



**The Impact of Ambidextrous Leadership on Strategic success : Analytical research at  
the experiences of management leaders and Employees at Al\_waha company**

**\*تأثير القيادة البارعة في النجاح الاستراتيجي : بحث تحليلي لآراء مجموعة من القيادات  
الإدارية و الموظفين في شركة الواحة**

\*\*أ.م. رحاب حسين جواد

\*\*سارة ثامر جاسم

**Abstract**

This study sought to identify the nature of the relationship between ingenious leadership and strategic success, based on the main idea that skillful leadership is the main basis for achieving strategic success and to achieve this, the opinions of a number of (department managers, units and employees) were polled for the Oasis Company for soft drinks, juices, mineral water, plastics and plastic sheeting industry Ltd. in the province of Babylon / Al-Dabla and to achieve this goal, a questionnaire was prepared that represented the main tool for data collection Distributed by the researcher to (100) (employee and managers of departments and units), has included the independent variable (skillful leadership) two dimensions: (open leadership behaviors, closed leadership behaviors), while the dependent variable (strategic success) has included three dimensions: ( Flexibility,adaptation, growth)

\*بحث مستل .

\*\*جامعة بابل – كلية الإدارة والاقتصاد .

and the number of questionnaires retrieved is (100) questionnaire at a rate of 100% of the questionnaires retrieved and was analyzed by statistical programs program 23. SPSS V). and program (23). AMOS and the Microsoft Excel 2010 program), and the results of the statistical analysis showed that the variables of the study were Its percentages are moderate in the Oasis Company under study, and the results of the analysis showed a positive and significant correlation between the variables under study, as well as a direct impact with a significant significance of the ingenious leadership in strategic success, so the study recommended in light of the intellectual perspective the need for attention by managers to the brilliant leaders because of their importance in the superiority and success of the company and its distinction or uniqueness

**المستخلص** سعت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة التي تجمع بين القيادة البارعة و النجاح الاستراتيجي وذلك انطلاقا من فكرة رئيسة مفادها أن القيادة البارعة هي المرتكز الأساسي لتحقيق النجاح الاستراتيجي وتحقيقا لذلك تم استطلاع آراء عدد من ( مديرو الاقسام والوحدات و الموظفين ) لشركة الواحة للمشروبات الغازية و العصائر و المياه المعدنية و اللدائن و صناعة الاغطية البلاستيكية المحدودة في محافظة بابل / الدبلة ولتحقيق هذا الهدف تم اعداد استبانة مثلت الأداة الرئيسية لجمع البيانات وقد وزعها الباحث على ( ١٠٠ ) موظف و مدراء اقسام و وحدات) ، وقد ضم المتغير المستقل ( القيادة البارعة ) اثنين من الابعاد هي: ( سلوكيات القيادة المنفتحة ، سلوكيات القيادة المغلقة ) ، اما المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) فقد ضم ثلاث ابعاد هي:( المرونة ، التكيف ، النمو) وكان عدد الاستبانات المسترجعة هي ( ١٠٠ ) استبانة بمعدل ١٠٠% من الاستبانات المسترجعة وتم تحليلها بواسطة البرامج الإحصائية البرنامج ٢٣ . SPSS V). والبرنامج (٢٣) . Amos ) والبرنامج ٢٠١٠ (Microsoft Excel)، وقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان متغيرات الدراسة كانت نسبها معتدلة في شركة الواحة قيد الدراسة، كما أظهرت نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين المتغيرات قيد الدراسة، فضلا عن وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة البارعة في النجاح الاستراتيجي، لذا أوصت الدراسة في ظل المنظور الفكري الى ضرورة

الاهتمام من قبل المديرين بالقيادات البارعة لما لها من أهمية في تفوق و نجاح الشركة وتميزها او انفرادها .

**المقدمة :** في عالم الأعمال اليوم، يعتبر النجاح الاستراتيجي هدفاً رئيسياً لكل منظمة تسعى للبقاء والازدهار في بيئة متغيرة وتنافسية. وفي هذا السياق، تأتي دور القيادة البارعة بأهميتها البالغة في توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح. إن القادة الذين يتمتعون بالرؤية والقدرة على التحفيز والتوجيه يمكنهم أن يكونوا العامل الفعال في تحديد المسار الصحيح وتحفيز الفرق لتحقيق التميز والابتكار. لذا، يعكس هذا البحث التأثير الكبير الذي تمتلكه القيادة البارعة على النجاح الاستراتيجي للمنظمات في عصر التحولات السريعة والتحديات المتعددة.

تتنوع تعريفات القيادة البارعة وفقاً للمدارس الفكرية المختلفة، ولكن في الجوهر، تتميز القيادة البارعة بالقدرة على إلهام الآخرين، وتحفيزهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. يتميز القادة البارعون بالرؤية الاستراتيجية التي تمكنهم من فهم الاتجاهات السائدة في السوق وتحديد الفرص والتحديات المحتملة. كما يتمتعون بمهارات التواصل الفعالة التي تساعدهم على نقل رؤيتهم وتوجيه الفرق بشكل فعال. لا يقتصر دور القيادة البارعة على الإشراف والتوجيه فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى بناء الثقة والروح الجماعية داخل المنظمة، مما يعزز الانتماء والالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية بنجاح ، علاوة على ذلك، يشير العديد من الدراسات إلى أن القيادة البارعة لها تأثير مباشر على أداء المنظمة ونجاحها الاستراتيجي. فالقادة القادرون على تحفيز وتمكين الموظفين يمكن أن يؤديوا إلى زيادة الإنتاجية والابتكار وبالتالي تعزيز قدرة المنظمة على التنافس والنمو في السوق. علاوة على ذلك، فإن القادة الذين يتبنون نهجاً استراتيجياً شاملاً ويتمتعون بالقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب يمكن أن يحسنوا من قدرة المنظمة على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة الخارجية.مع ذلك، فإن تحقيق القيادة البارعة ليس بالأمر السهل، ويتطلب الكثير من الجهد والتدريب والتطوير. إذ يجب على القادة أن يكونوا مستعدين لتطوير مهاراتهم باستمرار وتعزيز فهمهم لطبيعة التحديات التي تواجههم في عالم الأعمال المتغير. كما يتعين على القادة أن يكونوا على دراية بالأساليب الحديثة للقيادة والإدارة، وأن يكونوا قادرين على التكيف مع الابتكارات التكنولوجية والتغيرات في أساليب العمل والتواصل .

