

## اثر المهارات القيادية في تحديد الخيار الاستراتيجي الافضل لمكتب مفوضية انتخابات صلاح الدين (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات والعاملين)

أ.م.د. فراس حسين علوان<sup>1</sup> ، أ.م.د. مظهر خالد عبد الحميد<sup>2</sup> ، أ.م.د. عمار عواد محمد<sup>3</sup> ، م.م. روندك صادق نايف<sup>4</sup>

### المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على اثر المهارات القيادية في تحديد الخيار الاستراتيجي الافضل لمكتب مفوضية انتخابات صلاح الدين. وذلك من خلال القيام بدراسة استطلاعية في المنظمة المبحوثة. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى البيانات الخاصة بالدراسة والوقوف على طبيعتها وقد استعملت استمارة الاستبانة المعدة على وفق مقياس لكرت الخماسي كأداة لجمع البيانات، وقد تم استحصائها من (74) فرداً تمثل عينة من القيادات والعاملين في مكتب المفوضية المبحوثة ومن مجتمع بحث بلغ (92) فرداً، وقد تم معالجة البيانات من خلال برنامج التحليل الاحصائي SPSS.V.25 ، لغرض الوصول للنتائج المطلوبة. توصلت الدراسة لعدة استنتاجات من اهمها، ضرورة ممارسة قيادة المنظمة المبحوثة لمختلف المهارات القيادية لتحديد الخيار الاستراتيجي الافضل لمكتب مفوضية صلاح الدين. قدمت الدراسة عدة توصيات منها، العمل على تطوير المهارات القيادية التي تسهم بتحديد الخيار الاستراتيجي الافضل للمنظمة المبحوثة على وفق النظرة الشمولية المتكاملة.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات القيادية، الخيار الاستراتيجي، البدائل الاستراتيجية

### The Impact of Leadership Skills in Determining the Best Option for the Salah El-Din Elections Committee

(An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Leaders and Employees)

Assist. Prof. Dr. Firas Hussein Alwan<sup>1</sup>, Assist. Prof. Dr. Modher Khaled Abdel Hamid<sup>2</sup>,  
Assist. Prof. Dr. Ammar Awad Mohammed<sup>3</sup>,  
Assist. Lec. Rondik Sadeq Nayef<sup>4</sup>

### Abstract

The study aims to identify the impact of leadership skills in determining the best strategic option for the Salah El-Din Electoral Commission office. This is done by carrying out an exploratory study in the organization in question.

The descriptive analytical approach was adopted to access the data for the study and to determine its nature. The questionnaire prepared according to the Cardt Five Scale was used as a tool for data collection, and it was obtained from (74) individuals representing a sample of leaders and workers in the office of the surveyed commission and from a research community that amounted to (92) Individuals, and the data were processed through the statistical analysis program SPSS.V.25, for the purpose of reaching the required results.

The study reached several conclusions, the most important of which is the necessity of practicing the leadership of the organization in question for the various leadership skills to determine the best strategic option for the Office of the Salah al-Din Commission.

The study made several recommendations, including working on developing leadership skills that contribute to determining the best strategic option for the organization under study, according to an integrated holistic view.

**Keywords:** Leadership skills, strategic choice, Strategic alternatives.

### انتساب الباحثين

<sup>1,2,3</sup> كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، تكريت، 34001  
<sup>4</sup> كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، دهوك، 42005

<sup>1</sup>Firas\_maw2005@tu.edu.iq

<sup>2</sup>moudher@tu.edu.iq

<sup>3</sup>amar@tu.edu.iq

<sup>4</sup>Rondik.naef@uod.ac

### المؤلف المراسل

### معلومات البحث

تأريخ النشر : آب 2022

### Affiliation of Authors

<sup>1,2,3</sup> College of Administration and Economics, University of Tikrit, Iraq, Tikrit, 34001

<sup>4</sup> College of Administration and Economics, University of Dohuk, Iraq, Dohuk, 42005

<sup>1</sup>Firas\_maw2005@tu.edu.iq

<sup>2</sup>moudher@tu.edu.iq

<sup>3</sup>amar@tu.edu.iq

<sup>4</sup>Rondik.naef@uod.ac

### <sup>1</sup> Corresponding Author

### Paper Info.

Published: Aug. 2022

## المقدمة

نفسها (عملية الاقتراح) للزبائن أنفسهم، علاوة على مهارة ( قدرة التدريب والإرشاد)، بوصفها من الصفات التي يجب ان يتسم بها القائد، ليكون محفزاً لزملائه من اجل ديمومة نمو امكانياتهم المهنية، فيمكن عدها عاملاً مساعداً للمفوضية، للتوسع بجميع الامكانيات المؤهلة للقادة او المرؤوسين على حد سواء لأداء المهام بكفاءة. إذ ان هذه المهارة ستبني فريقاً ناجحاً، يتسنمه قائد له القدرة على صقل مهارات التحفيز المستمر، واتباع افضل الاساليب التي تدعم فريقه، فضلاً عن الوضوح الذي يتسم به كقائد، في اتخاذ القرارات بمهنية وشفافية من خلال القدرة على توقيت التحفيز بالمكافأة في الوقت المناسب، وكذلك فهم التفاوت والاختلاف بين العاملين، من اجل التقييم بحيادية مما يجعل عملية التحفيز تأخذ دوراً أكثر ايجابية في تعزيز العمل الجماعي لتحقيق اهداف المفوضية. ولا يفوتنا ان نعرض على المسؤولية، لكونها من اهم وابرز الصفات التي يجب ان يتسم بها القائد، فيعد المسؤول الاول عن النجاحات عند اتخاذه القرارات الصائبة، وعن الإخفاقات لكونه الامر والمتابع لأداء فريقه. وهذه الميزة تعد سيفاً ذا حدين فمن ناحية عليه ان يتسم بقدر عالٍ على تقبل الانتقادات لعدم تسيير الامور ايجابية او كما هو مخطط لها، وتحمل تغيير نظرة موظفيه كي لا يفقدوا ثقتهم به، و من ناحية اخرى عليه ان يتقبل الأخطاء والإخفاقات والفشل كجزء من التعلم من أخطاء الماضي في الحياة المهنية، وإعطاء فرصة لايتكار حلول واضحة واعطاء الوقت اللازم لتلافيها، من اجل تحسين الاداء واعادة الثقة للموظفين، وذلك بتوظيف مهارة استكشاف الأخطاء وإصلاحها. في الواقع، ان كل ما سبق يمكن عده كعوامل مساعدة للقادة على تحمل المسؤولية المناطة لهم، وكمهارات وصفات ينبغي ان يتمتعوا بها كقادة، علاوة على تقبل ردود الفعل من الموظفين وعدها جزءاً من تراكم الخبرات واداة فاعلة لبناء الشخصية القيادية، والقدرة على تقييم أفضل الحلول عند توافر عدة بدائل منها، وامكانية اختيار افضلها في الوقت المناسب. ان دافع فريقنا البحثي من هذه الدراسة، نبع من اهمية الشخصيات القيادية ذات العلاقة في فهم الدور المفصلي الذي يؤديه قادة المفوضية، فضلاً عن اهمية توظيف الكاريزما القيادية بكل ما تحويه من سمات، وبيان اهمية ايجاد العلاقة او الاثر للمهارات القيادية التي ينبغي ان يتسم بها قادة المفوضية بشكل عام ومفوضية صلاح الدين بشكل خاص في تحديد الخيار الاستراتيجي الافضل، لاسيما اننا حديثو عهد بالديموقراطية غير الموجهة، إذ يرى الباحثون ان تسليط الضوء على مثل هذا الموضوع يعد مدخلاً جديداً وحيوياً، كونه يمس البناء الديموقراطي، ويشكل عامل زخم يتمحور حول شخصية القائد وامكانياته القيادية، وفهمه لدوره بشكل اكثر، علاوة على ان

