

**The Impact of Strategic Leadership on Financial Sustainability in Government Organizations
(A Field Study on Rabigh Education Office – Ministry of Education)**

الباحثة: منال بنت حمدان العصلاني

طالبة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز

malaslani0014@stu.kau.edu.sa

إشراف: أ.د. سوزان بنت محمد القرشي

أستاذ دكتور، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز

salqurashi@kau.edu.sa

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها على الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابغ، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق في استجابات عينة الدراسة حول تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية والاستدامة المالية تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي، وقد تم استخدام نوعين من أدوات جمع البيانات (الاستبانة و المقابلات الشخصية)، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة عددها (174) من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (316) من موظفي مكتب تعليم رابغ والقيادات والإداريين التابعين له في المدارس الحكومية بمدينة رابغ، وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة في أن مستوى تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابغ مرتفع بنسبة (76,4%)، (69,4%) على التوالي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها: (تطوير رأس المال البشري، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الاستدامة المالية بمعامل ارتباط قدره (0,746)، و لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية في مكتب تعليم رابغ تعزى للمتغيرات الديموغرافية الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة، ولكن في المقابل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول تطبيق الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابغ تعزى لمتغير العمر فقط. وقد أوصت



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات

Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal

العدد الثامن والسبعون شهر (12) 2024

Issue 78, (12) 2024

ISSN: 2617-958X

الباحثتان بتطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية، وتكثيف الوعي بأهمية الاستدامة المالية، واستقطاب المحاسبين والخبراء الماليين؛ لإدارة النظام المالي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، تحديد التوجه الاستراتيجي، الاستدامة المالية، مكتب تعليم رابغ.

Abstract

The Impact of Strategic Leadership on Financial Sustainability in Government Organizations

(A Field Study on Rabigh Education Office - Ministry of Education).

By: Manal bint Hamdan Al-Aslani

Supervisor: Prof. Dr. Suzan bint Mohammed Al-Qurashi

The study aimed to identify the impact of strategic leadership dimensions on financial sustainability in the Rabigh Education Office. The study also aimed to reveal the differences in the responses of the study sample regarding the application of strategic leadership dimensions and financial sustainability, which are attributed to demographic variables. The study relied on the descriptive survey approach the questionnaire and interview were used as tools for data collection. A simple random sample of (174) was drawn from the study population of (316) of the Rabigh Education Office employees, leaders and administrators affiliated with it in the government schools in the city of Rabigh. The most important results of the study were that the level of application of the dimensions of strategic leadership and the dimensions of financial sustainability in the Rabigh Education Office was high at a rate of (76.4%), (69.4%) respectively, and there was a statistically significant effect of strategic leadership in its dimensions: (developing human capital, balanced organizational control) on financial sustainability with a correlation coefficient of (0.746). There were no statistically significant differences between the opinions of sample members on the application of strategic leadership dimensions in the Rabigh Education Office attributed to the demographic variables of gender, age, educational qualification, years of experience, and nature of the job. There were also statistically significant differences between the opinions of sample members on the application of financial sustainability in the Rabigh Education Office. Attributed to the age variable only. The researchers recommended implementing the dimensions of strategic

leadership, intensifying awareness of the importance of financial sustainability, and attracting accountants and financial experts to manage the financial system.

Key words: Strategic leadership, setting strategic direction, financial sustainability, Rabigh Education Office.

المقدمة:

ركزت رؤية 2030 على الاستدامة المالية، عن طريق تخطيط مالي متوسط المدى لاستدامة وضع المالية العامة والسعي للوصول إلى ميزانية متوازنة وذلك من خلال برنامج تحقيق التوازن المالي، الذي له تأثير إيجابي مع التغييرات الحاصلة على المستويين المالي والاقتصادي ليواكب مرحلة التحول. (وثيقة رؤية المملكة 2030: 2016)

حيث أن الاستدامة المالية هي قدرة البلاد على الالتزام بتمويل نفقاتها معتمدة على مواردها المتاحة. لذلك يحتم علينا البحث عن الأساليب والوسائل التي تزيد من استمرارية الاستدامة المالية، وأمام تلك التحديات التي تواجه الاستدامة المالية لابد من قيادة استراتيجية متمكنة تعمل على التحسين والتطوير وإيجاد الحلول للمشكلات والتحديات التي تصادفها. حيثُ تحرص القيادة الاستراتيجية على جذب واستقطاب الافراد ذوي الكفاءات والمؤهلات وأصحاب الخبرات السابقة للاستفادة منهم، وتنمية قدراتهم في التعامل مع المشاكل الروتينية وغير الروتينية، ومواجهة الظروف المستقبلية، حيث أن القيادة الاستراتيجية هي التي يقع عليها نجاح أو فشل القطاعات او المنظمات. فبواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات الأساسية وكيفية تنفيذها وتقييمها ومتابعتها والعمل على التحسين المستمر لجميع الوظائف؛ وذلك بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية. فالقيادة الاستراتيجية هي

المسؤولة عن الوضع المالي للمنظمة وتحقيق الاستدامة المالية وضمان استمراريتها؛ وذلك لتحقيق الاستدامة المالية التي تسعى لها رؤية 2030.

مشكلة الدراسة:

نظراً لما يمر به العالم من تغييرات سريعة، وهذه التغييرات تلزم المنظمات التكيف معها، ومن هذا المنطلق بدأت المنظمات بإدراك أهمية القيادة الاستراتيجية لما لها من فوائد تُجنى وذلك من خلال إيجاد رؤية مستقبلية، ووضع الخطط الاستراتيجية، وتحديد الأهداف العامة، وإقرار الموازنة الخاصة بالمنظمة، ومن ثم التنظيم والتنسيق وأخيراً المتابعة والرقابة؛ وذلك لضمان نجاح المنظمة واستمرارها. وخاصة مع تداعيات جائحة كورونا التي شكلت خطراً على النشاط الاقتصادي وكذلك على جميع القطاعات في البلاد والعالم بأسره، لذا يستوجب على المنظمات الحكومية وقيادتها إعادة النظر في أوجه الإنفاق؛ سعياً لاستدامة مالية ونمو اقتصادي مزدهر لتحقيق رؤية 2030. ومن هنا نتوصل لسؤال رئيسي وهو: ما أثر القيادة الاستراتيجية على الاستدامة المالية

في مكتب تعليم رابغ؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: إن القيادة الاستراتيجية والاستدامة المالية من الموضوعات التي تحظى بأهمية في رؤية 2030، كما تساهم هذه الدراسة في الإثراء المعرفي في مجالي القيادة الاستراتيجية والاستدامة المالية، حيث تُضيف للأبحاث العلمية دراسة تتعلق بالقيادة الاستراتيجية والاستدامة المالية؛ وذلك في ظل ندرة الدراسات العربية والأجنبية وتحديداً السعودية التي تطرقت لموضوع الدراسة.

الأهمية التطبيقية: إظهار أثر القيادة الاستراتيجية على الاستدامة المالية في القطاع الحكومي، نأمل بمشيئة الله أن تساعد هذه الدراسة في فتح المجال لدراسات مستقبلية تتناول موضوع الدراسة، كما نتوقع أن تساهم نتائج الدراسة على توجيه جهود القيادة على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في القيادة الاستراتيجية، وتهيئة القادة للمستقبل، وتطوير أداء وقدرات ومهارات القائد الاستراتيجي؛ لتحقيق أهداف المنظمة، وعمل القيادة الاستراتيجية على التغيير، ومتابعة المستجدات وآخر التطورات، والمحافظة على تقدم وازدهار المنظمات الحكومية، مع ضمان استمرارية الاستدامة المالية للمنظمة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها: (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف القدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابع عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، وينبثق عنها الفرضيات التالية:

أ- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد تحديد التوجه الاستراتيجي على الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابع.

ب- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد اكتشاف القدرات الجوهرية والمحافظة عليها على الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابع.

ت- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد تطوير رأس المال البشري على الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابع.

ث- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة على الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابغ.

ج- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية على الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابغ.

ح- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد الرقابة التنظيمية المتوازنة على الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابغ.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية في مكتب تعليم رابغ تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين آراء أفراد العينة حول تطبيق الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابغ تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة).

أهداف الدراسة:

• تهدف الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي وهو أثر القيادة الاستراتيجية على الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابغ، ويتفرع منه الأهداف التالية:

أ- معرفة أثر بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي على الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابغ.

ب- معرفة أثر بُعد اكتشاف القدرات الجوهرية والمحافظة عليها على الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابغ.

ت- معرفة أثر بُعد تطوير رأس المال البشري على الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابغ.

ث- معرفة أثر بُعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة على الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابغ.

ج- معرفة أثر بُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية على الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابغ.

ح- معرفة أثر بُعد الرقابة التنظيمية المتوازنة على الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابغ.

• الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين آراء أفراد العينة حول تطبيق

أبعاد القيادة الاستراتيجية في مكتب تعليم رابغ تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، من حيث (الجنس،

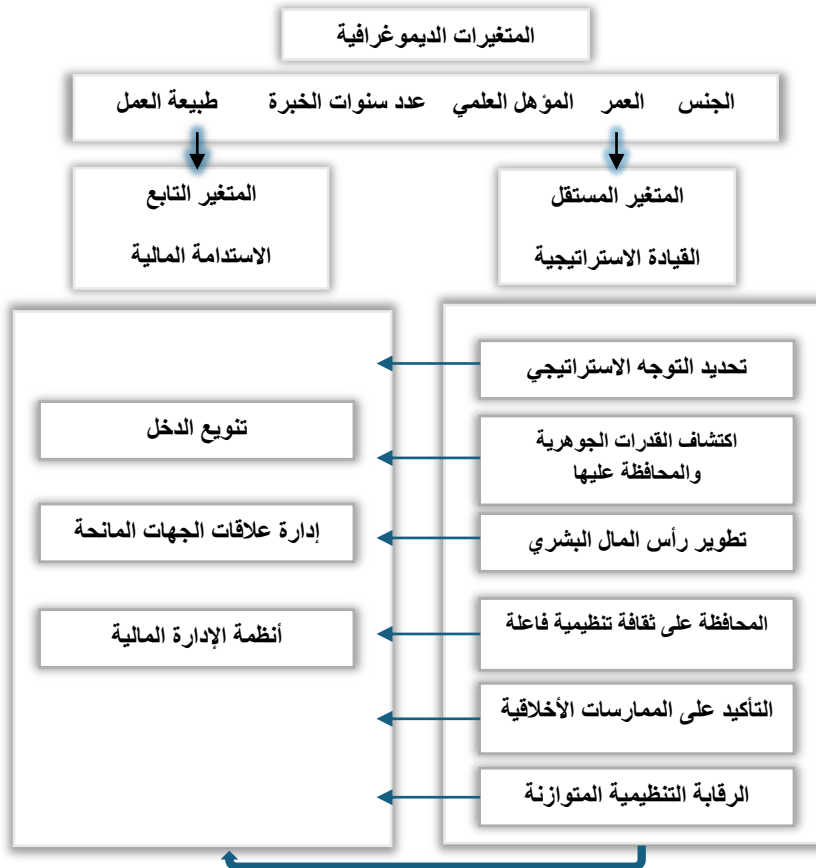
العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة).

• الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين آراء أفراد العينة حول تطبيق

الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابغ تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، من حيث (الجنس، العمر،

المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة).

نموذج الدراسة:



شكل (1) نموذج الدراسة، من إعداد الباحثة

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقوم الدراسة حول أثر القيادة الاستراتيجية (متغير مستقل) على الاستدامة المالية (متغير تابع) في المنظمات الحكومية.

الحدود البشرية: تم إجراء هذه الدراسة على عينة من موظفين وموظفات مكتب تعليم رابغ من قيادات إدارية، وموظفين إداريين، وموظفين فنيين، وقيادات وموظفي إدارات المدارس الحكومية بمدينة رابغ.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مكتب تعليم رابغ.

الحدود الزمانية: 1446هـ - 2024م.

مصطلحات الدراسة: تعريف القيادة الاستراتيجية وأبعادها إجرائياً:

القيادة الاستراتيجية: محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوس والموقف والذي يؤدي بهذه العملية إلى الابداع

والابتكار في بيئة العمل من خلال التأثير على العاملين لتحقيق الأهداف المطلوبة. (طولان، 2016:450).

التعريف إجرائياً: التوجه والصورة المستقبلية لمكتب تعليم رابغ التي تهدف القيادة الاستراتيجية الوصول لها مستقبلاً، من خلال اكتشاف مهارات وخبرات العاملين وذلك عن طريق التدريب والتعليم المستمر وتقييم أداء العاملين وتوفير الحوافز، مع الحفاظ على موارد المنظمة لتحقيق التميز التنظيمي، وتعزيز القيم وترسيخ ثقافة المكتب، والالتزام بالسلوك الأخلاقي، ومواصلة الرقابة المستمرة؛ للتدخل وإجراء التعديلات عند الضرورة.

- **التوجه الاستراتيجي:** الصورة المستقبلية التي تريد القيادة الاستراتيجية أن يكون عليها مكتب تعليم رابغ مستقبلاً.
- **اكتشاف القدرات الجوهرية والمحافظة عليها:** تحديد موارد مكتب تعليم رابغ ومقدراته (بشرية، مالية، أصول..)، والاستفادة المثلى منها لتحقيق التميز التنظيمي.
- **تطوير رأس المال البشري:** قيام القيادة الاستراتيجية في مكتب تعليم رابغ بتنمية المواهب والمهارات بواسطة التعليم المستمر والدورات التدريبية، وتقييم الأداء، والمكافآت، والحوافز؛ وتوفير الدعم المالي لاستثماره في الموارد البشرية.
- **المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة:** مجموعة المبادئ والقيم التي تتبناها القيادة الاستراتيجية في مكتب تعليم رابغ وتحث على اتباعها والتمسك بها؛ لتحقيق التميز.
- **التأكيد على الممارسات الأخلاقية:** القواعد الأخلاقية التي تتحلى بها القيادة الاستراتيجية في مكتب تعليم رابغ لضبط التفاعل بينها وبين الموظفين، وأصحاب المصالح.
- **الرقابة التنظيمية المتوازنة:** قدرة القيادة الاستراتيجية في مكتب تعليم رابغ على اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها، والتأكد من أن النتائج المتحققة متطابقة مع أهداف المنظمة، ووضع مؤشر لقياس كفاءة المنظمة، والتنبيه بالأخطاء ومحاولة إيجاد الحلول أو الكشف عن أسبابها وإزالتها قبل حدوثها.

تعريف الاستدامة المالية وأبعادها إجرائياً:

الاستدامة المالية: مقدرة الدولة، في الوقت الحاضر على الوفاء بالتزاماتها المالية مع ضمان الالتزام مستقبلاً وكذلك القدرة على تحمل ديونها، من دون الحاجة الى إجراء تعديلات في سياستها المالية مستقبلاً لتحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات العامة. (عبد العزيز، 2016: 8)

التعريف إجرائياً: قدرة مكتب تعليم رابع على تنوع مصادر دخله وإيراداته؛ ليكون قادر على الوفاء بالتزاماته المالية في الحاضر والمستقبل وقدرته على الحصول على ثقة المانحين والداعمين؛ وذلك من خلال إعداد نظام مالي قادر على الرقابة على العمليات المالية وتقديم التقارير، وحل المشكلات لتلافيها مستقبلاً.

- تنوع الدخل: قدرة مكتب تعليم رابع على تنوع موارده ومصادر دخله سواء كانت داخلية أو خارجية، بحيث يكون قادر على القيام بالتزاماته.
- إدارة علاقات الجهات المانحة: يحافظ مكتب تعليم رابع على علاقات ودية وجيدة مع الجهات المانحة، وبناء جسور من الثقة والاحترام فيما بينهم مع الحفاظ على استمرارها.
- أنظمة الإدارة المالية: قدرة مكتب تعليم رابع على إدارة نظامه المالي من حيث إعداد خطة طويلة الأجل تسمح بتأمين مالي، مع تطوير أساليب الرقابة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

بعض العلماء ينظر للمفهوم على أنه عملية تأثير حيث أشار (Rowa, 2001) هي مقدره القائد في التوجيه والتأثير على العاملين من أجل اتخاذ قرارات يومية مما يضمن بقاء وتطوير المنظمة على الأمد البعيد مع المحافظة على استقرارها المالي على الأمد القريب. (العسافه؛ البشاشة، 2022: 288). ويشير هذا المفهوم إلى قوة تأثير القيادة الاستراتيجية في رؤوسها لضمان بقاء المنظمة واستمرارها مع تحقيق الاستدامة المالية للمنظمة.

ويرى (Fulmer, 2019) أن التركيز على وضع استراتيجية وتطويرها وتحسينها، والتواصل مع فريق العمل لتنفيذها هي لب وأساس أنشطة القائد، كما يسعى القائد إلى توفير الموارد وإصدار الأوامر للموظفين، وتكوين ثقافة تعلم، وتحديد اتجاه سير المنظمة سواء بنفسه أو بمشاركة الآخرين، ومن أساسيات صفات القادة الاستراتيجيين هي (امتلاك عقلية استراتيجية، وقدرة على التعلم، وقدرة على التغيير والحكمة). (محمد؛ حسين، 2022: 174). ويوضح هذا المفهوم مهام القائد الاستراتيجي وصفاته.

اعتماد القائد على أساليب التفكير الاستراتيجي في صياغة الرؤية، وتمكّن القائد من إرشاد سلوك العاملين لتحقيق الأهداف، والتنبؤ بالنتائج المستقبلية بناءً على الأهداف والخطط المرسومة، وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة في الوقت والجهد والمال ويتطلب ذلك مقدره القائد على استحداث أساليب جديدة لإنجاز الأعمال الوظيفية للعاملين تخدم الخطة الاستراتيجية. (الحارثي، 2018: 6) ويشير هذا المفهوم إلى كيفية عمل القيادة بالإضافة إلى ضرورة الإبداع لإنجاز المهام لتحقيق الأهداف المرجوة.