## المنهجية

مشكلة البحث: تعتبر القيادة البارعة عاملاً حاسماً في تحديد نجاح الاستراتيجيات في المنظمات ، و قد تتغير عوامل النجاح ، مما يجعل من الصعب تحديد وتقييم نوع القيادة المطلوبة ، في ضوء ذلك تتجسد مشكلة البحث بالتساؤلات التالية :

١- هل تمتلك المنظمة المبحوثة تصورا واضحا حول مفهوم القيادة البارعة و النجاح الاستراتيجي ؟

٢- ما طبيعة العلاقة بين النجاح الاستراتيجي والقيادة البارعة ؟

٣- هل يوجد علاقة تأثير بين القيادة البارعة و النجاح الاستراتيجي ؟

الاهمية : يؤدي البحث في تأثير القيادة البارعة على استراتيجيات المنظمات إلى توفير فهم أعمق لطريقة تأثير القيادة الفعّالة على الطرق التي تتبعها المؤسسات للتكيف مع التحديات والفرص المتغيرة. يساعد هذا البحث أيضًا في تقديم رؤى قيمة حول كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة في وجه التغيرات المستمرة، مما يمكّن المؤسسات من اتخاذ قرارات مستنيرة وقائمة على البيانات. بالإضافة إلى ذلك، يساهم البحث في مساعدة الشركات على مواكبة أحدث التطورات والابتكارات في بيئة الأعمال، مما يمنحها الميزة التنافسية. وبالمثل، يساهم البحث في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة الأعمال ويساعد في تطوير النظريات والمفاهيم المرتبطة بالقيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي.

اهداف البحث : هو فهم العلاقة بين القيادة الفعّالة والنجاح الاستراتيجي للمنظمات. يهدف البحث إلى استكشاف كيفية تأثير القادة البارعين على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تضمن تحقيق التفوق التنافسي والنجاح المستدام في بيئة الأعمال الحالية. كما يهدف البحث إلى تحديد السمات والمهارات التي يجب أن يتحلى بها القادة البارعون لتحقيق النجاح الاستراتيجي، وكذلك كيفية تطبيق هذه السمات والمهارات بشكل فعّال في سياق المنظمة. بشكل عام، يهدف البحث إلى إضافة إلى المعرفة حول دور القيادة في تحقيق النجاح الاستراتيجي وتوفير التوجيه العملي للقادة والمنظمات لتحقيق أهدافها بنجاح في عالم الأعمال المعاصر.

فرضية البحث : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة البارعة في النجاح الاستراتيجي

**أولاً :** القيادة البارعة - يتفق اغلب الباحثين على ان القيادة البارعة تمثل القدرة على توجيه وإلهام الآخرين نحو تحقيق الأهداف المشتركة بطريقة فعالة وملهمة ، و يشير المفهوم ايضا إلى نمط من القيادة الذي يتميز بقدرة القائد على تحقيق النجاح والتأثير الإيجابي على الآخرين من خلال ما يتميز به القائد من مجموعة من الصفات والمهارات الفريدة التي تسمح له بقيادة الفرق والمجموعات نحو تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية.

تشمل هذه الصفات قدرة التوجيه والتوجيه، والإلهام، وبناء الفريق، واتخاذ القرارات الصائبة، والتواصل الفعال، والتعلم المستمر، و يهدف مفهوم القيادة البارعة إلى تحفيز القادة على تطوير أنفسهم وتحسين قدراتهم القيادية لتحقيق النجاح والتأثير الإيجابي في محيطهم (حسن : ٢٠٢١ : ٥٠،

يتميز القائد البارع بمهارات توجيهية متقدمة، وقدرة على بناء فرق عمل قوية ومتكاملة، بالإضافة إلى قدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب وتحفيز الفريق لتحقيق أقصى إمكاناتهم.

وعليه فقد حظي مفهوم القيادة البارعة باهتمام متزايد في دراسة القيادة ، اذ يتفق معظم الباحثين على أن القيادة البارعة تتضمن مجموعة معقدة من السلوكيات ، تلك المتعلقة بالتعقيد المعرفي والسلوكي فالقيادة البارعة في المنظمة تمثل قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين استغلال الفرص الحالية و استكشاف الفرص الجديدة بشكل متوافق (٤ : ٢٠١٩ . Kassotaki )

اهمية القيادة البارعة - ان الاهتمام بالقيادة البارعة جاء نتيجة ظهور العديد من التحديات و الفرص فهي جزء لا يتجزأ من الخطط الاستراتيجية لاي منظمة ومؤثر سلوكي للوظائف الحالية لغرض ربطها بالاهداف العلمية و التقنية المستقبلية (Bledow et al، ٢٠١١:٣٠٥-٣٣٧)

و قد أكد الباحثون والكتاب على زيادة اهتمام القيادة البارعة في ادارة المنظمات المختلفة في ظل ظروف عدم اليقين البيئي والزيادة في المنافسة ( ٢٢ : ٢٠١٦، Coleman)، فتظهر اهمية سلوكيات القيادة البارعة في تمكين المنظمة من التكيف بفعالية مع بيئتها واتخاذ قرار بشأن البقاء على المدى الطويل للمنظمة (Kraft 4 : 2018).

اذ يحدد كل من (٢٢ : ٢٠١٦، Probst et al) (Coleman 333 : 2011) اهمية القيادة البارعة بأنها :

١. تعزيز الأداء من خلال الاهتمام بالثقافة التكيفية أو المرنة والثقافة الثابتة أو المعيارية.
٢. الاستجابة للبيئة الديناميكية وتعقيدات العمل.
٣. تلبية المطالب التي تجعل الافراد على نحو فعال.
٤. تطوير أساليب أو برامج القيادة التي تهدف إلى إرساء ثقة القادة بها وتعزيز الثقافة وتعزيز الأداء.
٥. رعاية وتطوير ثقافة التكيف والاتساق، والتي ستكون مفيدة لكل من القادة والعاملين.

و في نفس الاتجاه جاء مفهوم ( Schindler ٢٠١٥:٢٦\_ ٢٩ ) للاهمية كالأتي :

١. الاستجابة للضغوط التي تواجهها المنظمات التي تحتم الاستكشاف والاستثمار في أن واحد من أجل التعامل مع الظروف المختلفة الناجمة عن سرعة وتعقيد البيئة التنافسية اليوم.
٢. تنفيذ مسارات عمل متنوعة في وقت واحد وإدارة مجموعة غنية من عمليات التعلم متعددة المستويات من أجل دعم الاستكشاف والاستثمار.
٣. توليفة سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة أمر ضروري اذ يجب تكييف هذه السلوكيات المتناقضة بطريقة مرنة تتوافق مع متطلبات المهمة او العمل الابداعي والابتكاري .