تمارس جل شعوب العالم حقها في اختيار مصيرها، على وفق آليات مرنة وسلسلة وذات فاعلية كبيرة، تعمل عليها منظمات تتسم بالدقة والعمل الدؤوب والتخطيط المحكم وتتمثل هذه المنظمات بمكاتب المفوضية المنتشرة في عموم ارجائها؛ وعلى مستوى دولة العراق، يتمثل عملها في عموم المحافظات ومنها محافظة صلاح الدين (مجتمعا للبحث)، اذ يتميز مكتب صلاح الدين بدقة تنظيمية عالية واستجابة سريعة لمتطلبات البيئة المحيطة، الامر الذي يشير إلى وجود مهارات قيادية يتطلب الوقوف عليها ومعرفة طبيعتها وصلها وتحديد اثرها في تنفيذ الخطط الاستراتيجية المعدة، والبدائل المقترحة لعمل مكتب المفوضية. ان ممارسة الشعوب لحقها في اختيار مصيرها، أمر تعمل عليه منظمات تمتاز بالمهنية والدقة في العمل. ولأن للمهارات القيادية تأثيراً مباشراً في جميع جوانب ومرافق الحياة المهنية (للمفوضية) للمنظمة، ولها الاثر البالغ في مرحلة التطور التنظيمي، ويمكن للمرء عدها إحدى اهم المهارات الشخصية التي توصل المنظمة إلى بر الامان، وتعد سرعة اتخاذ القرار ابرز ما يتميز به دور القائد الفعّال، وبما يتوافر لديه من معطيات، لتزيد من امكانية اتخاذ القرارات بفعالية مع مرور الوقت، والتي ستكون عاملاً مساعداً لاكتسابه خبرات تراكمية، سببتعكس بالإيجاب على إنجاز الخطط والمهام الموكلة اليه بشكل أسرع وبكفاءة ودقة عالية. وتجدر الاشارة إلى أنّ المهارة الفنية من اهم المهارات القيادية والخاصة بعملية التأمل الفكري والمحفزة لاتخاذ القرار بعملية الحسم، كاداة فاعلة تحتاج إلى خبرة في مجال البحث، والاستنباط والمهارة في مجال التقييم العميق على المستويات والاصعدة كافة، وامكانية عالية لإيجاد حلّ للمشكلات المهنية ضمن الاطار الوظيفي او على المستوى التنظيمي، علاوة على قدرة تحديد الأهداف بنظرة ثاقبة، ووضع خطط رصينة لتحقيقها، فضلاً عن القدرة على المبادرة لكسر الاجواء الروتينية. ومن الجدير بالذكر الاشارة إلى اهمية ان يتمتع متخذ القرار (القائد) بإمكانية توظيف الخبرات المتركمة للمهام السابقة كبنك معلوماتي، وكمعامل من عوامل الحفاظ على الصورة الإيجابية للمنظمة، وعليه يعد تمتع القائد بذلك عاملاً مساعداً لأداء المهام بكفاءة تضيء جواً من الاخلاص والتفاني، فتجعل أكثر دبلوماسية في ادارة الافراد العاملين، وتزيد من الرغبة في تحقيق الاهداف المناطة بهم. فضلاً عن تبنيه لإمكانية تحديد الاستراتيجيات الواعدة كاستراتيجية الاستقرار، وعدها من صيغ العمل التي ينبغي ان تتبناها وتركز عليها المفوضية، ممتثلة بقياداتها من اجل النمو في اوصول خدماتها إلى اكبر عدد ممكن من المستفيدين، كونها تقوم بتقديم المنتجات

الاجراءات المتبعة في الإدارة الانتخابية كأحد خياراتها الاستراتيجية. فيعد ذلك أمراً مفصلياً لزيادة خبرة القيادات العاملة بأعلى مستويات المعرفة لنجاح العملية الانتخابية، لتحقيق أعلى مستويات العمل الجماعي الرصين. وبما ينسجم مع تحقق اهدافها الاجتماعية لمحافظة صلاح الدين. فتنحصر مشكلة الدراسة في التساؤلات الأساسية التالية:

- 1- هل تتمتع قيادة مكتب مفوضية صلاح الدين بالمهارات اللازمة لإجراء انتخابات ناجحة؟
- 2- ما مدى ادراك قادة مكتب مفوضية صلاح الدين للخيارات الاستراتيجية وابعادها؟
- 3- هل تنعكس المهارات القيادية لقادة مكتب مفوضية صلاح الدين في تحديد الخيار الاستراتيجي الافضل؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

تأتي الأهمية الرئيسة لهذه الدراسة، في محاولة وضع خارطة طريق لمعالجة التحديات التي تواجه القيادات الادارية للمفوضية من وجهة نظر عملية. ففي الواقع، تعد العملية الانتخابية دورة متكاملة، بحاجة لمهارات قيادية بكل مفاصلها وصولاً لمرحلة الاقتراع. فتحدد الخبرات والمهارات اللازمة لكل مرحلة بهدف التقييم للمراحل التي سبقت او تلي عملية الاقتراع، يعد امراً ضرورياً للتأكد من قدرة القيادات على إدارة العملية الانتخابية بكفاءة وفاعلية، من خلال رصانة الجوانب التمويلية و التنظيمية اللازمة والقدرات الواجب توافرها لتنظيم انتخابات تتسم بالمقبولة والمصادقية المطلوبة، فضلاً عن الإشارة إلى أهمية المهارات المهنية التي يجب ان تتمتع بها القيادات الادارية، والتي تنسجم مع أهمية توافر الوسائل المساعدة لترشيد عملية التخطيط المفصل الواجب توافرها لدى القيادات في المفوضية، وبما يعزز قدرتها على ادارة المتطلبات الأساسية المتعلقة بالعمل الانتخابي بكفاءة عالية، فضلاً عن أهمية الارتقاء بعمل المفوضية المستقلة للانتخابات من خلال قيادتها وتفعيل السبل والاجراءات الكفيلة للنهوض بها، فجات هذه الدراسة متوافقة مع هذا التوجه العام للدولة ومركزة على جانب حيوي ومهم الا وهو فاعلية الاداء في عمل مكتب مفوضية صلاح الدين، متمثلاً بقيادته، وما يجب ان تتمتع به من مهارات تسهم بشكل فاعل في التخطيط وامكانية وضع الاستراتيجيات الملائمة، التي تحقق الاهداف الموضوعية وبما يتناسب مع الاحتياجات الاجتماعية لمحافظة صلاح الدين.

الخيارات الاستراتيجية من المواضيع التي ترافق الشخصية القيادية وتعد محور عملها الاساس. لتكون مساهمتنا العلمية الجديدة هي تطبيق مهارات القائد وقدرته على اتخاذ الخيار الاستراتيجي الامثل في واحد من اهم مفاصل البيئة المضطربة كون محافظة صلاح الدين تضم مختلف طوائف وقوميات العراق، لذلك فهناك صعوبة بالغة تواجه هذه المنظمة والكوادر القيادية فيها، بمعنى انه يجب ان يستلهمها شخص ذو امكانات قيادية يتسم بالصفات القيادية و كازيمتها، ولديه القدرة على قراءة الصورة كاملة، ليستطيع ان يبني الثقة بالعملية الديمقراطية لدى المواطنين. وبغية الوقوف على ما تقدم فقد تم تقسيم الدراسة إلى عدة مباحث: اذ تناول المبحث الاول، منهجية الدراسة؛ في حين تناول المبحث الثاني: المهارات القيادية؛ وقد استعرض المبحث الثالث، الخيارات الاستراتيجية؛ وجاء المبحث الرابع، مبيناً الجانب العملي للدراسة؛ في الوقت الذي يتطرق المبحث الخامس للاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الاول (منهجية الدراسة)