وبعد استعراض مفهوم القيادة من وجهة نظر أغلب العلماء يتضح أن القيادة الاستراتيجية هي رؤية مستقبلية واستشراف للمستقبل وإعداد استراتيجية للسير عليها، وتطويع المنظمة لتكيف والمرونة داخل وخارج المنظمة، وتأثير في الرؤوسين لتنفيذ المهام التي يترتب عليها تحقيق الأهداف، وعمل جماعي وتعاون بين

القائد والمؤوسين بهدف التغيير، واتخاذ قرارات في الوقت المناسب، وتطوير وتحسين المنظمة لبقائها على المدى البعيد؛ لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها. مع سعي القيادة الاستراتيجية على الحفاظ على الاستقرار المالي للمنظمة واستدامته.

أبعاد القيادة الاستراتيجية:

اعتمدت الدراسة في أبعادها على نموذج (Hitt) وزملائه، حيث يعتبر هذا النموذج من أشهر النماذج وأشملها وهي من مبررات اختيار الدراسة لهذا النموذج، وهنا شرح تفصيلي لأبعاد الدراسة التي تمثل هذا النموذج وهي كالتالي:

1. تحديد التصور الاستراتيجي للمنظمة: تحديد التصور المستقبلي للمنظمة يبدأ بتحديد رؤية استراتيجية مستقبلية للمنظمة، وفي ظل الرؤية تحدد رسالة المنظمة التي تعبر عن مشروعية المنظمة، وبناءً على الرؤية والرسالة تحدد قيم المنظمة التي توضح كيفية تعامل المنظمة مع الجهات الداخلية والخارجية، وأخيراً تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والذي ينبثق منها أهداف لمختلف المستويات الإدارية.
2. اكتشاف القدرات الجوهرية والمحافظة عليها: ونقصد بالمقدرة الجوهرية هي موارد المنظمة (موارد بشرية، مالية، تنظيمية، إلخ..)، فيجب على القائد أن يديرها ويستغلها الاستغلال الأمثل؛ لكي يحقق الميزة التنافسية، مع الحفاظ على هذه الموارد وتطويرها.
3. تطوير رأس المال البشري: إن التطوير كما يرى فيصل (2015) من خلال التدريب والتعلم وتقييم الأداء، والترقيات، والحوافز، والمكافآت مما ينتج عنه تحول في أساليب تعلم وتطور الموهوبين. ويلزم لتطوير القادة الاستراتيجيون توفر رأس المال، بالإضافة إلى استقطاب وجذب الكفاءات من أجل تطوير العاملين.

4. **المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة:** ويرى جلدة (2008) أن الثقافة التنظيمية عبارة عن قيم ومعتقدات مباشرة وغير مباشرة وخبرات وأفكار ورموز تكون سائدة في البيئة التنظيمية وتساهم في التفوق التنظيمي. ويوضح مخدوم (2021) لكي نحسن الثقافة التنظيمية عند القادة الاستراتيجيين لابد من تنمية إبداعاتهم والتي باعتبارها واحدة من أهم الأساليب التي تطور المجال التنظيمي، ويؤدي إلى تغييرات تنظيمية، وهذا يستدعي ثقة ومقدرة على إدارة المهام والمتطلبات لتحقيق الأهداف.

5. **التأكيد على الممارسات الأخلاقية:** وهي المعايير والمبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل في العلاقة المتبادلة بين الموظفين والمنظمة، وبين المنظمة والجهات الخارجية ذات العلاقة، لتحدد هذه المبادئ ما هو المسموح وما هو ممنوع من السلوكيات الأخلاقية.

6. **إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية:** يُبين الدوري (2010) أنها وظيفة من الوظائف الأساسية للقائد الاستراتيجي إذ تشمل الإجراءات مراقبة، وتقييم، وتطوير نشاط المنظمة، وبالتالي استكشاف الانحرافات لإجراء التعديلات التصحيحية في الوقت المناسب لضمان سير العملية الإستراتيجية في الطريق الصحيح.
(محمد؛ حسين، 2022: 176)؛ (المغربي 2015: 20)؛ (الجادر؛ السعيد، 2021: 120)

عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية:

1. **يملك رؤية حكيمة:** وعالم بأمور المنظمة والعاملين، ووجوب إدراك القائد لأسلوب القيادة التي يتبعها لأنه على أساسها سيؤثر في العاملين ويتبعونه.
2. **سعة طاقة التمکن:** التي تمنح القائد متى ما أراد جمع المعلومات واستعادتها في الوقت المناسب.

3. تنوع المعرفة واتساعها: تمكّن القائد من الإلمام بالمهام الإدارية، وكذلك الإلمام بالمواقف التي يوجهها من جميع جوانبها دون إهمال إحدى الجوانب، فيتصرف القائد وينفذ الوظائف والمهام من خلال حزمة شمولية ثلاثية الأبعاد وهي (المهارة، السلوك، المعرفة).

4. إدارة الوقت: أي الاستغلال الأفضل للوقت وحُسن استثماره وللاّمكانات المتاحة بالطريقة التي توصل للأهداف، وذلك بالتخطيط والمتابعة والتحليل، للانتفاع من الوقت، ويجب على القائد أن يركز على المهام القيادية وعدم الانشغال في المهام الروتينية.

5. العقيدة الصحيحة: التي يطمح القائد لتحقيقها ويدافع عنها، إذ تعتبر المثل العليا.

6. الفطنة وبعد النظر: أي مقدرة القائد على استنباط المضمون من المواقف

7. الشجاعة: سرعة البت في المواقف واتخاذ القرارات الحازمة فيها.

8. امتلاك الشخصية الحازمة المطاعة ذات النفوذ، والارتقاء بصورته نفسياً وأخلاقياً بين العاملين. (يونس في

المغربي، 2015: 24)؛ (المربع، 2012: 39-40)

وبعد التعرف على عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية يتبين أن من عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية قد يكون هو العمل الدؤوب والمشارك ما بين كفاءة وخبرة القائد ومساعديه في المستويات العليا بالإضافة إلى قدرات ومهارات المرؤوسين أي بمعنى يرتكز النجاح على الجميع سواء كان قادة أو مرؤوسين في جميع مستويات المنظمة لأن القيادة لا تعمل بمفردها. وإضافة إلى عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية يتضح أن تحقيق الاستدامة المالية للمنظمة قد يكون أحد أهم عوامل النجاح للقيادة الاستراتيجية.

التحديات والمشكلات التي تواجه القيادة الاستراتيجية:

1. ندرة الموارد المالية والمادية التي تغطي المطالب والاحتياجات في ظل تزايد الاحتياجات.

2. عدم قابلية المرؤوسين للتعلم وتنمية مهارتهم والالتحاق ببرامج التدريب، مما ينتج انخفاض مستوى الموارد البشرية.
3. الجمود في الإجراءات والتعليمات التنظيمية والبيروقراطية في كل مستويات المنظمة، وانتشار المركزية وعدم التفويض في الأعمال الجماعية وبالتالي يقلل من سهولة الإجراءات وانسياب العمل.
4. عدم تحديد الاستراتيجية أو محددة، ولكن غير واضحة، مما ينتج عنها غياب الفهم المشترك للاستراتيجية، وبالتالي السماح للمرؤوسين إتباع أهوائهم ومصالحهم الشخصية دون الاكتراث بمصلحة المنظمة.
5. تقليص الوقت المحدد للتفكير الجيد، وعدم التركيز.
6. الهروب من المخاطر الاستراتيجية التي تعترض العمل، تفادياً من الوقوع في الفشل.
7. عدم تطوير المهارات والقدرات الاستراتيجية للمديرين والفشل فيها.
8. تبتعد عن التحديات القوية مع الآخرين، وتركز على الإدارة الدقيقة لتفاصيل التنفيذ والإذن لقيادة فريق عمل متدني القدرات، للمحافظة على الوضع الحالي.
9. لا توجد استراتيجية واضحة للتنفيذ لعدم وجود عملية صريحة وواضحة لوضعها، والانشغال بالعمليات التشغيلية والمالية.
10. فقدان التأثير على الآخرين سواء كان على العاملين أو مع أصحاب المصالح في البيئة الخارجية،
تجنب القيام بدور المحفز. (السنهوتي، 2021: 236)؛ (المغربي، 2015: 24)
وبعد استعراض التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية يتبين أن ندرة المال وعدم استدامته من أهم الأسباب التي تعيق عمل القيادة الاستراتيجية وهو ما تتناوله هذه الدراسة عن أثر القيادة الاستراتيجية على الاستدامة المالية ودورهم في المحافظة على الموارد المالية للمنظمة واستدامتها.