فيما اشار اليها ( Rosing et al ، ٢٠١١ ٣٢٧-٣٢٩ ) بالأتي: -

- ١- منح المرؤوسين استقلالية كافية للاستكشاف .
  - ٢- يتمتع الفريق والمدير باستقلالية كبيره.
  - ٣- أطلق المدير مبادرات والإشراف عليها ودعمها
- ابعاد القيادة البارعة - لقد حدد العديد من الباحثين ابعادا معينة للقيادة البارعة فمنهم من ركز على بعدين اثنين و منهم من ركز على اكثر من ذلك و سيتم التركيز في هذه الدراسة على سلوكيات القيادة المنفتحة و سلوكيات القيادة المنغلقة لكونها تتلائم مع المنظمة المبحوثة و كما موضح من الجدول ( )فلاحظ ان اغلب الباحثين قد ركزوا على سلوكيات القيادة المنفتحة و سلوكيات القيادة المنغلقة و فيما يلي توضيح لهذين البعدين :

أ- سلوكيات القيادة المنفتحة : عرف (( Coleman السلوك المنفتح Opening Leadership Behavior للقائد بأنه مجموعة السلوكيات التي تتضمن التشجيع لعمل وتجريب أشياء مختلفة، إعطاء مساحة للتفكير والأداء المستقل وتقديم الدعم لتحدي الطرائق والإجراءات المتبعة (Coleman ٢٠١٦:٣٧) فيما جاء تعريف ( Rosing et al.، ٢٠١١ )، هو تحفيز التفكير باتجاه جديد لزيادة الإختلاف في سلوكيات العاملين كالسماح بالأخطاء، تشجيع الوسائل البديلة لإنجاز المهمة ودفع العاملين لتحمل المخاطر.

ب- سلوكيات القيادة المنغلقة وهي السلوكيات التي تركز على تحقيق الكفاءة وتقليص التباين أو الإختلاف في سلوكيات العاملين مثل الالتزام بروتين العمل و التأكد من إتباع القوانين ومراقبة تحقيق الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما كان ذلك ضرورياً ( Zacher & Rosing, 2015:56 )

ثانيا : النجاح الاستراتيجي - قبل التطرق الى تعريف ماهية النجاح الاستراتيجي لابد لنا من التطرق الى واقع منظمات الاعمال و اهدافها و طروحاتها و محاولة ربطها مع الواقع العلمي الحالي و المستقبلي

فلاحظ وجود اساليب جديدة لمعرفة و قياس نجاح الشركة في الامد البعيد و هذه الاساليب ستلائم ظرف البيئة الداخلية و الخارجية التي تعمل فيها المنظمات و نتيجة للمنافسة المتزايدة و التغيير السريع في البيئة التي نعمل فيها لجأت المنظمات الى استخدام مناهج ادارية حديثة لضمان بقائها و نجاح عملها (abu zaid, 2018:22))

و عليه يمكن تعريف النجاح الاستراتيجي هو قدرة الإدارة الاستراتيجية على الاختيار ثم التعامل مع المواقف التي تحقق نجاحًا فائقًا للشركة وقد وضح العديد من الباحثين والكتاب مفاهيم النجاح الاستراتيجي من خلال الرؤيا من جوانب مختلفة (Ahmad, ٢٠٢٠:٤٢٥٠).

وقد اشار (Thomas, ٢٠٠٥:٣) الى ان مفهوم النجاح الاستراتيجي هو القيادة والإدارة الناجحة التي تعمل معا على فهم أهداف الشركة وتهتم بكل ما هو متغير في بيئة العمل والتنبؤ بالاحداث المستقبلية، وتتعامل مع تلك الاحداث بنظرة بعيدة الأمد، وركز (Husham&Magd, ٢٠٠٧:٦٥) على العمل لتحقيق توأمة بين الاهداف التنظيمية للشركة واهداف العاملين، و بالتالي لابد من تحديد نقاط القوة والضعف في المجالات المستهدفة التي تعمل فيها وتطويرها وتحسينها من خلال دراسة ابعادها وتوفير المعلومات التي تم جمعها في

صياغة الاستراتيجية بشكل صحيح وواضح وقد جاء في نفس الاتجاه(١٥٣:٢٠٠٨ Waldron) ليوضح بان النجاح الاستراتيجي هو قدرة الشركة على تعظيم القيمة للمساهمين .

أما (٢٠١٣:٣) Thomas&David ينظر الى النجاح الاستراتيجي هو القيادة الادارية الناجحة. التي تعمل على بقاء الشركة ونجاحها في بيئة الاعمال، وتعمل على مواجهة الظروف والتغيرات البيئية بنظرة بعيدة الامد من خلال تركيزها على عوامل النجاح الحرجة التي تضيف قيمة الى اصحاب المصالح وخلق قيمة للزبون .

اهمية النجاح الاستراتيجي - يوضح النجاح الاستراتيجي قابلية المنظمة و قدرتها على الالتزام تجاه المستفيدين من خدماتها و منتجاتها و تحقيق رضاهم و ايضا درجة اهتمامها لرأس المال الفكري العامل لديها ، في مجال سعيها للبقاء في ميدان المنافسة، والتكيف مع التحديات البيئية ، ومن ثم النمو والتميز على منافسيها بالتالي فهو ضرورة حتمية لبقاء المنظمات و استمراريتها . (Willem ،٢٠١٥ : ١٧)

فيما وضح (الدليمي، ٢٠١٣ : ٩٠ - ٩٣ ) اهمية النجاح الاستراتيجي بأنها تنعكس بصورة كاملة وشاملة وحقيقية للإدارة العليا واصحاب المصالح والزبائن عن نشاط المنظمة ومدى اقترابها من الاهداف المرسومة لها وقدرتها في تحقيق أهدافها ورسالتها فضلاً عن أنه يبين قدرة المنظمة على عمل أشياء على نحو أفضل ليتمكن منافسيها من تنفيذها، وذلك لامتلاكها قدرات مميزة وجوهرية تمكنها من تطوير الميزات التنافسية بشكل مستمر والحصول على مكانه تنافسية مميزة في السوق

فيما ذكر (العزاوي ، ٢٠٠٨ : ١٢٦) ان اهمية النجاح الاستراتيجي تتمثل بتقديم أدوات حديثة لقياس نجاح المنظمة على المدى البعيد، وهذه الأدوات تشكل معايير تلائم ظروف البيئتين الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة.