#### اولاً: مشكلة الدراسة

تشهد بيئة محافظة صلاح الدين العديد من التحديات والمعوقات التي اثرت سلباً على عمل مكتب المفوضية فيها، كالتحدي الاستراتيجي الذي واجهته العمليات الانتخابية بشكل عام، متمثلاً بالنقص الحاد في الخبرات وكيفية ادارة مصادر المعرفة التي تمتلكها. الامر الذي يتطلب اتباع استراتيجيات رصينة تخدم عمل (المفوضية) كمنظمة، وفق رؤية قيادة متمرسه تتمتع بالمهارات والقدرات اللازمة لتحديد خطة العمل الفضلى. بتركيز جل اهتماماتها لتحقيق إدارة العملية الانتخابية باستقلالية لا تفقدها ثقة الشعب والمنظمات الدولية، ولكن حادثة عهدا بالعمل الديمقراطي لم يعطها الفرصة الكافية لتتمتع بالجاهزية الكافية للقيام بمهامها، فضلاً عن عدم امتلاكها تجربة كافية تزيد من زخم مصادر المعرفة الضرورية، لتعطيها الضوء الاخضر للقيام بمهامها بالمستوى الذي ينشده المواطن في ظل حادثة العهد بالتحولات الديمقراطية. ان تعدد تجربة تنظيم الانتخابات التنافسية لعدة دورات الانتخابية يزيد من تراكم الخبرة المعرفية لدى قياداتها لتلعب دوراً محورياً في تغيير التحديات التي كانت تواجهها تلك الإدارات في اكتساب المهارات اللازمة لأداء اعمالها. فمن ابرز تلك التحديات التي تواجه مكتب المفوضية بشكل عام هو امكانية زيادة المعرفة والمهارة بأليات ادارة العملية الانتخابية لكسب ثقة اطراف تلك المنظومة كافة، لتحقيق أعلى مستويات ضبط

**ثالثاً: أهداف الدراسة:**

من استجابة افراد العينة على تلك الاستبانة، لبلورة نتائج تفضي إلى استنتاجات ترتبط بواقع حال قيادة مفوضية الانتخابات في صلاح الدين، وقد خرجت بعدة منطلقات فكرية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

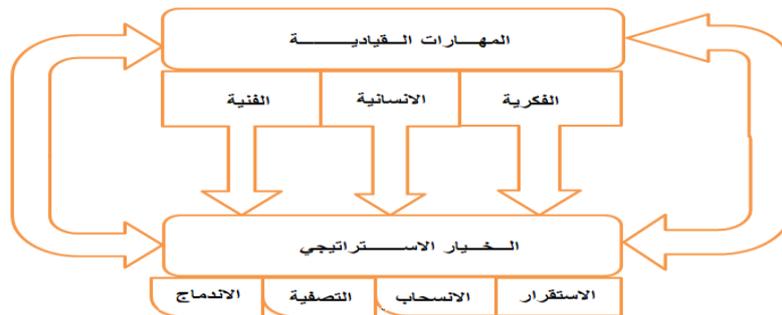
**خامساً: فرضيات الدراسة:**

تعد المهارات القيادية قدرات يتسم بها الافراد ويمكن تطويرها من قبلهم، وهي ان لم تكن فطرية فليس بالضرورة ان تكون كذلك، فقابلية التطور تزيد من هذه المهارات. و هي بمثابة ادوات تمكن القادة من تحديد الاحتياجات والمتطلبات لتوجيه الامكانات الوظيفية للأداء الصحيح للوصول إلى افضل الانجازات، ولها الدور الاكبر في امكانية تحديد الخيار الاستراتيجي الذي سيوجه المفوضية في نهاية المطاف باتجاه يعتمد على حامل تلك المهارات وقدرته على توظيفها بشكل ايجابي لتحقيق اهدافه بقيادة المفوضية إلى بر الامان ، وفي ادناه الفرضيات التي سارت عليها الدراسة، كعلاقات الارتباط والتأثير ، والتي تتألف من فرضيتين رئيسيتين مفادهما:

أ- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمهارات القيادية لمكتب مفوضية صلاح الدين في تحديد الخيار الاستراتيجي الافضل على المستوى الكلي للمنظمة المبحوثة ومستوى الابعاد.

ب- لا تؤثر المهارات القيادية لمكتب مفوضية صلاح الدين تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحديد الخيار الاستراتيجي الافضل لعمل المكتب على المستوى الكلي ومستوى الابعاد.

وكما هو موضح في الشكل (1) :



**الشكل (1): يوضح المخطط الفرضي للبحث**

والاطاريج والمجلات والمؤتمرات والكتب، إضافة إلى الاعتماد على شبكة المعلومات الالكترونية (الانترنت).

ب. اداة الاستبانة: تم اعتماد مقياس أليكرت الخماسي في تصميم اداة الاستبانة، إذ تمثل الجزء الاول من الاستبانة بالمتغيرات

تُساعد المهارات القيادية في ادامة دقة العمل في جميع المفاصل المهنية في المنظمة، ويمكن عدداً المحرك الرئيس لعملياتها الروتينية، وانطلاقاً من اهمية قدرة متخذ القرار على اتخاذ الخيار الاستراتيجي الافضل، جاءت الدراسة بهدف التعرف على المهارات القيادية في مكتب مفوضية صلاح الدين واسهامها في تحديد ووضع الاستراتيجيات و الخطط الملائمة لعمل هذه المنظمة، وبما يحقق اهدافها في ترسيخ اسس الديمقراطية كرسالة لها في عموم العراق ولحفاظة صلاح الدين بصورة خاصة. وتم تحديد اهداف الدراسة وفقاً لـ:

- 1- التعرف على ما يجب ان تتمتع به قيادة مكتب مفوضية صلاح الدين من مهارات.
- 2- التعرف على طبيعة الخيار الاستراتيجي المتبع في مكتب مفوضية صلاح الدين.
- 3- محاولة توجيه المهارات القيادية، باتجاه اختيار الاستراتيجية الافضل للعمل عليها.

**رابعاً منهج الدراسة:**

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كون الدراسة تتبنى جانباً معرفياً في الكشف والاستقصاء عن ظاهرة تمت ترجمتها بمشكلة الدراسة تحت الاطر المنهجية العلمية بغية الوصول إلى تقييمات ذات مغزى علمي، يرتقى بها لتكون رصيذاً معرفياً، وتم ذلك من خلال وصف لأبعاد المشكلة بهيئة استبانة تم تصميمها لهذا الغرض و (المنهج الكمي التحليلي) هادفين لتحليل البيانات الكمية المحصلة

**سادساً: اساليب جمع البيانات**

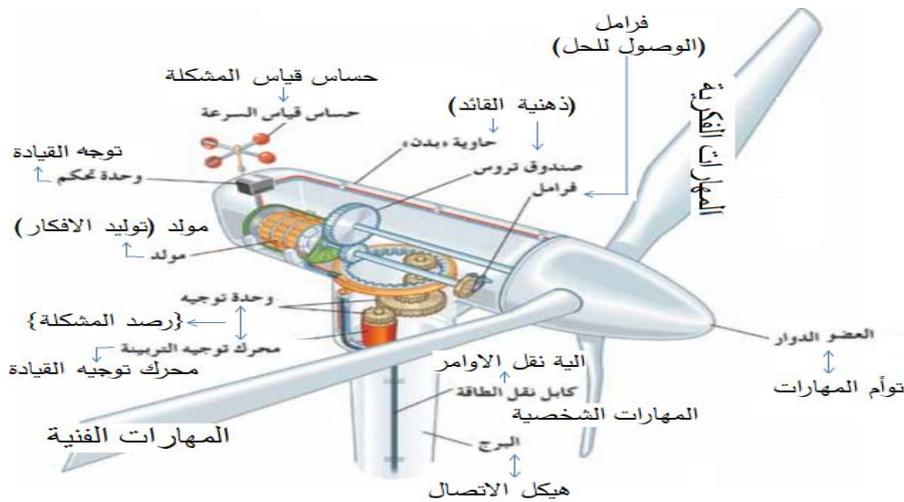
أ. الجانب النظري: تم تغطية الجانب النظري للبحث من خلال عدة مصادر ورقية و الكترونية تمثلت بالمراجع العلمية كالرسائل