مفهوم الاستدامة المالية:

عرفت أنها: قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها المالية الحالية وذلك عن طريق الحصول على الإيرادات لتغطية نفقاتها من دون أن يؤثر ذلك على قدرتها بالتزاماتها المالية المستقبلية؛ لتحقيق أهداف المنظمة. (نعمة؛ العبيدي في الشمساني؛ السندي، 2023: 175). يشير هذا المفهوم إلى وجوب القدرة المالية المستقبلية لضمان استمرار المنظمة في تنفيذ أهدافها.

قدرة المنظمة على توفير موارد مالية دائمة وكافية، وتقسيمها بالصورة المناسبة على أوجه الأنفاق الأساسية والضرورية وفي الوقت المناسب. (دياب، 2019). وهذا المفهوم يشير إلى ضرورة توفير موارد مالية متنوعة وتحديد النفقات الضرورية.

وعرفت الاستدامة المالية بأنها: استمرار المنظمة على تقديم الخدمات في الحاضر والمستقبل وذلك عن طريق حُسن استخدام الموارد مع المحافظة عليها ومنع نفاذها على المدى البعيد. (عبدالحافظ؛ حسين، 2019: 27) يشير إلى أهمية معرفة الطرق الصحيحة للاستفادة من الموارد بدون هدر.

ومن خلال استعراض المفاهيم يتضح أن الاستدامة المالية عبارة عن: التزامات مالية في الحاضر والمستقبل، وتغطية لنفقاتها عن طريق الإيرادات المحصلة، وتأمين موارد مالية متنوعة لتحقيق الاستدامة المالية، وتحديد أولويات الأنفاق وترتيبها حسب الحاجة والأهمية، وإن استمرار المنظمة وبقائها متوقف على قدرتها على الوفاء بسداد التزاماتها المالية، وأخيراً المحافظة على المال والموارد للأجيال القادمة. قال الله تعالى: ﴿آمِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَأَنْفِقُوا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُسْتَخْلَفِينَ فِيهِ فَالَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَأَنْفَقُوا لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ﴾ (سورة الحديد، آية 7: ص

أبعاد الاستدامة المالية:

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة يتضح أن هناك اختلاف بين العلماء والباحثين في تحديد أبعاد الاستدامة المالية، ويرجع ذلك بسبب اختلاف مكان الدراسة أو نوع المنظمات، ونجد أن للاستدامة المالية أبعاد كثيرة ومتنوعة، كما نشير على أن أبعاد الاستدامة المالية المعتمد عليها في هذه الدراسة تم اعتمادها في أكثر من دراسة وهي مناسبة جداً للمنظمات الحكومية ومرتبطة بالموضوع محل الدراسة.

تنوع الدخل: يُعرف بأنه عملية توليد الدخل من مصادر داخلية وخارجية وذلك لضمان التمويل الأساسي للمنظمة، ويجب عدم الاعتماد على مصدر توليد الدخل الداخلي فقط، وذلك بسبب احتمالية تغير الأحوال الاقتصادية تحت أي ظرف، وكذلك التخفيف من التكلفة الإدارية في الميزانية وبدرجة معقولة من المخاطر. (الجلب، الجماصي، 2023)

إدارة علاقات الجهات المانحة: وفقاً لعمري (2015) بعد إنشاء العلاقة الأولية بين الجهة المانحة والمنظمات غير الحكومية، فإن التحدي المهم التالي هو الحفاظ على استمرار هذه العلاقة. وفقاً للويس (2011)، بناء علاقة جيدة وودية مع الجهات المانحة خطوة حاسمة في تحقيق المنظمات غير الحكومية للاستدامة المالية. (Ebenezer, Musah, Ahmed, 2020)

أنظمة الإدارة المالية: أي الإدارة المالية السليمة: لتحقيق الاستدامة المالية لابد من معرفة كيفية إدارة الموارد المالية، وذلك من خلال ضمان الشفافية، وتأسيس وتطوير أساليب الرقابة الداخلية. أن من المهم للإدارة المالية الفهم الكامل للميزانية من حيث تركيز الميزانية على معلومات دقيقة عن البرامج والمشروعات، ويجب أن تقدم

الميزانية معلومات تاريخية توضح الخطوط العريضة وتعكس صورة الأهداف المالية على أرض الواقع.
(الجلب، الجماصي، 2023)

معوقات الاستدامة المالية:

1. جمود وثبات الهيكل التنظيمي.
2. قصور في تدريب العاملين الإداريين، ومقاومة التغيير.
3. ضعف المحاسبة المالية.
4. ضعف التشريعات والقوانين التي تضمن وضوح وشفافية تنفيذ أعمال المنظمات الغير ربحية.
5. بالنسبة للمنظمات الحكومية محدودية الموارد المالية والاعتماد على المخصصات المالية المقدمة من الدولة.
6. قلة التمويل الخارجي على صورة قروض أو منح؛ نظراً لتقلبات البيئة وصعوبة التحكم بها ويُعد مورد ثانوي، وقلة دعم الجهات الخيرية.
7. نقص الوعي والفهم الضعيف للاستدامة المالية.
8. ضعف المهارات القيادية.
9. عدم التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة.
10. تحدي البعد الزمني: ضغط الوقت والمخاطر، بين فارق التوقيت في التمويل وفارق التوقيت لمواجهة تحديات وصعوبات الاستدامة المالية على المدى الطويل.
11. التحديات المادية: وهي ترتبط بمجموعة عوامل مثل ارتفاع نسبة التضخم، ارتفاع نفقات المنظمة وعدم قدرتها على زيادة مواردها، الهدر في استخدام الأبنية والامكانيات المتاحة، قلة الدعم المالي وعدم مساهمة القطاع الخاص في التمويل. (معاش؛ سعد الدين، 2022: 77)؛ (محمود، 2020: 190)

وأخيراً يتضح أن من معوقات الاستدامة المالية عدم الاعتماد على الخبراء الماليين واستقطابهم، وعدم

الاعتماد على الأنظمة المحاسبية الجديدة

الدراسات السابقة:

دراسة (العساف، البشابشة، 2022) بعنوان: أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة

التنافسية في البنوك التجارية الأردنية: هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية

بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها، واعتمدت الدراسة على استبانة نموذج أبعاد القيادة الاستراتيجية

(Hitt, et al)، (توجيه الرؤية الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد

الممارسات الأخلاقية)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة الدراسة لجمع البيانات، وتمثل

مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية وعددها (13) بنكاً ويشمل كل العاملين في الإدارتين العليا والوسطى

(المديرين ونوابهم ومدراء الدوائر ومدراء الفروع والأقاليم) ويبلغ عددهم (853) فرداً، وتم سحب عينة عشوائية

بسيطة تتكون من (309) فرداً، وتم توزيع الاستبانات وخضعت (236) استبانة لتحليل الإحصائي، وأشارت

النتائج إلى وجود تأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية

الأردنية.

دراسة (الحارثي، 2018) بعنوان: القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة

الطائف: هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى تطبيق القيادة الاستراتيجية ومدى تحقيق الميزة التنافسية في

جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على العلاقة بين مدى تطبيق القيادة الاستراتيجية

ومدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة واعتمدت الدراسة على استبانة نموذج أبعاد القيادة الاستراتيجية

(Hitt, et al)، (التوجه الاستراتيجي، سمات امتلاك رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، تطبيق نظام رقابي

متوازن)، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبانة أداة الدراسة لجمع البيانات، واختيرت جامعة الطائف مجتمعاً للدراسة ويتكون من أعضاء هيئة التدريس الحاصلين عمى درجة الدكتوراه بدرجاتهم الثالث (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد) الذي بلغ عددهم (1604)، وتكونت عينة الدراسة من (209)، وأشارت النتائج أن مدى تطبيق القيادة الاستراتيجية بأبعاها ومدى تحقيق الميزة التنافسية بأبعاها في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أنه يوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق القيادة الاستراتيجية ودرجة تحقق الميزة التنافسية في جامعة الطائف.

دراسة (الجذب، الجماصي، 2023) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية

دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات ، ويتمثل مجتمع الدراسة من البنوك المدرجة في بورصة فلسطين وهي بنك فلسطين، بنك القدس، بنك الاستثمار الفلسطيني، البنك الإسلامي الفلسطيني، البنك الإسلامي العربي، البنك الوطني ، وتكونت العينة من (المديرين، والمديرين الماليين، والمدققين، والمحاسبين ، والإداريين والبالغ عددهم (990) موظفاً و تم اختيار العينة بالأسلوب العشوائي البسيط والبالغ عددها (277) مفردة، وأشارت النتائج إلى وجود أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.

دراسة (يغمور، 2022) بعنوان: الشراكة المجتمعية بالجامعات السعودية ودورها في تحقيق الاستدامة

المالية: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية، بالإضافة إلى التعرف على واقع تحقيق الاستدامة المالية ومتطلباتها في ظل الشراكة المجتمعية، واعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، ويتمثل مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات سعودية حكومية (جامعة أم القرى، جامعة الطائف، جامعة الباحة، جامعة طيبة) والبالغ عددهم (12607) فرداً، وتكونت العينة أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات سعودية وعددهم (373) فرداً، وبينت النتائج إلى أن واقع الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن واقع تحقيق الاستدامة المالية ومتطلباتها في ظل الشراكة المجتمعية جاء بدرجة متوسطة.