بناء على ذلك نجد ان النجاح الاستراتيجي مهم للأسباب الأتية :

أ- ان النجاح الاستراتيجي مؤشر على قدرة الشركة على استخدام مدخلاتها من الموارد المادية والمالية والبشرية واستخدام المعلومات بطريقة صحيحة وناجحة تؤدي الى انتاج مخرجات من السلع والخدمات تلبي حاجات ورغبات المستهلكين (حمادي ، ٢٠٢٠ : ١٢)

ب- يعد النجاح الاستراتيجي وسيلة من اجل مواجهة المنافسة الكبيرة في بيئة الاعمال، وان قدرة الشركة على البقاء والتكيف في ظل التطور التكنولوجي المتزايد، والذي فرض منافسة قوية وحادة في سوق العمل (غنيم ، ٢٠٠٥ : ١٦)

ج- يعد في بعض الاحيان النجاح استراتيجيا و مؤشرا على التزام الشركات بمبادئ انظمة ادارة الجودة، مما يؤدي هذا الالتزام الى النجاح في الاسواق الداخلية مما ينعكس على انتقالها للإقليمية والعالمية من خلال توسيع بيئتها التسويقية، ودخولها الاسواق العالمية (مزر ٢٠١٩ : ٢٩)

ابعاد النجاح الاستراتيجي - سيتم هنا التركيز على ابعاد النجاح الاستراتيجي المتمثلة في (البقاء ، التكيف ، النمو ) لكون اغلب الباحثين تطرقوا لها و لكونها تلائم بيئة العمل الحالية وفيما يلي عرضا لهذه الابعاد:

اولا : البقاء - لابد لمنظمات الاعمال ان تعمل على التجديد من اجل البقاء والاستمرار في المنافسة، وبدون ذلك سوف تفشل في ميدان الاعمال ويرجع السبب الى عدم تطوير المعارف والاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة والاستفادة من الخبرات والكفاءات التي تمتلكها الشركة من اجل البقاء والتميز في المنافسة والحصول على مستهلكين جيدين لمنتجاتها ، وصناعاتها في جميع القطاعات التي تعمل بها من خلال تلبية الاحتياجات ومصداقية التعامل مع عملائها ( الركابي ، ٢٠٠٤ : ٣٧٤ ) ، ولغرض زيادة فرص البقاء تتعامل الشركات مع النظرية المؤسسية التي تهتم بتطوير المهارات والكفاءات الادارية و الفنية ومفاد هذه النظرية هو تبنى الشركات مفاتيح وقواعد البيئة المحيطة بها اي المحيط التنظيمي المهني الذي يمكن تعريفه بانه مجموعة قيم ومفاهيم ، وضوابط تعمل الشركات على تحقيقها من اجل تحديد الاهداف التي توصلها الى النجاح

ثانيا : التكيف - بات التغيير امراً حتمياً للمنظمات التي تعاني من الظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وهذا التغيير يتطلب من المنظمة استجابة سريعة حتى تبقى في دائرة المنافسة، و هذا التغيير يحدث باتجاهين اما بشكل ثابت من خلال التعديلات الصغرى في المنظمة، يعد هذا التغيير تطوراً ثابتاً نسبياً او من خلال التغيير الشامل من اجل المنافسة في ميدان الاعمال، ويشار الى هذا التغيير على انه متميز، ويتطلب استجابة المنظمة من اجل المحافظة على ميزتها التنافسية، وقد يوصف التغيير المتميز على انه يؤثر على المنظمة تبعاً لتعديل جذري وتنظيمي ( Chrusciel 2003:2-3 Field ).

ثالثا : النمو - اهتم العديد من الباحثين و المؤرخين بدراسة نمو المنظمات لما له من اثر كبير في انتهاز الفرص و مواجهة التهديدات و التحديات التي تحيط بالمنظمة و محاولة التكيف معها فالنمو كمصطلح يؤثر الى الزيادة في حجم الجسم بما يحدث بالشكل تغيرا أساسيا .

وعلى مستوى المنظمة يكون هذا التغير بحجمها من حيث قياسه بعدد الافراد العاملين فيها، ويمثل هذا التغيير على الشكل بالزيادة والنقصان، والتركيز اما على التوسع الافقي والذي يقصد به دخول المنظمة الى سوق جديد وطرح منتجات جديدة في تلك الأسواق، أو بيع المنتج نفسه في اسواق جديدة او العمودي والذي يقصد به حصول المنظمة على المواد الاولية كمقياس لنموها ويختلف التميز عن النمو والتطور حيث يعد النمو تغيرا في حجم المنظمة اما التطور هو قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال توفر الموارد و الامكانيات اللازمة لحقيق النمو في الظروف والمتغيرات البيئية المختلفة (حاتم وعلى ٢٠١٤:٢٦٧) .

### الجانب العملي

اولا / وصف وتشخيص متغير النجاح الاستراتيجي - تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف الابعاد الفرعية لمتغير النجاح الاستراتيجي بشكل تفصيلي وكالاتي :

١. وصف وتشخيص بعد البقاء - حيث تم قياس بعد البقاء ب(٥) عبارات قياس تدرجت من (ST<sub>1</sub>-ST<sub>5</sub>) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٤,١٦٦) وكان ذا مستوى عالي وبانحراف بلغت قيمته (٠,٥٨٥) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٤,٠٤%) ويحقق اهتمام نسبي (٨٣,٣٢%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي مما يشير الى ان شركة الواحة عينة الدراسة تسعى الى تجديد استراتيجياتها التنافسية بهدف ان تعزز وجودها وبقائها في قطاع الاعمال وهذا يستوجب منها توفير الموارد المتنوعة الخاصة بتصنيع المنتجات والالتزام بتلبية حاجات ورغبات الزبائن المتنامية والاهتمام بالعاملين والسعي الى النظر في قضاياهم الخاصة ومنحهم فرص التطوير والتعلم وزيادة رضاهم الوظيفي من خلال ايضاح اهداف الشركة وطبيعة اجراءات العمل المطلوبة منهم وكيف يمكن لهم ان يكونوا مساهمين فاعلين في تحسين مستقبل الشركة .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الاولى (أن بقاء الشركة في دائرة المنافسة بعد نجاحا بحد ذاته.) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,٣٥٠) وكان ذو مستوى عالي جدا ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٧٥٧) وهذا يستدعي ان يكون معامل

اختلافها النسبي (١٧,٤٠%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٨٧,٠٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى العالي جدا ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الثالثة (تحرص ادارة الشركة على ارضاء العاملين من خلال حمايتهم من الشركات المنافسة) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٨٧٠) وكان ذو مستوى عالي، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٠٥٣) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٧,٢٠%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٧,٤٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى العالي ميدانياً

### المقاييس الوصفية لبعد البقاء

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
١	أن بقاء الشركة في دائرة المنافسة بعد نجاحا بحد ذاته.	4.350	0.757	17.40	87.00	١
٢	تسعى ادارة الشركة الى تامين الموارد اللازمة للبقاء.	4.340	0.726	16.74	86.80	٢
٣	تحرص ادارة الشركة على ارضاء العاملين من خلال حمايتهم من الشركات المنافسة	3.870	1.053	27.20	77.40	٥
٤	اهداف الشركة واضحة للعاملين وما يتبغى الشركة الوصول اليه من اهداف استراتيجية من اجل البقاء	3.990	0.772	19.35	79.80	٤
٥	تعتمد ادارة الشركة على تكنولوجيا حديثة لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال	4.280	0.791	18.49	85.60	٣
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد البقاء	4.166	0.585	14.04	83.32	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