الديموغرافية، واما الجزء الثاني فقد اهتم بقياس (مهارات القيادة)، وواقع (15)، فقرة لقياسها موزعة بالتساوي على الابعاد الفرعية الثلاثة للمتغير المستقل (المهارة الفكرية والمهارات الانسانية والمهارات الفنية)، ووفقا لمقياس ليكرت الخماسي (5 - 1)، كونه أكثر ملاءمة للإجابة عن الأسئلة ويعطي المستجيب مساحة رؤية واضحة لرأيه، فيما تعلق الجزء الثالث بقياس المتغير المعتمد والذي مثل (الخيارات الاستراتيجية) لقياس ابعاده الفرعية الخمسة (استراتيجية الاستقرار، واستراتيجية الانسحاب، واستراتيجية الاندماج و استراتيجية تطوير المنتج، واستراتيجية التغلغل في الاسواق) وواقع (20) فقرة تم توزيعها بالتساوي على هذه المحاور الفرعية بغية قياسها وعلى المقياس نفسه.

### سابعاً: حدود الدراسة

نظرا إلى ما تسهم به حدود البحث في فسخ المجال أماننا لكي نقوم بعملية التجريد ومعرفة وقت وزمان وجود المشكلة، والفئة المستهدفة، فضلا عما تسهم به في عملية العزل الفكري المرتبط بالبحث العلمي حول المشكلة قيد الدرس التي نحن بصدد مراجعتها خلال هذه الورقة، ارتأينا ان نضع البحث ضمن الحدود التالية:

1. الحدود الزمانية: امتد العمل في الدراسة من 2021/8/20 لغاية 2021/11/23.
2. الحدود المكانية: المفوضية المستقلة للانتخابات (مكتب مفوضية صلاح الدين).
3. الحدود البشرية: قيادات وموظفي مكتب مفوضية في صلاح الدين.



المصدر من اعداد الباحثين

الشكل (2): يوضح مهارات القيادة

## المبحث الثاني (المهارات القيادية)

### تمهيد

بدأ منهج القيادة من وجهة نظر المهارات بمقال روبرت كاتز بعنوان "مهارات المسؤول الفعال" والذي نُشر عام (1955) في هارفارد بيزنس ريفيو، إذ اقترح كاتز ثلاث مجموعات من المهارات: المهارات الفكرية (الادراكية - الذهنية)، المهارات الفنية والمهارات الشخصية، وترتبط المهارات التقنية والفنية بالمعرفة والخبرة في مجال معين من الأعمال. ويرى الباحثون امكانية تجسيد مهارات المسؤول الفعال كما في الشكل (2) المستوحى من توريينة الرياح الحديثة. وذلك بالاستفادة من الظروف البيئية المولدة للمشاكل واستغلالها لتوليد الحلول بالاعتماد على مهارات القيادة والممثلة بريش التوربين، فعندما تأتي الظروف البيئية المسببة للمشاكل ستدور الريش (المهارات القيادية) ذات التصميم (الايروديناميكي)، والمشابه لحد ما تصميم جناح الطائرة، والتي ترتبط مع بعضها بصورة تحاكي تصميم مروحة الهواء العادية، والتي بدورها تدير مولد الافكار محاكية تزويد مولد الكهرباء بالطاقة الحركية لتوليد الكهرباء، ويحاكي الصندوق ذهنية القائد، وكيفية تفاعل الافكار لتوليد الحلول لمشاكل المراد حلها، كما يحاكي كابل نقل الطاقة الاوامر من القائد إلى معيته عبر الهيكل التنظيمي لاستدامة الحلول الناجمة تبقى هذا التوربين بالحركة لمواجهة الظروف البيئية متصديا للمشكلة من خلال توأمة المهارات مع بعضها، وكما يوضحها الشكل (2).

المتكاملة للمشكلات المتنوعة مع تحقيق ربط عالٍ بين المتغيرات والاحداث المختلفة [5] وتقسّم المهارات الفكرية إلى نوعين من المهارات وعلى ما يأتي:

1- المهارات الادارية: تبرز المهارات الادارية في امكانية وقدرة قائد المنظمة على الاستجابة للتحديات، وقدرته على توزيع المهام والواجبات داخل المنظمة على وفق الاسس السليمة، يضاف إلى ذلك مهارته في تحقيق التناسق والانسجام بين الوحدات ولمختلف الانشطة، مع تدليل العقبات التي تعترض العملية التنظيمية ومتابعة سير الاداء، يضاف إلى ذلك عدة مهارات ادارية وكالتالي: [6]

ت- القدرة على التخطيط. ث- ادارة التغيير. ج- مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات.

2- المهارات السياسية: هي القدرة على فهم الآخرين في العمل بشكل فعال واستخدام هذه المعرفة للتأثير في الآخرين للتصرف بطرق، تعزز الأهداف الشخصية والتنظيمية ويجمع الأفراد ذوي المهارات السياسية بين السكاء الاجتماعي والقدرة على ضبط سلوكهم وفقاً لمتطلبات المواقف المختلفة والمتغيرة بطريقة تبدو صادقة وتلهم الدعم والثقة، وتؤثر وتتحكم بشكل فعال في ردود الآخرين. [7].

ب- المهارات الانسانية: قدرة القيادة على التعاطي مع العاملين وتنسيق جهودهم وحثهم على العمل بروح الفريق لتحقيق الانجاز الجماعي للأهداف [3,3] ويتوافق مع هذا التوجه [8] بوصفها المهارات التي تساعد القائد على العمل بفعالية مع المرؤوسين والأقران وهي مكتسبة ويمكن تدريب القادة على تطويرها لتحقيق أهداف المنظمة والعمل بشكل تعاوني كمجموعة لتحقيق الإتقان المشترك في العمل [2,8]، فهي تمكن قادة المنظمة الاداريين من تحقيق الاداء المتميز للأفراد وزيادة دافعيتهم للعمل وتجعلهم عناصر فعالة داخل المجموعات وتيسر اندماجهم وتدعم الجهد التعاوني المشترك فيما بينهم [1,2].

ت- المهارات الفنية: ترتبط المهارات الفنية بالمعرفة والخبرة في مجال معين من الأعمال [4,2] وينعكس هذا النوع من المهارات القيادية على فهم نوع معين من النشاط التنظيمي، الذي يتعلق بالعمليات والاجراءات فضلاً عن الاساليب المتبعة في التعامل مع هذا النشاط المحدد، فالقائد في هذه الحالة يمتلك معرفة متخصصة عالية بنشاط معين ولديه قدرة تحليلية مبنية على عامل الخبرة الميداني في هذا المجال

وتشير المهارات الشخصية إلى المهارات والقدرة على العمل مع الافراد، وترتبط مهارات التفكير المجرد بالقدرة على العمل مع الأفكار اعتماداً على مستوى الإدارة، وهناك حاجة إلى بعض المهارات أكثر من غيرها، بمعنى قد نحتاج إلى مهارات بشكل دائم، وفي بعض الاحيان نحتاج إلى مهارات تكون مخزونه منذ فترة طويلة تكون بحاجة لاستحضارها في اوقات وظروف معينة.