دراسة (KIPKOSGEI BORE,2022) بعنوان: ممارسات القيادة الاستراتيجية والعوامل البيئية والاستدامة المالية للمنظمات الدينية التابعة لتحالف WYCLIFFE العالمي في أفريقيا: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الاستدامة المالية للمنظمات الدينية التابعة لتحالف ويكيليف العالمي في إفريقيا. واعتمدت الدراسة على استبانة نموذج أبعاد القيادة الاستراتيجية (Hitt, et al)، هي (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، وإنشاء ضوابط تنظيمية متوازنة، استغلال الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها). وتم قياس الاستدامة المالية بالأبعاد التالية: (تنوع الدخل، وإدارة العلاقات مع المانحين، وأنظمة الإدارة المالية). واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام أداة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، ويتمثل مجتمع الدراسة من (18) منظمة دينية تابعة لتحالف ويكيليف العالمي في إفريقيا، وتم جمع البيانات من عينة الدراسة والبالغ عددها (198) قائداً يعملون كمديرين ورؤساء أقسام ورؤساء وحدات في المنظمات التابعة لتحالف ويكيليف العالمي في إفريقيا، وأشارت النتائج أن تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الاستدامة المالية للمنظمات الدينية كان كبيراً. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية المدروسة إذا تم استخدامها ودعمها بالكامل يمكن أن تعزز الاستدامة المالية للمنظمات الدينية التابعة لتحالف ويكيليف العالمي في إفريقيا.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على المنهج المسحي وأداة الاستبانة لجمع البيانات، واتفقت دراسة (KIPKOSGEI BORE,2022) مع الدراسة الحالية في متغيرات الدراسة، وتشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناول القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل والاستدامة المالية كمتغير تابع، واختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري من حيث توضيح لمفاهيم الدراسة وأهميتها وأهدافها، إضافة إلى الاستفادة من الاستبانة المحكمة والمقابلات، و التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة، والربط بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تسليط الضوء على أثر القيادة الاستراتيجية على الاستدامة المالية في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وباعتبارها دراسة عربية خليجية، وتم تطبيقها على مكتب تعليم رابع التابع لوزارة التعليم، وهو مجتمع لم يدرس سابقاً موضوع الدراسة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي؛ الذي يعرف: بأنه يصف الظاهرة المدروسة، أو يقوم بتبرير الظروف، أو يحدد المشكلة، أو التقييم والمقارنة، أو يتعرف على ما يقوم به الآخرين في التعامل مع الحالات المتشابهة، لوضع الخطط المستقبلية. (القحطاني، العامري، آل مذهب، العمر، 2020)، وذلك للوصف الدقيق لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة الاستراتيجية (متغير مستقل)، والاستدامة المالية (متغير تابع).

مجتمع الدراسة والعينة:

ويتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين والموظفات من قيادات إدارية، وموظفين إداريين، وموظفين فنيين في مكتب تعليم رابغ وموظفي الكادر الإداري التابعين له في مدارس الحكومية بمدينة رابغ، والبالغ عددهم (316) موظف وموظفة، وذلك خلال فترة الدراسة الميدانية في عام (1445هـ / 2024م)، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة، لتمثيل أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم تحديد عينة الدراسة المطلوبة (174) مفردة، وذلك بناءً على معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thampson) ، و قد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على مفردات العينة، واسترجع منها (154) استبانة، واستبعد منها (4) استبانات غير صالحة لتحليل الإحصائي، وبهذا يصبح عدد الاستبانات (150) استبانة خضعت لتحليل الإحصائي، حيث تشكل (86,21%) من حجم العينة، وهي نسبة كافية إحصائياً للحصول على نتائج تمثل عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

الأداة الأولى: الاستبانة: تم استخدام أداة (الاستبانة) كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وقد تم أخذ عبارات المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية من دراسة (أبو حجير، 2014م)، ودراسة (المغربي، 2015م)، وأخذت عبارات المتغير التابع الاستدامة المالية من دراسة أجنبية (KIPKOSGEI BORE, 2022) ، وباستخدام طريقة (Brisllin, 1989) للترجمة والترجمة العكسية للاستبانة، تم ترجمة عبارات الاستبانة من اللغة الإنجليزية إلى العربية عند مترجم متخصص، ومن ثم عُرضت مرة أخرى على مترجم متخصص آخر حيث تم ترجمة عبارات الاستبانة من اللغة العربية إلى اللغة الإنجليزية، وذلك لتأكد من مدى تطابق معاني عبارات الاستبانة في اللغتين الإنجليزية والعربية. وبناءً على ذلك تم إعداد عبارات الاستبانة، وبعد إعدادها في صورتها الأولية تم عرضها

على أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة لتحكيم الاستبانة وإبداء رأيهم في مدى وضوحها ومناسبتها للقياس، ولاقتراح أي تعديلات وبناء على ذلك تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية.

وتتكون الاستبانة من جزئين أساسيين، وهما:

الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة)

الجزء الثاني: البيانات العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتنقسم لقسمين:

القسم الأول: المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) اشتمل على (6) أبعاد مكونة من (36) فقرة.

القسم الثاني: المتغير التابع (الاستدامة المالية) اشتمل (3) أبعاد مكونة من (22) فقرة.

واعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت السداسي في الاستبانة، وتمثل كل درجة في المقياس وزناً محدداً، كما هو

موضح في جدول (1)

جدول 1 درجات مقياس ليكرت السداسي

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	لا أعلم
الوزن	5	4	3	2	1	0

الأداة الثانية: المقابلة: اعتمدت الدراسة على المقابلة كأداة ثانية لجمع البيانات ودعم لما توصلت له نتائج

الاستبانة، حيث تم وضع أسئلة المقابلة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتم الرجوع إلى

المشرفة للنظر فيها واعتمادها، وتم إجراء المقابلة مع 6 من موظفين مكتب تعليم رابع بواقع قائد إداري و5 موظفين إداريين.

أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

1. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة.
2. معامل الثبات (Reliability): لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach s' Alpha)، وتعد القيمة المقبولة إحصائياً هي (0,70)، فأكثر.
3. الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages): لوصف عينة الدراسة حسب البيانات الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة).
4. الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الدراسة: المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation): لمعرفة رأي عينة الدراسة السائد، وتصنيف عباراتها حسب الأهمية ودرجة تحقيقها، وقياس تشتت الإجابات عن متوسطات عبارات الاستبانة.
5. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression Analysis) للكشف عن أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على الاستدامة المالية.
6. اختبار "ت" للعينات المستقلة (Sample Independent T. Test): للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والاستدامة المالية في مكتب تعليم رابع تبعاً لمتغير الجنس.

7. اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One A Way nova): للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية

في استجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المتبقية والتي تحتوي على أكثر من فئتين مستقلة، وهي (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة).

8. اختبار المقارنات البعدية "شيفيه" (Post Hoc Comparisons- Scheffe Test) : للكشف

عن مصادر الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة " إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً، ولا شيء غير ذلك. "

(القحطاني وآخرون، 2020)، ولتحقق من صدق الأداة يتم بطريقتين هما:

1- **الصدق الظاهري:** تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس

من ذوي الخبرة، والبالغ عدد هم (3) محكمين، للحكم على فقرات الاستبانة من ناحية الصياغة اللغوية

ومدى صلاحيتها للقياس، وقد أعدت الاستبانة بصورتها النهائية بناءً على آرائهم ومقترحاتهم، وبهذا تكون

الأداة قد حققت الصدق الظاهري.

2- **صدق المحتوى:** للتحقق من صدق المحتوى تم حساب صدق الاتساق البنائي والداخلي، من خلال استخدام

معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، وتكون قيم معامل

الارتباط بيرسون بين $(1+)$ و $(1-)$ ، فعندما تكون قيمة المعامل موجبة وقريبة من الواحد تكون العلاقة

طرديّة، وعندما تكون قيمة المعامل سالبة فتكون العلاقة عكسية.

صدق الاتساق البنائي: تم قياس علاقة كل بعد مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة، وأظهرت نتيجة التحليل

أن قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً؛ وذلك لوجود علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد متغيرات الدراسة والدرجة

الكلية للأداة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، إذ تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0,757-0,881) كما

يظهر في جدول 2:

جدول 2 قيم معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

أبعاد القيادة الاستراتيجية	معامل الارتباط	أبعاد الاستدامة المالية	معامل الارتباط
تحديد التوجه الاستراتيجي	0,786**	تنوع الدخل	0,757**
اكتشاف القدرات الجوهرية والمحافظة عليها	0,825**	إدارة علاقات الجهات المانحة	0,853**
تطوير رأس المال البشري	0,881**	أنظمة الإدارة المالية	0,876**
المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	0,841**		
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	0,813**		

		0,786**	الرقابة التنظيمية المتوازنة
--	--	---------	--------------------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0,01$).