٢. وصف وتشخيص بعد التكيف - حيث تم قياس بعد التكيف ب(٥) عبارات قياس تدرجت من (AD<sub>1</sub>-AD<sub>5</sub>) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٤,٠٧١) وكان ذا مستوى عالي وبانحراف بلغت قيمته (٠,٥٨٦) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٤,٣٩%) ويحقق اهتمام نسبي (٨١,٤٣%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي مما يشير الى ان شركة الواحة عينة الدراسة تسعى الى اتباع استراتيجيات واضحة المعالم للتكيف مع المعطيات التي تحيط بها واحداث البيئة المتغيرة والاعتماد على الخبرات والمهارات المتوفرة لديها من العاملين في مواجهة متغيرات المنافسة وتهديدات المنتجات المستوردة وهي بذلك تعمل على احداث تغيرات مستمرة في الهيكل التنظيمي والعناوين الوظيفية والتعامل بمرونة عالية في البيئة الداخلية وتنويع مهارات العاملين وتدريبهم ودعمهم بهدف زيادة حالة تكيفهم مع الاحداث المتغيرة باستمرار اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الاولى (تسعى القيادات في الشركة إلى استحداث نظم جديدة في الشركة تمكنها

من التكيف مع البيئة). بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,٣٤٠) وكان ذو مستوى عالي جدا ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٧٣٢) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٦,٨٦%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٨٦,٨٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى العالي جدا ميدانياً . وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الرابعة (يتكيف العاملون بصورة مرنة مع التغيرات في البيئة الداخلية للشركة) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٧٨٠) وكان ذو مستوى عالي، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٨٨٣) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٣,٣٥%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٥,٦٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى العالي ميدانياً .

### المقاييس الوصفية لبعد التكيف

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
١	تسعى القيادات في الشركة إلى استحداث نظم جديدة في الشركة تمكنها من التكيف مع البيئة.	4.340	0.732	16.86	86.80	1
٢	تهتم الشركة بالتكيف مع المتغيرات المفاجئة في البيئة السياسية والاقتصادية من خلال اعداد خطط مسبقة تحسباً لأي طارئ.	3.980	0.700	17.60	79.60	4
٣	تسعى ادارة الشركة للتكيف مع التغيرات التي تحدث في الهيكل التنظيمي للشركة	4.117	0.758	18.42	82.34	3
٤	يتكيف العاملون بصورة مرنة مع التغيرات في البيئة الداخلية للشركة	3.780	0.883	23.35	75.60	5
٥	تساعد الإدارة العاملين بالشركة على التكيف مع التغيرات من خلال اعداد البرامج التطويرية	4.140	0.947	22.87	82.80	2
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد التكيف	4.071	0.586	14.39	81.43	-

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

٣. وصف وتشخيص بعد النمو - حيث تم قياس بعد النمو ب(٥) عبارات قياس تدرجت من (GR<sub>1</sub>-GR<sub>5</sub>) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٤,٢٢٨) وكان ذا مستوى عالي جدا وبانحراف بلغت قيمته (٠,٥٢١) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٢,٣٢%) ويحقق اهتمام نسبي (٨٤,٥٦%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي جدا مما يشير الى ان شركة الواحة عينة الدراسة تسعى باستمرار الى تحقيق نسب نمو عالية في البيئة وهذا يتحقق من خلال زيادة في نمو وحداتها الانتاجية ونمو مبيعاتها وتقوية علاقتها مع الزبائن من خلال زيادة التفاعل معهم والاهتمام بمقترحاتهم ومتطلباتهم من المنتجات والسعي الى الانفتاح على اسواق جديدة وتقديم المنتجات الى المزيد من شرائح المجتمع .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الخامسة (يُعد نمو الشركة من الأهداف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,٣٩٠) وكان ذو مستوى عالي جدا ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٦٨٦) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٥,٦٣%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٨٧,٨٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى العالي جدا ميدانياً . وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الثانية (تحقق الشركة زيادة في حجم الإنتاج لتلبية احتياجات السوق المتزايدة) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٤,١٣٠) وكان ذو مستوى عالي، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٦٧٧) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٦,٣٨%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٨٢,٦٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى العالي ميدانياً .

### المقاييس الوصفية لبعد النمو

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
١	تسعى ادارة الشركة للنمو من خلال زيادة خطوط الانتاج	4.230	0.709	16.75	84.60	٢
٢	تحقق الشركة زيادة في حجم الإنتاج لتلبية احتياجات السوق المتزايدة	4.130	0.677	16.38	82.60	٥
٣	تبحث إدارة الشركة عن أسواق جديدة بشكل مستمر.	4.220	0.675	16.00	84.40	٣
٤	يبيع نمو الشركة الحيوية والنشاط فيها من خلال ما يفرزه من تحديات وما يقدمه من مردودات	4.170	0.655	15.71	83.40	٤
٥	يُعد نمو الشركة من الأهداف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها	4.390	0.686	15.63	87.80	١
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد النمو	4.228	0.521	12.32	84.56	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

اما بالنسبة الى متغير النجاح الاستراتيجي فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (٤,١٤٦) وكان ذا مستوى عالي وبانحراف بلغت قيمته (٠,٤١٦) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٠,٠٤%) ويحقق اهتمام نسبي (٨٢,٩١%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي على مستوى شركة الواحة عينة الدراسة . ويتضح من الجدول ( ) ان ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير النجاح الاستراتيجي كان كالآتي (النمو ، البقاء ، والتكيف) حسب اجابات العينة في شركة الواحة عينة الدراسة .

