science*, 3(4), 658-667.
- Mack, D. Z., & Szulanski, G. (2017). Opening up: how centralization affects participation and inclusion in strategy making. *Long Range Planning*, 50(3), 385-396.
- Margolis, J. A., & Ziegert, J. C. (2016). Vertical flow of collectivistic leadership: An examination of the cascade of visionary leadership across levels. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 334-348.

- Marques, J., & Dhiman, S. (2018). *Engaged Leadership*. Springer International Publishing.
- McShane, S., & Glinow, M. A. V. (2017). *Organizational behavior*. USA: McGraw-Hill Education.
- Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 24-39.
- Nguyen, Q., Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. *New Zealand Journal of Psychology*, 45(2), 13.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2016). Organizational citizenship behavior: introduction and overview of the handbook. *In The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. New York, NY: Oxford University Press.
- Pollanen, R., Abdel-Maksoud, A., Elbanna, S., & Mahama, H. (2017). Relationships between strategic performance measures, strategic decision-making, and organizational performance: empirical evidence from Canadian public organizations. *Public Management Review*, 19(5), 725-746.
- Rousseau, D. M. (2018). Making evidence-based organizational decisions in an uncertain world. *Organizational Dynamics*, 47(3), 1-12.
- Rowe, W. G., & Guerrero, L. (2012). *Cases in leadership*. Sage.
- Samba, C., Van Knippenberg, D., & Miller, C. C. (2018). The impact of strategic dissent on organizational outcomes: A meta-analytic integration. *Strategic Management Journal*, 39(2), 379-402.
- Stam, D. A., Van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). The role of regulatory fit in visionary leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 499-518.
- Sweeney, A., Clarke, N., & Higgs, M. (2019). Shared leadership in commercial organizations: A systematic review of definitions, theoretical frameworks and organizational outcomes. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 115-136.
- Taylor, C., J. Cornelius, C., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583.
- Tilba, A., & Baddeley, M. (2019, July). UK Pension Fund Governance and Effectiveness of Strategic Decision-Making: A Behavioral Perspective. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019,

- No. 1, p. 11683). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Tornjanski, V., Marinkovic, S., & Jancic, Z. (2017). Towards sustainability: Effective operations strategies, quality management and operational excellence in banking. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 79.-92.
- Ugoani, J. (2019). Effective Management Decision Making and Operational Effectiveness in Nigeria. *Amity Business Journal*, 7 (2), 1-8.
- Van Knippenberg, D., & Stam, D. (2014). Visionary leadership. *The Oxford handbook of leadership and organizations*, 241, 259.
- Voegtlin, C., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2015). How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment. *International Journal of Manpower*, 36(3), 354-373.
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of applied psychology*, 99(2), 181.
- Wu, J. Z., & Tiao, P. J. (2018). A validation scheme for intelligent and effective multiple criteria decision-making. *Applied Soft Computing*, 68, 866-872.
- Zhou, L., Zhao, S., Tian, F., Zhang, X., & Chen, S. (2018). Visionary leadership and employee creativity in China. *International Journal of Manpower*, 39(1), 93-105.
- Zhou, L., Zhao, S., Tian, F., Zhang, X., & Chen, S. (2018). Visionary leadership and employee creativity in China. *International Journal of Manpower*, 39(1), 93-105.