### أولاً: مفهوم المهارات القيادية

المهارات جمع لمفردة (مهارة)، وفي اللغة العربية معناها الحدق والفهم في شيء ما واحكامه واتقانه، ويقال (مهر الشيء مهارة) بمعنى حكمه فاصبح حاذقاً به، ويقال كذلك إنه مَهَر في العلم والوظيفة والصناعة [1]، وهي قدرات يمكن تطويرها وليس بالضرورة فطرية وتتجلى في الأداء وليست إمكانات كامنة لا تظهر للمحيط الخارجي [2] وتمكّن المهارات قائد المنظمة من تحديد مطالب موظفيه وتوجهاتهم الوظيفية، وتمنحه القدرة لتحفيزهم على المبادرة في العمل وتقديم الابداع من خلال استثارة جهودهم الفكرية والبدنية، وبما يحقق اهداف المنظمة ويرفع من مستوى ادائها [3]، ويشير أفلاطون في كتابه " الدولة " إلى أن شؤون الدولة يجب أن تدار من قبل أشخاص يمتلكون قدرات معينة، أي أولئك الذين لديهم أكثر القدرات تطوراً [4] وفي ذلك تأكيد على اهمية المهارات القيادية في ادارة منظمات الدولة.

### ثانياً: انواع المهارات القيادية

أ- المهارات الفكرية (الادراكية - الذهنية): هي الرؤية الثاقبة التي يتمتع بها قائد المنظمة ويحلل بطريقة سريعة وموضوعية طبيعة التنظيم وبصورة تقوده نحو فهم افضل للطبيعة التي تترابط بها اجزائه ومن ثم يحقق تأثيراً كبيراً في هذه الاجزاء التنظيمية منفردة ومجمعة، مثل ذلك تحديد طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين وعلاقتهم بالمنظمة والمجتمع ككل [2,3]، ويتسم القادة الذين يحملون هذا النوع من المهارات بالمرونة والقابلية الذهنية والاستعداد لتقبل آراء الآخرين وافكارهم وطموحاتهم فهذه المهارات داعمة للتطور الذي يحصل للمنظمة فكرياً وعملياً وبما يتوافق مع متطلبات العصر وتغيرات البيئة المحيطة، يضاف إلى ذلك القدرة على التفكير العقلاني المنطقي المنظم الذي يحدد مكانة المنظمة ويسمح باستقرار الامور ورؤية المرتكزات، والابعاد

### ثانياً: أنواع الخيارات الاستراتيجية

هنالك العديد من انواع الخيارات الاستراتيجية نوجزها بما يأتي:  
[12,2]

أ. إستراتيجية الاستقرار (عدم القيام بشيء): هذه الاستراتيجية تتبنى من قبل المنظمات الناجحة التي تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، فتقوم المنظمة بحشد مواردها في مجال الأعمال الحالية لغرض تحسين ميزتها التنافسية والمحافظة عن وضعها الحالي وما حققته من نتائج وان لهذه الاستراتيجية أنواع عديدة تتمثل بالآتي:

1- إستراتيجية عدم التغيير: وهي استمرار المنظمة بالأعمال نفسها دون أي تغيير يذكر.

2- إستراتيجية الريح: تنطلق من فكرة التضحية بالنمو بهدف زيادة الأرباح إذ يركز أداؤها نحو تخفيض كلف البحث والتطوير.

3- إستراتيجية التريث: تتضمن تخفيض مستوى أهداف المنظمة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها وطاقتها.

4- إستراتيجية الحركة البطيئة: تتبع هذه الاستراتيجية في حالة ادراك الإدارة العليا انها غير قادرة على الاستمرار في أتباع استراتيجية النمو، بسبب عوامل خارجية عديدة.

5- استراتيجية الحصاد: إذ تقوم هذه الاستراتيجية بتقليص حجم الانشطة الحالية والاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.

6- استراتيجية النمر التدريجي: إذ تقوم المنظمة باختيار نوع معين من الأنشطة بعناية بحيث تكون عمليات النمو فيها ممكنة في حين تبقى الأنشطة الأخرى في وضع الاستقرار.

ب. إستراتيجية الانسحاب (الانكماش) تتبنى المنظمات هذه الاستراتيجية عند انخفاض معدل تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه إذ تعمل على تقليل خطوط إنتاجها وأهدافها وتقليص أسواقها ووظائفها وإضافة التحسينات الوظيفية وتقليل الأنشطة في الوحدات العاملة ذات التدفق النقدي السلبي وأن هذه الاستراتيجية تتخذ أنواع عديدة هي:

1- إستراتيجية التحول: تقوم المنظمات بتغيير أنشطة أعمالها الحالية والتحول إلى مجالات عمل جديدة، وهذا لا يعني عدم احتفاظ المنظمات بأنشطتها القديمة ولكن التركيز يكون أكثر على أنشطة الأعمال الجديدة.

2. إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل: هنا تقوم المنظمة بتخفيض حجم بعض أنشطتها والتكاليف الخاصة بالأعمال التي تراها غير فعالة.

[3,4]، فهذا يعني أن يكون القائد مدرراً لذاته والآخرين ويتمتع بكفاءات في مجال متخصص ومنظور تحليلي حول القضايا، وفي الوقت نفسه إدراك القدرة على استخدام الأدوات والاجراءات المناسبة للتعامل مع المواقف المتنوعة [8,3]، فالقائد الذي يتقن مجال تخصصه يصبح قدوة للآخرين ومرجعاً لهم اذا واجهتهم مشكلة معينة او حاولوا تطوير ادائهم، فهو بذلك يصبح ضمن الرواسخ لدى العاملين وينال ثقتهم واحترامهم؛ ومن جملة اختصاصات هذه المهارات الامور الاتية: [5,2].

- 1- ترسيخ الاهداف وايصالها إلى فرق العمل وافهامها لهم.
- 2- القدرة التخطيطية والتنظيمية من بناء الخطط وتوضيحها ورسم السياسات المتبعة وتوزيع الاختصاصات على وفق امكاناتها.
- 3- الالتزام بالمسؤولية وحسن التصرف من حيث الهمة العالية والتمسك بقواعد العمل وقوانينه والاستجابة لذلك بكل تفان ويكون مثلاً وظيفياً يحتذى به.

### المبحث الثالث (الخيار الاستراتيجي)

#### أولاً: مفهوم الخيار (البديل) الاستراتيجي:

قبل التطرق إلى مفهوم الخيار الاستراتيجي لا بد من معرفة ما هو المقصود بالاستراتيجية، ففي اواخر الخمسينيات من القرن العشرين ناقش الاستاذ في جامعة هارفرد Kenneth Andrews مفهوم الاستراتيجية بالقول "ينبغي على كل منظمة اعمال وكل جزء فيها وكل فرد فيها ان تكون لديه معرفة واضحة بالأهداف والغايات التي تجعله بالاتجاه الصحيح وتمنعه من الانحراف إلى الاتجاهات الخاطئة" وكانت هذه المقالة بمثابة الرأية الممهدة لظهور العديد من المدارس والمراكز البحثية التي تعنى بموضوع الاستراتيجية [9]. اما الخيار الاستراتيجي (Thomas) فيوصف بأنه جوهر الإدارة الاستراتيجية لأنه يتعلق بالقرارات التي تخص مستقبل المنظمة والطريقة التي تحتاجها للاستجابة للعديد من الضغوط والتأثيرات التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الاستراتيجي [10] فالبديل الاستراتيجي هو احد البدائل الموصلة إلى تحقيق الأهداف المراد تحقيقها من قبل متخذ القرار [11]، ويوصف بصورة ادق بأنه البديل الافضل الذي يتم تحديده من بين عدة بدائل متاحة وذلك لتحقيق ملائمة اكبر بين المنظمة وبيئتها الخارجية [12].