## المقاييس الوصفية لمتغير النجاح الاستراتيجي

ت	الأبعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	أولوية الترتيب
١	البقاء	4.166	0.585	14.04	83.32	٢
٢	التكيف	4.071	0.586	14.39	81.43	٣
٣	النمو	4.228	0.521	12.32	84.56	١
الوسط الإجمالي الموزون لمتغير النجاح الاستراتيجي		4.146	0.416	10.04	82.91	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

**ثانياً :** وصف وتشخيص متغير القيادة البارعة - من اجل تحليل اجابات الافراد عينة الدراسة على مستوى شركة الواحة محل التطبيق فقد استند الباحث الى ما اشار اليه (عبد الفتاح ، ٢٠٠٨ : ٥٤١) في ضوء اعتماد اسلوب (Likert) الخماسي في تحديد بدائل الاجابة للمقياس من حيث (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فانه يوجد خمسة فئات تفسر في ضوءها قيم الوسط الحسابي الميدانية ، وكما يبين في الجدول (٣٣) :

### الجدول (٣٣) : تفسير قيم الوسط الحسابي

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1 - 1.79	ضعيف جدا
2	1.80 - 2.59	ضعيف
3	2.60 - 3.39	متوسط
4	3.40 - 4.19	عالي
5	4.20 - 5.00	عالي جدا

المصدر : عبد الفتاح ، عز حسن (2008) مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي (SPSS) ط١ ، الرياض المملكة العربية السعودية ، ص 541 .

وبذلك تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف ابعاد القيادة البارعة بأبعادها وفقراتها الميدانية بشكل تفصيلي وكالاتي :

١. وصف وتشخيص بعد سلوكيات القيادة المنفتحة - حيث تم قياس بعد سلوكيات القيادة المنفتحة ب(٧) عبارات قياس تدرجت من (OLB<sub>1</sub>-OLB<sub>7</sub>) ، اذ حصل البعد على وسط إجمالي موزون بلغ (٤,١٣٠) وكان ذا مستوى عالي وبانحراف بلغت قيمته (٠,٥٧٦) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٣,٩٣%) ويحقق اهتمام نسبي (٨٢,٦٠%) ، وبطبيعة

الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي مما يشير الى ان المدراء في شركة الواحة عينة الدراسة يشجعون على استعمال طرائق متنوعة في العمل بهدف معالجة الروتين الممل وزيادة الرغبة في التطوير ويعملون على تقديم الافكار الجديدة في العمل والافادة من الاخطاء التي تحصل بين الحين والآخر وتحفيز العاملين على المجازفة والمغامرة في التعامل مع المستقبل بهدف زيادة خبرتهم ومهاراتهم الميدانية .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الاولى (المدراء في الشركة يسمحون بالعمل بالاعتماد على طرائق متنوعة لإنجاز العمل) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,٣٨٨) وكان ذو مستوى عالي جدا ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٧٦٤) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٧,٤١%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٨٧,٧٦%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى العالي جدا ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة السابعة (المدراء في الشركة يشجعون العاملين على تحمل المخاطرة) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٩٦٠) وكان ذو مستوى عالي، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٩٨٧) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٤,٩٢%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٩,٢٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى العالي ميدانياً .

#### الجدول (٣٤) : المقاييس الوصفية لبعد سلوكيات القيادة المنفتحة

ت	الفقرات المدراء في الشركة :	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
١	يسمحون بالعمل بالاعتماد على طرائق متنوعة لإنجاز العمل	4.388	0.764	17.41	87.76	1
٢	يتعاملون بمرونة مع الأخطاء غير المقصودة في العمل	3.970	0.771	19.43	79.40	6
٣	يسمحون بتجريب أفكار جديدة مما يتيح لنا العمل بطريقة ابتكارية	4.199	0.927	22.07	83.98	2
٤	يشجعون على التعلم من الأخطاء	4.184	0.714	17.07	83.68	3
٥	يفسحون المجال للأفكار الجيدة التي يمكن ان تطور العمل	4.040	0.772	19.11	80.80	5
٦	يمنحون العاملين معهم الحرية في التفكير والتصرف المستقلين	4.170	0.990	23.74	83.40	4
٧	يشجعون العاملين على تحمل المخاطرة	3.960	0.987	24.92	79.20	7
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد سلوكيات القيادة المنفتحة	4.130	0.576	13.93	82.60	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

٢. وصف وتشخيص بعد سلوكيات القيادة المنغلقة - حيث تم قياس بعد سلوكيات القيادة المنغلقة بـ(٧) عبارات قياس تدرجت من (CLB<sub>1</sub>-CLB<sub>7</sub>) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٤,١٦١) وكان ذا مستوى عالي وبانحراف بلغت قيمته (٠,٤٦٠) وهذا يستدعي ان يبلغ

معامل الاختلاف (١١,٠٤%) ويحقق اهتمام نسبي (٨٣,٢٣%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي مما يشير الى ان المدراء في شركة الواحة عينة الدراسة يشجعون العاملين على الالتزام بالتعليمات والقوانين النافذة والتفديد بالاوامر الصادرة من الادارة العليا خاصة ما يتعلق منها بتطبيق اجراءات العمل ضمن المدد المحددة وكيف يمكن لهم ان يسهموا في تحقيق الاهداف وتنفيذ الاستراتيجيات وتحفيزهم نقديا ومعنويا وفي ذات الوقت محاسبتهم في حال حصول اي تقصير ظهر منهم دون الافادة منه وهذا يشجعهم على متابعة اداءهم واتخاذ الاجراءات التصحيحية للانحرافات التي تحصل بين الحين والآخر وتشخيص مسبباتها لمنع تكرارها في المستقبل ، اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الاولى (المدراء في الشركة يتابعون مدى التزام العاملين في الشركة بالقواعد والإجراءات) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,٤١٠) وكان ذو مستوى عالي جدا ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٧١٥) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٦,٢١%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٨٨,٢٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى العالي جدا ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة السادسة (المدراء في الشركة يتخذون الإجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الأخطاء) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٨٩٠) وكان ذو مستوى عالي، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٨٤٠) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢١,٥٨%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٧,٨٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى العالي ميدانياً .

### الجدول (٣٥) : المقاييس الوصفية لبعد سلوكيات القيادة المنغلقة

ت	الفقرات المدراء في الشركة :	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
١	يتابعون مدى التزام العاملين في الشركة بالقواعد والإجراءات	4.410	0.715	16.21	88.20	1
٢	يمارسون الضغوط على العاملين لاجاز الأعمال ضمن المدة المحددة	4.187	0.849	20.27	83.74	4
٣	يعملون على مراقبة تنفيذ الاهداف الخاصة بالشركة	3.980	0.789	19.83	79.60	6
٤	يحاسبون على الأخطاء التي تحصل أثناء العمل	4.170	0.756	18.12	83.40	5
٥	يتمسكون بتنفيذ الخطط الموضوعة مسبقاً	4.192	0.759	18.10	83.84	3
٦	يتخذون الإجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الأخطاء	3.890	0.840	21.58	77.80	7
٧	يولون الاهتمام للإنجاز المنتظم للخطط والمهام المرسومة	4.300	0.718	16.69	86.00	2
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد سلوكيات القيادة المنغلقة	4.161	0.460	11.04	83.23	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

اما بالنسبة الى متغير القيادة البارعة فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (٤,١٤٦) وكان ذا مستوى عالي وبانحراف بلغت قيمته (٠,٤١٦) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٠,٠٤%) ويحقق اهتمام نسبي (٨٢,٩١%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي على مستوى شركة الواحة عينة الدراسة .