صدق الاتساق الداخلي: تم قياس العلاقة ما بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه وأظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباطية طردية قوية، بين عبارات أبعاد المتغيرات مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، إذ تراوحت القيم الكلية لأبعاد القيادة الاستراتيجية بين (0,765-0,911)، كما تراوحت القيم الكلية لأبعاد الاستدامة المالية بين (0,593-0,940) كما يظهر في جدول 3، 4، وهذا يدل على أن أداة الدراسة تحظى بدرجة عالية من الصدق البنائي والداخلي، ويمكن الاعتماد على نتائجها في الدراسة الميدانية.

جدول 3 قيم معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات القيادة الاستراتيجية

العبرة	تحديد التوجه الاستراتيجي	القدرات الجوهرية والمحافظة عليها	تطوير رأس المال البشري	المحافظة على نقافة تنظيمية فاعلة	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	الرقابة التنظيمية المتوازنة
1	0,866**	0,795**	0,765**	0,766**	0,826**	0,785**

الرقابة التنظيمية المتوازنة	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	المحافظة على نقافة تنظيمية فاعلة	تطوير رأس المال البشري	اكتشاف القدرات الجوهرية والمحافظة عليها	تحديد التوجه الاستراتيجي	العبارة
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig
0,853**	0,876**	0,902**	0,807**	0,888**	0,873**	2
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig
0,888**	0,911**	0,870**	0,897**	0,881**	0,889**	3
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig
0,869**	0,890**	0,883**	0,865**	0,871**	0,901**	4
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig
0,798**	0,847**	0,892**	0,834**	0,868**	0,878**	5
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig
0,782**	0,849**	0,883**	0,862**	0,902**	0,904**	6

الرقابة التنظيمية المتوازنة	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	المحافظة على نقافة تنظيمية فاعلة	تطوير رأس المال البشري	اكتشاف القدرات الجوهرية والمحافظة عليها	تحديد التوجه الاستراتيجي	العبرة
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0,01$).

جدول 4 قيم معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستدامة المالية

أنظمة الإدارة المالية	إدارة علاقات الجهات المانحة	تنوع الدخل	العبرة
0,851**	0,870**	0,812**	1
0,000	0,000	0,000	Sig
0,895**	0,831**	0,834**	2
0,000	0,000	0,000	Sig

ISSN: 2617-958X

0,910**	0,871**	0,593**	3
0,000	0,000	0,000	Sig
0,899**	0,853**	0,810**	4
0,000	0,000	0,000	Sig
0,903**	0,853**	0,816**	5
0,000	0,000	0,000	Sig
0,940**	0,822**	0,824**	6
0,000	0,000	0,000	Sig
0,869**	0,794**	0,634**	7
0,000	0,000	0,000	Sig
0,786**	-	-	8
0,000	-	-	Sig

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0,01$).

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة إلى أي درجة تعطي أداة القياس نتيجة صحيحة ومقاربة عند كل مرة يتم استخدامها وفي أوقات مختلفة وعلى عينة مختلفة، بحيث تكون درجة الارتباط بين استخدامه (0,70) فأكثر، وإذا كانت الدرجة أقل فهذا يعني ثبات هذا المقياس. (القحطاني وآخرون، 2020)، وقد تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ على أداة الدراسة (الاستبانة) بعد توزيعها على عينة الدراسة والتي بلغت (22) موظف وموظفة في مكتب تعليم رابع، وقد تجاوزت قيم ثبات جميع الأبعاد (0,70)، وقد بلغت قيمة ثبات الأداة الكلية (0,9)، مما يؤكد على أن أداة الدراسة تتسم بالثبات، ويمكن اعتمادها كأداة صالحة للقياس. وقد تم قياس ثبات أداة الدراسة لكل متغيرات الدراسة وأبعاد الدراسة، كما موضح في جدول 5:

جدول 5 معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية	تحديد التوجه الاستراتيجي	6	0,943
	اكتشاف القدرات الجوهريّة والمحافظّة عليها	6	0,934
	تطوير رأس المال البشري	6	0,915
	المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	6	0,931
	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	6	0,932
	الرقابة التنظيمية المتوازنة	6	0,907

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
	الدرجة الكلية للمتغير	36	0,979
المتغير التابع: الاستدامة المالية	تنوع الدخل	7	0,882
	إدارة علاقات الجهات المانحة	7	0,931
	أنظمة الإدارة المالية	8	0,957
	الدرجة الكلية للمتغير	22	0,958
	الدرجة الكلية للمقياس	58	0,982

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يوضح جدول 5 أن قيمة ثبات الأداة الكلية بلغت (0,982) وهي مرتفعة وقريبة من الواحد الصحيح، وكذلك بقية متغيرات الدراسة، وهي قيم ثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة؛ حيث تجاوزت جميع الأبعاد (70)، مما يشير أن الاستبانة تتسم بالثبات والثقة، ويمكن الاعتماد على نتائجها في الدراسة الميدانية.

الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة ومناقشتها:

خصائص المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة،

طبيعة الوظيفة)، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسبة المئوية، وهي كالاتي:

متغير الجنس: نسبة الإناث المشاركات في الدراسة كانت أعلى من نسبة الذكور، وقد بلغت نسبة الإناث (7,7%)؛ ويرجع ذلك لنوع وطبيعة العمل ومدى مناسبه للإناث وتقبلهم لهذه الأعمال.

متغير العمر: أكثر نسبة للفئة العمرية (40 سنة- أقل من 50 سنة) حيث بلغت النسبة (46,7%)، تليها الفئة العمرية (30 سنة- أقل من 40 سنة)، ثم الفئة العمرية (50 سنة فأكثر)، ونلاحظ أن معظم العينة أقل من 50 سنة وهي قادرة على مواكبة التغيير والتطوير والتجديد.

متغير المؤهل العلمي: أكثر أفراد العينة المشاركين يحملون الشهادة الجامعية بنسبة بلغت (89,3%)، أي أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة، ويتضح هنا مدى اهتمام مكتب تعليم رابع بدوي المؤهلات العلمية وتقديم الدعم لهم وهذا يفعل بُعد تطوير رأس المال البشري باعتباره من أبعاد القيادة الاستراتيجية.

متغير سنوات الخبرة: يُشير الجدول أن فئة (15 سنة فأكثر) لمتغير سنوات الخبرة هي الأكثر حيث بلغت النسبة (46,7%)، ثم فئة (10 سنوات- أقل من 15 سنة)، ونلاحظ أن معظم عينة الدراسة خبراتهم تتجاوز 10 سنوات، أي انهم قادرين على مواجهة المشكلات والإبداع في إيجاد الحلول، وهذا يدعم بُعد اكتشاف القدرات الجوهرية والمحافظة عليها باعتباره أحد أبعاد القيادة الاستراتيجية، والذي يتعين على مكتب تعليم رابع استثمار هذه الخبرات والاستفادة منها.

متغير طبيعة الوظيفة: أشارت النتائج أن فئة (موظف إداري) أكثر عينة الدراسة بلغت بنسبة (83,3%) من أفراد عينة الدراسة.

الاحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة ومناقشتها:

وقد تم استخدام المعيار الإحصائي الذي يعطي درجة الأهمية لكل عبارة بحيث يقوم على تقسيم الأوساط

الحسابية إلى خمسة مستويات، حسب المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد الفئات} = 5 / (1-5) = 80,$$

جدول 6 مقياس الدراسة المعتمد

الوزن النسبي	درجة الأهمية	قيمة المتوسط الحسابي	الدرجة	الاستجابة
من 20 إلى 35,8%	منخفضة جداً	من 1,00 إلى 1,79	1	لا أوافق بشدة
من 36 إلى 51,8%	منخفض	من 1,80 إلى 2,59	2	لا أوافق
من 52 إلى 67,8%	متوسطة	من 2,60 إلى 3,39	3	أوافق إلى حد ما
من 68 إلى 83,8%	مرتفعة	من 3,40 إلى 4,19	4	أوافق
من 84 إلى 100%	مرتفعة جداً	من 4,20 إلى 5,00	5	أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة

يشير جدول 7 لمستوى تحقيق أبعاد كلاً من القيادة الاستراتيجية والاستدامة المالية في مكتب تعليم رابغ،

وذلك من خلال نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة:

جدول 7 مستوى تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية والاستدامة المالية

الرتبة	درجة الأهمية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	ت
2	مرتفعة	%78	1,136	3,90	تحديد التوجه الاستراتيجي	1
4	مرتفعة	%76	1,177	3,80	اكتشاف القدرات الجوهرية والمحافظة عليها	2
5	مرتفعة	%75,6	1,132	3,78	تطوير رأس المال البشري	3
6	مرتفعة	%72,6	1,198	3,63	المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	4
1	مرتفعة	%79	1,077	3,95	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	5
3	مرتفعة	%77,4	0,966	3,87	الرقابة التنظيمية المتوازنة	6
	مرتفعة	%76,4	0,993	3,82	القيادة الاستراتيجية	