**ثالثاً: العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي:**

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الخيار الاستراتيجي نوجزها بالآتي: [13]

**أ. الأهداف:** تتمثل بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي سبق وضعها في المرحلة الأولى من الصياغة الاستراتيجية، وتعد أحد أهم العوامل المؤثرة في تحديد البديل الاستراتيجي للمنظمة، أي ينبغي عند اختيار هذا البديل النظر إلى إمكانية أو مقدرة البديل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

**ب. المعلومات:** في بعض الأحيان ربما لا يمتلك صانعو الخيار الاستراتيجي معلومات كافية أو قد يؤديون أعمالهم في ضوء معلومات غير كافية أو غير صحيحة، وفي كلتا الحالتين، تتأثر جودة البدائل الموجودة، ومن ثم فإن استمرارية القيام بصنع البديل الاستراتيجي تبدو امراً غير مناسب.

**ت. العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة:** عادة ما يتحدد اختيار البديل الاستراتيجي بالعديد من العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة، ونمط وهيكل الإدارة وميول المدراء العاملين والقيم والثقافة التنظيمية السائدة فيها، والعوامل السلوكية كذلك، وموقف الإدارة العليا من المخاطرة من حيث الأخذ بها أو تجنبها ومدى اعتمادها على الخطط والاستراتيجيات السابقة.

**ث. العوامل الخاصة بالفرص والتحديات:** عند دراسة البدائل لا بد من الأخذ بنظر الاعتبار نتائج تحليل البيئة الخارجية والداخلية والتقاط الفرص واستثمارها بالتكامل مع النقاط الداخلية للوقوف أمام تهديدات ومخاطر البيئة الخارجية والحد من آثارها السلبية.

**رابعاً: دور المهارات القيادية في تحديد الخيار الاستراتيجي الأفضل لهيئة الاستثمار**

تبرز المهارات القيادية من خلال القدرة على تحديد وفهم المشكلة وجمع البيانات حولها يضاف إلى ذلك الامكانيات البدنية والفكرية التي يتمتع بها قادة المنظمة جنباً إلى جنب مع الخبرات والمعرفة التي تسهم جميعها بشكل فاعل في تحديد الخيار الاستراتيجي الأفضل للمنظمة المبحوثة، ولكون الإدارة هي التي تحقق الأشياء والقيادة هي من تقرر ما يجب أن يحدث [14]. نستدل من ذلك ان قرار تحديد الخيار الأفضل يتطلب مهارات قيادية ذات نهج ابداعي وحلول تكاملية حول المشكلات المطروحة، فضلاً عن الأخذ بآراء الآخرين حول الخيار المقدم من بين

3. استراتيجية المنظمة الأسيرة: تقوم المنظمة هنا بتخفيض عملياتها الوظيفية والتركز على نشاطاتها الإنتاجية، فتتولى منظمات اخرى عملية شراء منتجاتها بالكامل وتسويقها على وفق قواعد بيع وتسليم محددة .

**ت. استراتيجية التصفية:** تلجأ المنظمة إلى هذه الاستراتيجية عندما تجد نفسها قد فشلت في جميع أنشطتها ومن ثم تعمل على تصفية أعمالها في محاوله انقاذ ما يمكن انقاذه من الأنشطة.

**ث. استراتيجية الاندماج:** يقصد بالاندماج اتفاق منظمين أو أكثر على تكوين منظمة جديدة فتفقد المنظمتان المستقلتان شخصيتيهما تماما وتظهر للوجود منظمة جديدة ويتم الاندماج في الغالب بين منظمات متقاربة في الحجم والإمكانيات، وقد حدد (Byars) أنواع الاندماج بالآتي:

1. الاندماج الأفقي: يعني اتحاد منظمين أو أكثر تتنافس بشكل مباشر.

2. الاندماج العمودي: اتحاد منظمين أو أكثر بقصد تجهيز إحداهما الأخرى بما تحتاجه.

3. الاندماج المترابط: هو الذي يعني اتحاد منظمين أو أكثر لها منتجات متشابهة ومتماثلة في مجاميع التقانة.

4. الاندماج غير المرتبط: يعني الاعتماد على أكثر من واحد من أنواع الاندماج السابقة.

**ح. استراتيجية تطوير المنتج:** تقوم هذه الاستراتيجية على افتراض ان المنظمة لا تستطيع أن تنمو وتكبر أو حتى أن تبقى دون تقديم المنتجات الجديدة المتطورة، لذا تقوم المنظمة بإضافة مميزات ووظائف جديدة على المنتجات الحالية وتقديمها بشكل جديد وتسعى هذه الاستراتيجية لتحديد نوع وطبيعة المنافسة من حيث خصائص تصميم المنتج واستخداماته والجودة والتعبئة والتغليف وتحديد المنتجات المطلوب تطويرها أو تحسينها والتركيز على بحوث السوق.

**خ. استراتيجية التغلغل في السوق:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات عن طريق زيادة معدل الاستهلاك للزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد من خلال تطوير المنتج الحالي وإيجاد استخدامات جديدة له وتكثيف عملية الترويج له وتخفيض الأسعار وزيادة مواقع عرض السلعة وخاصة في الأماكن المستهدفة، وتهتم هذه الاستراتيجية بدراسة العديد من العوامل كاتجاهات وأذواق المستهلكين وكذلك دوافع الشراء، ودرجة حدة المنافسة، وخصائص المستهلك والسوق.

للمتغيرات المدروسة، من خلال استخدام قائمة الاستبانة خلال الفترة 2020-2021، إذ تم توزيع الاستبانة.

#### أولاً: مجتمع وعينة البحث

تكوّن مجتمع الدراسة من 92 مفردة مثلت مدراء المراكز والمحطات وكادر موظفي الإدارة المتقدم، في مكتب مفوضية صلاح الدين، بمعنى ان الدراسة تم تطبيقها على الاشخاص المخولين رسمياً بمعالجة مشكلة او موقف جديد، في المفوضية المستقلة للانتخابات فرع صلاح الدين للانتخابات. وفي الحقيقة هناك العديد من الطرق لسحب عينة من مجتمع معلوم، فالعينة المطلوبة تم سحبها عشوائياً، بمعنى انه تم تطبيق معادلة سحب عينة بحجم (n) ، وطريقة معادلة (ستيفن ثامسون) إذ يتم اختيار حجم العينة المثالي، وحسب المعادلة التالية (1):

$$n = \frac{N * P(1-P)}{[N-1 * (d^2 \div Z^2)] + [P(1-P)]} \dots \dots \dots (1)$$

والإنسانية في جامعات تكريت، إذ عرضت بصورتها الأولية عليهم كمحكّمين متخصصين في مجال إدارة الأعمال، وخاصة الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأعمال، بغية التأكد من الصدق الظاهري للأداة، وذلك من أجل معرفة قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي إليه. وتم إعادة اعداد وصياغة بعض الفقرات في ضوء ملاحظاتهم التي ابدها.

وتم استخدام ((Cronbach's alpha)) لقياس الاتساق الداخلي، والذي يشير إلى فحص مدى الترابط بين محتويات الأداة المستخدمة مع مستوى الإجابات التي تم الحصول عليها عند تطبيق الاستبانة، وقد تم قياسها باستخدام معامل (ألفا كرو نباخ)، لقياس ثبات الاختبار المبين في جدول (1)، في الحقيقة ان مدى قيم (ألفا كرو نباخ) من الناحية التطبيقية والذي يصل إلى أكثر من (Alpha ≥ 0.60) مقبول، لكن أغلب الإحصائيين لا يعولون على هذا المدى كثيراً، والمتعارف عليه في البحوث الإدارية عندما تكون (0.70) وما فوق توصف بانها جيدة ويعتدّ بها. لذلك كانت النتائج المذكورة في الجدول التالي لا تحتاج إلى شرح أو تبرير كونها واضحة، وبمديات جيدة جداً عكست قوة العبارات وتمكن المستجيبون من فهمها، ما عدى استراتيجية الانسحاب التي راعى الباحثون ضمن توجههم وضوح ودقة وتجانس مكونات الاستبانة جميعاً، وهذه الاستراتيجية خصوصاً، وصولاً إلى تحقيق الهدف من خلال جعل المستجيبين أكثر واعياً لمحتوى الاستبانة بجعلها

مجموعة الخيارات المطروحة، فهي بذلك تمثل القدرة على نقل الرؤية للعاملين والأخذ بأرائهم، والقدرة على الإقناع وحل النزاعات وتحديد مختلف جوانب المشكلة للوصول للبدل أو الخيار الأفضل [4,3].