ويتضح من الجدول ( ) ان ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير القيادة البارعة كان كالآتي (سلوكيات القيادة المنغلقة ، وسلوكيات القيادة المنفتحة) حسب اجابات العينة في شركة الواحة عينة الدراسة .

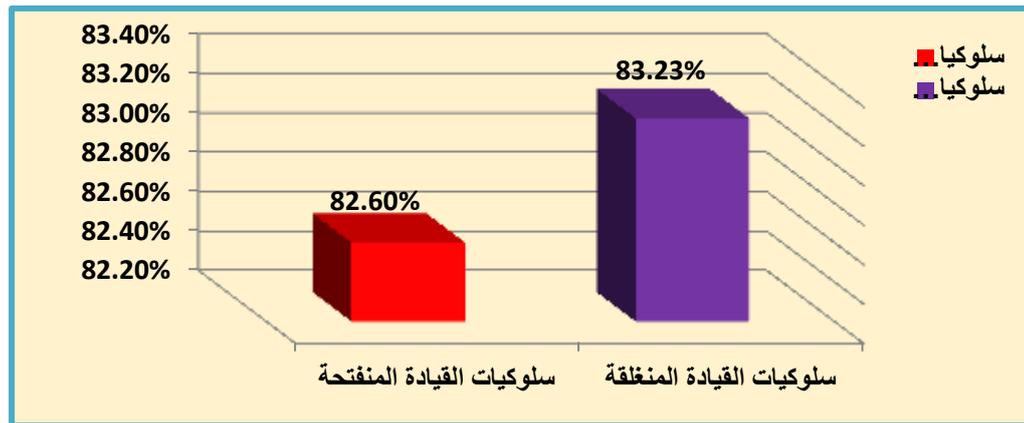
**الجدول (٣٦) : المقاييس الوصفية لمتغير القيادة البارعة**

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
١	سلوكيات القيادة المنفتحة	4.130	0.576	13.93	82.60	2
٢	سلوكيات القيادة المنغلقة	4.161	0.460	11.04	83.23	1
	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير القيادة البارعة	4.146	0.416	10.04	82.91	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويمكن تصوير ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير القيادة البارعة على مستوى شركة الواحة عينة الدراسة عن طريق شكل بياني استناداً الى اهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (٢١) .

**شكل (٢١) : الشكل البياني لمستوى ابعاد القيادة البارعة**



المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

اختبار الفرضية الرئيسية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي) - بهدف اختبار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتفسير نتائجها الميدانية تطلب ذلك الاستدلال بقيم معامل الارتباط

البسيط (Pearson) الذي تبين امكانية استخدامه لان البيانات خضعت للتوزيع الطبيعي كما تم اختباره سابقاً في المبحث الاول من هذا الفصل ، وقد استخدم لتحقيق هذا الغرض البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) ، وبذلك ستعرض جداول التحليل الاحصائي في هذه الفقرة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، كما تشير النتائج هنا إلى نوع الاختبار (2-tailed) ، ومختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط حسب مستوى معنوية (0.01) .

ولتفسير قوة معامل الارتباط ، سيتم اعتماد التوضيح الخاص بتقسيمه الى خمس فئات وحسب ما موضح في الجدول (٤٢) :

#### الجدول (٤٢) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	ارتباط موجب او سالب جدا عالي	$\pm (0.90-0.100)$
2	ارتباط موجب او سالب عالي	$\pm (0.70-0.90)$
3	ارتباط موجب او سالب معتدل	$\pm (0.50-0.70)$
4	ارتباط موجب او سالب منخفض	$\pm (0.30-0.50)$
5	ارتباط موجب او سالب جدا منخفض	$\pm (0.00-0.30)$

Source : Mukaka, M. J. M. M. J. (2012). Statistics corner: a guide to appropriate use of correlation in medical research. Malawi Med J, 24(3), P. 71.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن اختبار فرضيات الارتباط كالاتي :

يظهر من خلال الجدول (٤٢) وجود علاقة ارتباط ايجابية عالية وذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.713^{**}$ ) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (١%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة الواحة محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تدل على انه كلما اهتمت الادارة في شركة الواحة عينة الدراسة بسلوكيات القيادة البارعة من حيث الاهتمام بسلوكيات القيادة بشكل عام ودعم مشاركة العاملين في تطوير اجراءات العمل وتحسين خطوات تنفيذ الاهداف والاستماع لصوتهم ومقترحاتهم في حل المشكلات والتفاعل معهم وتشجيع التشارك في المعلومات وتعزيز علاقاتهم الاجتماعية

وتطويعها ضمن ثقافة الشركة الرسمية اضع الى ذلك الاهتمام بالتعليمات والقوانين من اجل ضمان تحقيق مستويات عالية من النجاح الاستراتيجي.

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الرئيسة الاولى .

### الجدول (٤٣) علاقات الارتباط بين القيادة البارعة بأبعادها والنجاح الاستراتيجي

ابعاد القيادة البارعة		القيادة البارعة	المتغير المستقل
سلوكيات القيادة المنغلقة	سلوكيات القيادة المنفتحة		المتغير التابع
.599**	.630**	.713**	النجاح الاستراتيجي
.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى ٠.٠٠١ بين القيادة البارعة بأبعادها والنجاح الاستراتيجي			النتيجة (القرار)

n=100

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي ( SPSS V.25 )

واعتماداً على نتائج الجدول (٤٣) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى ، وكالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد سلوكيات القيادة المنفتحة والنجاح الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول ( ) وجود علاقة ارتباط ايجابية معتدلة وذات دلالة معنوية بين بعد سلوكيات القيادة المنفتحة والنجاح الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.630) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (١%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة الواحة محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير الى ان ادارة شركة الواحة عينة الدراسة كلما سعت الى الاهتمام بسلوكيات القيادة المنفتحة من حيث سعيها الى منح العاملين فرص تطوير امكاناتهم ومؤهلاتهم الشخصية والمهنية ودعم تعلمهم وحثهم على تقديم مقترحاتهم وتعزيز دورهم والافادة من توصياتهم الميدانية بخصوص تنفيذ الواجبات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة ومساعدة زملائهم