الرتبة	درجة الأهمية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	ت
الرتبة	درجة الأهمية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	
3	متوسطة	%61	1,218	3,05	تنوع الدخل	1
2	مرتفعة	%72	1,188	3,60	إدارة علاقات الجهات المانحة	2
1	مرتفعة	%75	1,139	3,75	أنظمة الإدارة المالية	3
	مرتفعة	%69,4	1,049	3,47	الاستدامة المالية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من جدول 7 أن المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية في مكتب تعليم رابع جاءت ضمن الدرجة الرابعة والمرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,82)، وبوزن نسبي (76,4%)، كما يظهر في الجدول السابق قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الاستراتيجية بين (3,95 - 3,63) وهي قيم مرتفعة. ويتضح سبب ارتفاع مستوى تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية إلى حرص مكتب تعليم رابع على تحديد الأهداف ووضع الخطط المستقبلية وتنفيذها، والاهتمام بالموظفين أصحاب المهارات والقدرات وذوي المؤهلات، كما تحرص على تقديم الدعم للكوادر البشرية، مع الاهتمام بثقافة التعاون والعمل الجماعي، إضافة إلى ذلك تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال اتخاذ القرارات، وتكافؤ الفرص بين العاملين والالتزام بأنظمة العمل، وأخيراً تفعيل دور الرقابة عند أداء المهام والأنشطة مع

مراعاة المتابعة المستمرة؛ لضمان سلامة سير العمل والتأكد من تحقيق النتائج المترتبة على تحديد الأهداف. ويرجع سبب ارتفاع مستوى تطبيق الاستدامة المالية إلى تطبيق نظام مالي يعتمد على تدقيق المعاملات المالية بناءً على الأنظمة والقوانين، وإصدار التقارير فيها.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

أستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) في اختبار الفرضية الرئيسية الأولى لمعرفة أثر القيادة الاستراتيجية على الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابع. الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، اكتشاف القدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية الممارسات الاستراتيجية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابع عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، ويبين جدول 8 نتائج اختبار هذه الفرضية وهي كالآتي:

جدول 8 نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على الاستدامة المالية

المتغير	معامل	F	F	المتغير	معامل	Beta	T	T	القرار
---------	-------	---	---	---------	-------	------	---	---	--------

الإحصاء تي	Sig	المحسوبة	الانحدار B	المستقل	Sig.	المحسوبة	التحديد R2	الارتباط R	التابع
غير دالة إحصائياً	0,13 9	1,489	—	0,38 4					الاستدامة المالية
غير دالة إحصائياً	0,20 9	1,263	0,13 9	0,12 9					
غير دالة إحصائياً	0,88 6	0,144	0,01 9	0,01 7	0,00 0	29,89 7	0,55 6	0,74 6	
دالة إحصائياً	0,00 0	3,942	0,55 6	0,51 6					
غير دالة	0,35 4	— 0,930	— 0,12	— 0,11					

إحصائياً			6	0					
غير	0,68	-	-	-	البعد				
دالة	6	0,405	0,04	0,04	الخام				
إحصائياً			7	6	س				
دالة	0,00	2,780	0,27	0,29	البعد				
إحصائياً	6		4	8	السادس				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$

يُشير جدول 8 أن قيمة معامل الارتباط (0,746) وهذا يدل على وجود أثر وعلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والاستدامة المالية؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (29,897) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0,000)، كونها أقل من $(\alpha \leq 0,05)$ ، كما تظهر قيمة معامل التحديد (0,556) التي تُبين أن القيادة الاستراتيجية تفسر حوالي (55%) من التباين في الاستدامة المالية. كما يظهر الجدول وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد القيادة الاستراتيجية على الاستدامة المالية (بُعد تطوير رأس المال البشري، بُعد الرقابة التنظيمية المتوازنة) فقد بلغت قيمة (T) لهذه الأبعاد (3,942)، (2,780) على التوالي، وبدلالة إحصائية قدرها (0,000)، (0,006) على التوالي، وهي قيم مقبولة؛ لكونها أقل من $(\alpha \leq 0,05)$ ، وبلغت قيمة Beta (0,556)، (0,274) على التوالي التي تعبر عن نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما

زاد المتغير المستقل بمقدار واحد يزيد المتغير التابع بمقدار بيتا؛ أي كلما زادت نسبة تأثير تطوير رأس المال البشري بوحدة واحدة تزيد الاستدامة المالية بمقدار (0,556) كما يظهر في الجدول إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية على الاستدامة المالية وهي (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف القدرات الجوهرية والمحافظة عليها، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) فقد بلغت قيمة (T) (1,263)، (0,144)، (0,930-)، (0,405-)، على التوالي وبدلالة إحصائية قدرها (0,209)، (0,886)، (0,354)، (0,686)، على التوالي، وهي أكبر من ($\alpha \leq 0,05$) فتكون غير دالة إحصائياً، وبلغت قيمة Beta (0,139)، (0,019)، (0,126-)، (0,047-)، على التوالي، وبناءً على مخرجات الجدول ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها: (تطوير رأس المال البشري، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$). واتفقت مع الدراسة الحالية دراسة (KIPKOSGEI BORE,2022)، بوجود تأثير إيجابي لُبعد تطوير رأس المال البشري، وُبعد الرقابة التنظيمية المتوازنة على الاستدامة المالية للمنظمات التابعة لتحالف ويكيليف العالمي في إفريقيا. واختلفت مع الدراسة الحالية بوجود تأثير إيجابي لُبعد التوجه الاستراتيجي، وُبعد اكتشاف القدرات الجوهرية والمحافظة عليها، على الاستدامة المالية للمنظمات التابعة لتحالف ويكيليف العالمي في إفريقيا.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) للإجابة على

الفرضيات الفرعية الستة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، وتظهر نتائج التحليل على النحو الآتي:

- أ- يوجد أثر إيجابي لُبُعد تحديد التوجه الاستراتيجي على الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابغ، بمعامل ارتباط قدره (0,609).
- ب- يوجد أثر إيجابي لُبُعد اكتشاف القدرات الجوهريّة والمحافظّة عليها على الاستدامة الماليّة في مكتب تعليم رابغ، بمعامل ارتباط قدره (0,632).
- ت- يوجد أثر إيجابي لُبُعد تطوير رأس المال البشري على الاستدامة الماليّة في مكتب تعليم رابغ، بمعامل ارتباط قدره (0,714).
- ث- يوجد أثر إيجابي لُبُعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة على الاستدامة الماليّة في مكتب تعليم رابغ، بمعامل ارتباط قدره (0,647).
- ج- يوجد أثر إيجابي لُبُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقيّة على الاستدامة الماليّة في مكتب تعليم رابغ، بمعامل ارتباط قدره (0,623).
- ح- يوجد أثر إيجابي لُبُعد الرقابة التنظيمية المتوازنة على الاستدامة الماليّة في مكتب تعليم رابغ، بمعامل ارتباط قدره (0,632).

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية في مكتب تعليم رابغ تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة). للإجابة على هذه الفرضية أُستخدم اختبار "ت" للعينات المستقلة (Sample Independent T. Test)؛ للكشف عن الفروق حول العلاقة بين تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية ومتغير الجنس، والذي يتكون من فئتين مستقلتين، وتم استخدام اختبار التباين

الأحادي "أنوفا" (One A Way nova)؛ للكشف عن الفروق حول العلاقة بين تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية وباقي المتغيرات الديموغرافية والتي تتكون من أكثر من فئتين مستقلتين.

وأظهرت النتائج ما يلي:

- تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية في مكتب تعليم رابع تعزى للمتغيرات الديموغرافية الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين آراء أفراد العينة حول تطبيق الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابع تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة). للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Sample Independent T. Test)؛ للكشف عن الفروق حول العلاقة بين تطبيق الاستدامة المالية ومتغير الجنس والذي يتكون من فئتين مستقلتين، وتم استخدام التباين الأحادي "أنوفا" (One A Way nova)؛ للكشف عن الفروق حول العلاقة بين تطبيق الاستدامة المالية وباقي المتغيرات الديموغرافية والتي تتكون من أكثر من فئتين مستقلتين.

وأظهرت النتائج ما يلي:

- تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين آراء أفراد العينة حول تطبيق الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابع تعزى للمتغيرات الديموغرافية الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة.
- ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين آراء أفراد العينة حول تطبيق الاستدامة المالية في مكتب تعليم رابع تعزى لمتغير العمر، لصالح الفئة العمرية (30 سنة - أقل من 40 سنة).

النتائج المتعلقة بالمقابلة:

- جاءت نتائج المقابلة متوافقة مع نتائج الاستبانة في أن مستوى تحقيق أبعاد القيادة الاستراتيجية مرتفع بنسبة (83%)، وأكثر الأبعاد تحقيقاً هو بُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية، بينما بُعد اكتشاف القدرات الجوهرية والمحافظة عليها جاء بنسبة متوسطة، وهذا بخلاف نتائج الاستبانة.
- أن مستوى تحقيق الاستدامة المالية جاء مرتفعاً جداً بنسبة (88,6%)، وهذا مختلف قليلاً عن نتائج الاستبانة، واتفاق أفراد العينة على أن الاعتماد في مصادر الأموال على الدعم الحكومي بنسبة (100%)، وهذا يتوافق مع نتائج الاستبانة في أن تنوع الدخل مازال بنسبة متوسطة.