#### المبحث الرابع (الجانب العملي)

سيتم في هذا المبحث استخدام الأساليب الإحصائية عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS.24) في اختبار علاقة تأثير المتغيرات المستقلة (المهارات القيادية) وهي (المهارات الفكرية، والمهارات الانسانية، والمهارات الفنية) في المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي) بكل خياراته (الاستقرار، الانسحاب، التصفية، والاندماج). ان هذا الجزء يستهدف الخصائص الإحصائية

إذ ان:

حجم المجتمع: N، والدرجة المعيارية: Z وهي المقابلة لمستوى معنوية 0.05 بمستوى ثقة 0.95، وهي تساوي Z=1.96. ونسبة الخطأ d إذ انها تساوي d=0.05... القيمة الاحتمالية P=0.5

فعند تعويض قيمة حجم المجتمع البالغ (92) ينتج لنا حجم العينة المطلوب من هذا المجتمع، وهي:

(74) (n = 74.381 ≈ 74)، لا بد لنا من الإشارة إلى انه تم توزيع استمارات استبيان أكثر من حجم العينة، وذلك حسب تقدير الباحثين اعتماداً على ثقافة المجتمع، إذ إنه قد يصطدم بعدم القدرة على تجميع العدد الكافي لحجم العينة التي تمثل المجتمع، عموماً تم توزيع (80) استمارة استبانة، استرد الباحثون (77) استمارة، وكان عدد الاستبانات غير الصالحة بواقع (3) استبانة، ليكتمل لدينا حجم العينة المطلوب بـ (74) صالحة للتحليل.

#### ثانياً: الصدق والثبات

الصدق: هو مقياس لبيان قدرة الأداة على قياس الظاهرة قيد الدراسة، وذلك من خلال عرض استمارة الاستبانة بجميع فقراتها، على مجموعة من الاساتذة الموصوفين بخبرتهم، وهم بمرتبة (استاذ و استاذ مساعد دكتور حصراً) في مجال العلوم الإدارية

الاستراتيجية لعمل المفوضية علما ان النتيجة الخاصة بها كانت ضمن المدى المقبول، وكما هي موضحة في الجدول (1).

تعبّر عن توجه المستجيبين انفسهم كي لا يجد المستجيبون صعوبة في فهم هذه الاستراتيجية عند طرحها على انها احد الخيارات

جدول (1): يبين معامل الثبات

المحور الاول	مهارات فنية	مهارات فكرية	مهارات انسانية	المهارات القيادية	مهارات القيادة والخيار الاستراتيجي
الفا كرو نباخ	82.3	93.4	91.9	89,6	93.2
المحور الثاني	استراتيجية الاستقرار	استراتيجية الانسحاب	استراتيجية الاندماج	استراتيجية تطوير المنتج	استراتيجية التغلغل في الاسواق
الفا كرو نباخ	96.0	72.5	88.0	86.9	83.5

المصدر: الباحثون من تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS

والانسانية يُعدّان ضمن توزيع قريب للطبيعي كون الالتواء لهما ضمن الفترة (1---1-)، في حين ان المهارات الفكرية خرجت عن هذا المدى، وكما موضحة في الجدول (2).

### ثالثاً: الوصف الاحصائي

يشير الجدول التالي إلى الوصف الإحصائي للمحور الاول كمتغير مستقل، في اشارة إلى ان جميع قيم الحد الاعلى والادنى (5-1) اي ضمن تدريج ليكرث الخماسي، وان بعدي المهارات الفنية

الجدول (2): يبين الوصف الاحصائي للمحور الاول وابعاد

انواع المهارات القيادية	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
مهارات فنية	2.40	2.60	5.00	4.3324	.62660	.393	-.672-	.279	-.319-	.552
مهارات فكرية	2.80	2.20	5.00	4.4459	.67888	.461	-1.546-	.279	2.066	.552
مهارات انسانية	2.20	2.80	5.00	4.3189	.59488	.354	-.608-	.279	-.560-	.552
المهارات القيادية	2.20	2.80	5.00	4.3658	.56904	.324	-1.007-	.279	.561	.552

المصدر: الباحثون من تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS

للتبيعي كون الالتواء لها ضمن الفترة (1---1-)، وكما هي موضحة في الجدول (3).

وان الوصف الإحصائي للمحور الثاني كمتغير تابع، في اشارة إلى ان جميع قيم الحد الاعلى والادنى (5-1) اي ضمن تدريج ليكرث الخماسي، وان جميع الابعاد، تُعدّ ضمن توزيع قريب

## الجدول (3): يبين الوصف الاحصائي للمحور الثاني وابعاده

انواع الخيارات الاستراتيجية	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
الاستقرار	2.75	2.25	5.00	3.9324	.69403	.482	-.067-	.279	-.641-	.552
الانسحاب	4.00	1.00	5.00	3.4527	.87749	.770	-.330-	.279	-.132-	.552
الاندماج	4.00	1.00	5.00	3.6655	.96716	.935	-.632-	.279	-.061-	.552
تطوير المنتج	3.00	2.00	5.00	4.1554	.68083	.464	-.822-	.279	.810	.552
التغلغل في الاسواق	3.50	1.50	5.00	3.9358	.76979	.593	-.732-	.279	.709	.552
الخيارات الاستراتيجية	2.50	2.50	5.00	3.8284	.54966	.302	.304	.279	-.044-	.552

المصدر: الباحثون من تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS

البالغ (0.05)، في اشارة إلى ان هذه العلاقة (معنوية)، تمثل علاقة ارتباط طردية، وتشير إلى قوة العلاقة بينهما ضمن مدى اشار اليه تدرج قوة علاقة الارتباط ب (قويه) لكارل بيرسون ضمن الفترة (1---0.5). ومنه نستنتج تحقق الجزء الاول من فرضية البحث الاولى التي تؤكد على:

فيما يشير الجدول التالي إلى علاقات الارتباط بين ابعاد الدراسة التي يتمثل البعد الاول منها بالمتغير (المستقل) (المهارات القيادية) بجميع ابعاده، والبعد الثاني بالمتغير (المعتمد) (الخيار الاستراتيجي) بجميع ابعاده، لنجد انها كانت ايجابية واتسمت بالقوة، فبلغت (0.578)، وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل بكثير من المستوى المسموح به للدراسات الاجتماعية والادارية

## الجدول (4) يوضح علاقة الارتباط بين المتغيرات

المتغيرات	المهارات القيادية	الخيارات الاستراتيجية
Pearson Correlation المهارات القيادية	1	.578**
Pearson Correlation خيارات الاستراتيجية	.578**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: الباحثون من تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS

يقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمهارات القيادية لمكتب مفوضية صلاح الدين في تحديد الخيار الاستراتيجي الافضل على مستوى (الابعاد) الكلي للمنظمة المبحوثة)، وكما هو موضح في الجدول (5).