وتحسين شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات من اجل ضمان تحسين مستوى النجاح الاستراتيجي لديهم وتأهيلهم الى مواقع ادارية افضل .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد سلوكيات القيادة المنغلقة والنجاح الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول (٤٣) وجود علاقة ارتباط ايجابية معتدلة وذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المنغلقة والنجاح الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.599) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (١%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة الواحة محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة شركة الواحة عينة الدراسة بسلوكيات القيادة المنغلقة من حيث الاهتمام باتباع الخطط والاجراءات والالتزام رسمياً بإجراءات الرقابة الادارية وضمان تنفيذ العاملين الواجبات المكلفين بها ومتابعة تفاصيل العمل وتبني الاجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الاخطاء والانحرافات وكشف مسبباتها لمنع تكرارها في المستقبل وهذا يمكن ان يعزز قدرات الشركة في تحسين مستوى قدراتها التنافسية وضمان تحقيق مستويات متقدمة من النجاح الاستراتيجي .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده سلوكيات القيادة المنفتحة في النجاح الاستراتيجي)

يوضح الشكل (٢٤) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده سلوكيات القيادة المنفتحة في النجاح الاستراتيجي ، اذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (٠,٤٥) وهذا يعني ان بعد سلوكيات القيادة المنفتحة يؤثر في متغير النجاح الاستراتيجي بنسبة (٤٥%) على مستوى شركة الواحة عينة الدراسة ، وهذا يعني ان متغير النجاح الاستراتيجي سيزداد بمقدار (٤٥%) في حال زيادة الاهتمام بسلوكيات القيادة المنفتحة وحدة واحدة . كما

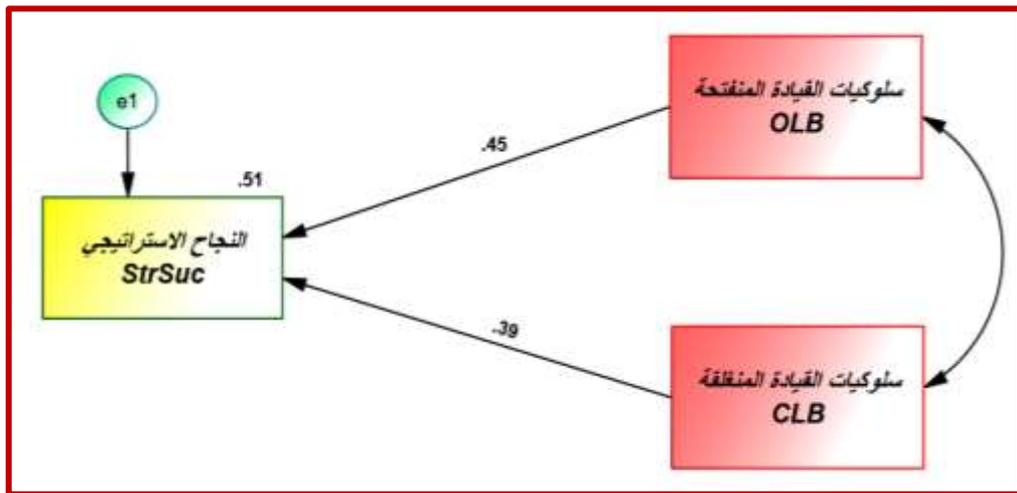
نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول ( ) البالغة (٥,٦١٤) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

واعتمادا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة المغلقة في النجاح الاستراتيجي)

يوضح الشكل (٢٥) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده سلوكيات القيادة المغلقة في النجاح الاستراتيجي ، اذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (٠,٣٩) وهذا يعني ان بعد سلوكيات القيادة المغلقة يؤثر في متغير النجاح الاستراتيجي بنسبة (٣٩%) على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة ، وهذا يعني ان متغير النجاح الاستراتيجي سيزداد بمقدار (٣٩%) في حال زيادة الاهتمام بسلوكيات القيادة المغلقة وحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول ( ) البالغة (٤,٨٦٨) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

واعتمادا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة

الشكل (٢٥) : تأثير ابعاد القيادة البارعة في النجاح الاستراتيجي



المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

## جدول (٤٦) : مسار ومعلمات اختبار تأثير ابعاد القيادة البارعة في النجاح الاستراتيجي

النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعاري	الاوزان الاحدائية المعيارية	المسارات
***	5.614	.082	.463	.447	النجاح الاستراتيجي سلوكيات القيادة المنفتحة <---
***	4.868	.066	.321	.387	النجاح الاستراتيجي سلوكيات القيادة المنغلقة <---

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

### المصادر العربية

- ١- حسن، زينب خليل (٢٠٢١)، دور القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والاداء الإبداعي للمجموعة، دراسة تحليلية لأراء عينة تدريسي ورؤساء الاقسام في كليات جامعة واسط ، رسالة ماجستير ، قسم ادارة الاعمال، جامعة كربلاء.
- ٢- رشيد ، صالح عبد الرضا ، جلاب ، احسان دهش (٢٠١٥). الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة دار المناهج للنشر والتوزيع / عمان ، الأردن.
- ٣- الساعدي، آفاق حميد حسن ( ٢٠١٨)، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز جود القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية في رئاسة الجمهورية العراقية"، دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي ، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة بغداد
- ٤- الشماع، محمد حسن، وحمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع ٢٠٠٧، عمان.
- ٥- العنزي ، اميرة خضير كاظم (٢٠١٠)، دور ابعاد علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، رسالة ماجستير، ص ١٠٣ .
- ٦- العامري ، فراس محمد اسماعيل (٢٠١٠)، الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة : دراسة وصفية تحليلية لاراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ص ٣٨-٥٨.
- ٧- العزاوي، بشرى هاشم محمد (٢٠٠٨) أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي: دراسة اختباريه تحليلية لأراء عينة من رؤساء

وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد" أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد،  
جامعة بغداد.

#### المصادر الاجنبية

1\_Frank H., Guttel, W., & Kessler, A. (2019). Environmental dynamism, hostility, and dynamic capabilities in medium-sized enterprises. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 18(3), 185-194 .

2\_Machuki, V. N., & Aosa, E. (2011). The influence of the external environment on the performance of publicly quoted companies in Kenya. *Prime Journals, Business Administration and Management (BAM)*, 1(7), 205-218 .

3\_Park, Y., & El Sawy, O. A. (2013). Chapter 9 The Value of Configurational Approaches for Studying Digital Business Strategy. In *Configurational Theory and Methods in Organizational Research* (pp. 205-224). Emerald Group Publishing Limited .

4\_ Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (2007). Cross-boundary disruptors: powerful inter industry entrepreneurial change agents. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 315-327 .

5\_ Gong, Y., Le. Y, Zhang, X., Chen, X., Zeng, H., 2021, Organizational Adaptability Influenced by Practice Strategy environmental Dynamism, and Absorptive Capacity, Willy & Hindawi. Usa

6\_Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2009). Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly*, 54, 413-452.