توصيات الدراسة:

- تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية؛ للارتقاء بمستوى مكتب تعليم رابع، وتحقيق سمعة ومكانة له بين إدارات ومكاتب التعليم.

- تكثيف الوعي بأهمية الاستدامة المالية، وما يترتب عليها من استمرارية الإنفاق على المدى البعيد وزيادة مصادر الدخل، وذلك بعقد جلسات توعية للموظفين والقيادة مع مختصين في هذا المجال، وتقديم البرامج والدورات التدريبية ذات العلاقة.

- إعداد دليل إجرائي لتطوير مكتب تعليم رابع؛ وذلك لتوضيح الإجراءات المتبعة قبل تنفيذ الأنشطة والمهام، ولرفع من جودة أعمال مكتب تعليم رابع.

- إنشاء موقع إلكتروني؛ لنشر المعلومات العامة عن المكتب، ونشر التقارير والإحصاءات السنوية عن أعمال وخطط المكتب، إضافة إلى استقبال رسائل وشكاوى المستفيدين وهي بمثابة تغذية راجعة للاستفادة منها في عمل التحسينات والتطوير.

- الاستعانة بمستشارين مختصين عند وضع الخطط المستقبلية وتحديد الأهداف، والاستفادة من تجارب وخبرات الوزارات والإدارات الحكومية، والرجوع للتقارير المنشورة عنهم حول مؤشرات تحقيق أهدافها؛ للاستفادة من أسباب النجاح ومعرفة طرق تجاوز التحديات.

- الاهتمام بالكفاءات وتقديم الدعم لهم من خلال توفير البيئة المناسبة، وإطلاعهم على الخطط قبل التنفيذ وإشراكهم في إعدادها، واخذ مشورتهم عند اتخاذ القرارات، ومنحهم بعض الصلاحيات والمسؤوليات؛ لتهيئتهم كقيادة مستقبلية، والثقة بقدراتهم من خلال تكليفهم بتدريب الموظفين الجدد على المهام وتعريفهم بالنظام.

- الاطلاع على سجلات أداء وتقييم الموظفين ومعرفة موضع النقص والخلل ومن ثم تقديم الدورات التدريبية المناسبة، بالإضافة إلى تكليفهم ببعض المهام التطوعية أو نقلهم لأقسام أخرى مؤقتاً؛ لكسب الخبرة والتدريب العملي.

- الاهتمام بفرق العمل، والاستفادة من الخبرات المتنوعة بين افراد الفريق، حيث إنها تحقق التعاون على إنجاز المهام الموكلة بها، وإيجاد الأساليب لكيفية اقتناص الفرص واستغلالها وطرق تجاوز العقبات التي تحد من تنفيذ العمل، عن طريق عمل حوارات ومناقشات بين أفراد الفريق والاستماع لوجهات النظر المختلفة.
- التأكيد على الموضوعية والحياد عند اتخاذ القرارات، والاهتمام بتوزيع المهام وتكافؤ الفرص بين الموظفين، إتاحة الفرصة للموظفين على المبادرة لتقديم المقترحات أو الأفكار الإبداعية، وطرح الأسئلة والاستفسارات وإبداء الملاحظات، وتشجيع الموظفين على التمسك بالسلوكيات الأخلاقية بالحوافز المادية والمعنوية.
- الرقابة المستمرة ومتابعة تنفيذ الخطط، وتحقيق الأهداف، وإعداد مؤشر أو مقياس لقياس جودة الأهداف من خلال (الوقت، التكلفة، الجهة أو القسم المكلف بتنفيذ المهام) ومعرفة هل تم تحقيق الهدف في المدة المحدد لها؟ هل تجاوزت قيمة التكلفة المتفق عليه؟ هل القسم يمتلك موظفين مؤهلين ومختصين للقيام بتنفيذ المهام المكلفين بها؟ لضمان تحقيق الأهداف في الوقت المحدد، ومتابعة النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة مسبقاً.
- السعي لتنويع الدخل وعدم الاعتماد على الدعم الحكومي أو مصدر دخل واحد، وضرورة العمل على البحث عن مصادر دخل أخرى كاستثمار الأصول، امتلاك أسهم في منظمات كبرى؛ لمواجهة الأزمات المالية ولضمان استمرارية الإنفاق وإداء الأعمال والمهام على أكمل وجه.
- استمرار الاتصالات المنتظمة والهادفة مع الجهات الداعمة (حكومية، خاصة، خيرية) والمحافظة عليهم، والتعاون معهم بتوقيع اتفاقيات وشراكات تخدم مصلحة العمل وتدعم المجتمع، مثل التعاون مع الجمعيات الخيرية لتقديم مساعدات للمحتاجين، أو التعاون مع القطاع الصحي لتقديم حملات توعية للمحافظة على الصحة، أو توقيع اتفاقيات مع معاهد التدريب والشركات الخاصة لتدريب الخريجين، مما يكسب مكتب تعليم رابغ الثقة والسمعة الطيبة؛ مما يشجع الجهات الداعمة على تقديم الخدمات أو عمل المشاريع معها.

- استقطاب المحاسبين المختصين، والخبراء الماليين؛ لإدارة النظام المالي، والكشف عن أي خلل وإزالته، وتحسين الإدارة المالية والرفع من أدائها، وتطوير التشريعات والأنظمة المالية.

المراجع:

تريعة، وفاء، (2015م). أسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية دراسة نظرية. رسالة ماجستير منشورة، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

الجلب، درويش؛ الجماسي، عبيدة. (2023م). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث الإدارية والاقتصادية. مج (8)، ع (19)، ص ص(58- 70).

الحارثي، سعود. (2018م). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج. مج (66)، ع (66)، ص ص (96- 127).

دياب، إكرام. (2019م). إدارة المعرفة مدخل لتعزيز الاستدامة المالية للجامعات المصرية. مجلة الإدارة التربوية، ع (24)، ص ص (163-264).

السنهوتي، امباركة. (2022م). القيادة الاستراتيجية. مجلة الخدمة الاجتماعية. مج (73)، ع (1)، ص ص(221-239).

الشمساني، فهاد؛ السندي، علي. (2023). قياس الاستدامة المالية للجامعات الحكومية في إقليم كردستان - نموذج المقترح. مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج (4)، ع (2)، ص ص (173-184).

طولان، تهاني. (2016م). دور القيادة الاستراتيجية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. مج (7)، ع (4)، ص ص(445-475).

عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد؛ حسين، محمد فتحي. (2019م). تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، مج (1)، ع(22)، ص ص(2-109).

عبد العزيز، سلوى. (2020م). الاستدامة المالية في الدول المصدرة للنفط "دراسة حالة دول مجلس التعاون الخليجي". مجلة السياسة والاقتصاد. مج (9)، ع (8).

العوامي، أحمد. (2015م). تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. مج (6)، ع (3)، ص ص (68-92)

القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (2020). منهج البحث في العلوم السلوكية. (الطبعة الخامسة) الرياض: كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود.

محمد، نجم عبد الله؛ حسين، أحمد علي، (2022م). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحساسية الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج (18)، ع (59)، ص ص (170-187).

محمود، وفاء. (2020م). الاستدامة المالية في التعليم الأساسي لتلبية متطلبات رؤية مصر 2030م. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج (14)، ع (10)، ص ص (184-190).

المربع، صالح، (2012م). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، (الطبعة الأولى). الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

المصري، سلمان، (2015م). دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني. رسالة ماجستير منشورة، غزة: جامعة الأقصى.

معاش، سهام؛ سعدالدين، زينب. (2022م). تحديات تحقيق الاستدامة المالية في الجامعة -دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-. رسالة ماجستير منشورة، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

المغربي، رامي، (2015). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، غزة: جامعة الأزهر.

يغمور، سهى. (2022م). الشراكة المجتمعية بالجامعات السعودية ودورها في تحقيق الاستدامة المالية. مجلة كلية التربية ببنها، مج (33)، ع (129)، ص ص (673-700).

Ebenezer, Adjei Andy. Musah, Alhassan. Ahmed, Ibrahim Anyass. (2020). Determinants of Financial Sustainability of Non-Governmental Organizations (NGOs) in Ghana. **Journal of Accounting and Management**, 10:49-66.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات

Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal

العدد الثامن والسبعون شهر (12) 2024

Issue 78, (12) 2024

ISSN: 2617-958X

KIPKOSGEI BORE, MATHEW. (2022). STRATEGIC LEADERSHIP PRACTICES, ENVIRONMENTAL FACTORS AND FINANCIAL SUSTAINABILITY OF FAITH-BASED ORGANIZATIONS AFFILIATED TO WYCLIFFE GLOBAL ALLIANCE IN AFRICA. Nairobi: PAN AFRICA CHRISTIAN UNIVERSITY