وجود علاقة ارتباط معنوية بين المهارات القيادية والخيار الافضل على مستوى (الابعاد) الكلي، وذلك لرفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمهارات القيادية لمكتب مفوضية صلاح الدين في تحديد الخيار الاستراتيجي الافضل على مستوى (الابعاد) الكلي للمنظمة المبحوثة)، وذلك

الجدول (5) علاقة الارتباط بين ابعاد المهارات القيادية والخيار الاستراتيجي

الخيار الاستراتيجي	مهارات انسانية	مهارات فكرية	مهارات فنية	المهارات القيادية
الخيار الاستراتيجي	.491**	.522**	.542**	Pearson Correlation
مهارات انسانية	1	.718**	.639**	Pearson Correlation
مهارات فكرية	.718**	1	.765**	Pearson Correlation
مهارات فنية	.639**	.765**	1	Pearson Correlation

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: الباحثون من تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS

البديلة (  $H_1$  ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمهارات القيادية لمكتب مفوضية صلاح الدين في تحديد الخيار الاستراتيجي الافضل على مستوى الابعاد للمنظمة المبحوثة. بينما يشير الجدول (5) إلى علاقات الارتباط بين ابعاد المتغير (التابع (الخيارات الاستراتيجية)) الثاني، والمتغير الاول متمثلا (المهارات القيادية) لنجد انها كانت ايجابية واتسمت بالقوة، فبلغت اكبر ((0.5) في تطوير المنتج) في اشارة إلى ان هذه العلاقة (معنوية)، تمثل علاقة ارتباط طردية، وتشير لقوة العلاقة بينهما ضمن مدى اشارة اليه بتدرج قوة علاقة الارتباط بـ (قويه) لكارل بيرسون ضمن الفترة (1---0.5). وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل بكثير من المستوى المسموح به للدراسات الاجتماعية والادارية البالغ (0.05)، ما عدى العلاقة بين المهارات الانسانية والخيار الاستراتيجي فبلغت (0.491)، وبمستوى معنوية اقل من (0.05)، و تمثل علاقة ارتباط طردية، وتشير قوة العلاقة بينهما ضمن المدى المشار اليه بتدرج قوة علاقة الارتباط بـ (ضعيفة) لكارل بيرسون كونه ضمن الفترة (0.5----0). بالمعنوية الضعيفة. ومنه نستنتج تحقق الجزء الثاني للفرضية بوجود علاقة ارتباط معنوية بين المهارات القيادية والخيار الافضل على المستوى الابعاد(الجزئي)، وذلك لرفض الفرضية العدمية الاتية (  $H_0$  ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمهارات القيادية لمكتب مفوضية صلاح الدين في تحديد الخيار الاستراتيجي الافضل على المستوى الابعاد للمنظمة المبحوثة)، بقبول الفرضية

فيما يشير الجدول التالي إلى علاقات الارتباط بين ابعاد المتغير (المستقل (المهارات القيادية)) الاول والبعد الثاني متمثلا بالمتغير (المعتمد(الخيار الاستراتيجي))، لنجد انها كانت ايجابية واتسمت بالقوة، فبلغت كبر (0.5)، في اشارة إلى ان هذه العلاقة (معنوية)، تمثل علاقة ارتباط طردية، وتشير لقوة العلاقة بينهما ضمن مدى اشارة اليه بتدرج قوة علاقة الارتباط بـ (قويه) لكارل بيرسون ضمن الفترة (1---0.5). وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل بكثير من المستوى المسموح به للدراسات الاجتماعية والادارية البالغ (0.05)، ما عدى العلاقة بين المهارات الانسانية والخيار الاستراتيجي فبلغت (0.491)، وبمستوى معنوية اقل من (0.05)، و تمثل علاقة ارتباط طردية، وتشير قوة العلاقة بينهما ضمن المدى المشار اليه بتدرج قوة علاقة الارتباط بـ (ضعيفة) لكارل بيرسون كونه ضمن الفترة (0.5----0). بالمعنوية الضعيفة. ومنه نستنتج تحقق الجزء الثاني للفرضية بوجود علاقة ارتباط معنوية بين المهارات القيادية والخيار الافضل على المستوى الابعاد(الجزئي)، وذلك لرفض الفرضية العدمية الاتية (  $H_0$  ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمهارات القيادية لمكتب مفوضية صلاح الدين في تحديد الخيار الاستراتيجي الافضل على المستوى الابعاد للمنظمة المبحوثة)، بقبول الفرضية

## الجدول (6) علاقة الارتباط بين المهارات القيادية و ابعاد الخيار الاستراتيجي

الخيار الاستراتيجي	الاستقرار	الانسحاب	الاندماج	تطوير المنتج	التغلغل في الاسواق	المهارات القيادية
الاستقرار Pearson Correlation	1	.222	.234*	.421**	.291*	.440**
الانسحاب Pearson Correlation	.222	1	.568**	.141	.196	.267*
الاندماج Pearson Correlation	.234*	.568**	1	.301**	.312**	.212
تطوير المنتج Pearson Correlation	.421**	.141	.301**	1	.722**	.689**
التغلغل في الاسواق Pearson Correlation	.291*	.196	.312**	.722**	1	.485**
المهارات القيادية Pearson Correlation	.440**	.267*	.212	.689**	.485**	1

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: الباحثون من تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS

ادخال هذا البعد لن يفيد في التحليل ولن يكون ذا تأثير يذكر في عملية الاثر. ويتوقع ان يكون له اثر غير جيد على عملية التحليل، لذا نجد اننا سنكتفي بالمهارات الفنية والمهارات الانسانية.

مما يشير إلى صعوبة تحليل الوضع البيئي بناء على المهارات الفكرية التي تتمتع بها قيادة المنظمة والتي تعتمد على لتحديد الخيار الاستراتيجي الافضل، وهي لا تتمكن من تحقيق الربط بين المتغيرات والعوامل بناء على المهارات الذهنية التي تقضي لتحديد المشكلة والوصول للحل الملائم لها، وكما هو موضح في الجدول (7).

لاختبار الفرضية الثانية التي تنص على أنه : (لا تؤثر المهارات القيادية لمكتب مفوضية صلاح الدين تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحديد الخيار الاستراتيجي الافضل لعمل المكتب على المستوى الكلي ومستوى الابعاد). فمن الجدول (7) نلاحظ عدم وجود تداخل خطي (Multicollinearity) حسب معيار VIF لكونها جميعها قد حققت اقل من (10)، وكذلك مؤشر ال-Tolerance)، قد حقق قيمة اكبر من (0.05) مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عالٍ بين ابعاد المتغير المستقل. في حين ان الالتواء كان ضمن المدى الذي يشير إلى التوزيع الطبيعي (-1+1)، ما عدا المهارات الفكرية التي خرجت عن هذا المدى، مما يشير إلى أن

## الجدول (7) اختبار التضخم، والتضخم المسموح به والالتواء

ت	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
1	المهارات الفنية	2.511	0.398	-0.672-
2	المهارات الفكرية	3.062	0.327	-1.546-
3	المهارات الانسانية	2.149	0.465	-0.608-

المصدر: الباحثون من تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS

(t) (3.051) بمستوى معنوية (0.003) وهي اقل من (0.05) في حين انه بلغ للمهارات الانسانية (1.938) وبمستوى معنوية (0.057) وهي اكبر (0.05) وهي غير معنوية، لذا لن تدخل في معادلة الانحدار، وكما هو موضح في الجدولين (8) و (9).

ان قيمة (F) بلغت (17.440) وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من (0.05) في اشارة واضحة إلى إمكانية استخدام نموذج التنبؤ وتحليل الاثر. نجد من جدول (9) لقيمة اختبار ال-t، ان قيمته كانت معنوية للمهارات الفنية إذ بلغت قيمة

## جدول (8) تحليل التباين

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7.266	2	3.633	17.440	.000 <sup>b</sup>
Residual	14.790	71	.208		
Total	22.055	73			

a. Dependent Variable: الخيار الاستراتيجي

b. Predictors: (Constant), المهارات الانسانية, المهارات الفنية

المصدر: الباحثون من تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS

## جدول (9) تحليل الانحدار وقيمة (t)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.385	.422		3.282	.002
	المهارات الفنية (Xi)	.338	.111	.386	3.051	.003
	المهارات الانسانية	.226	.117	.245	1.938	.057

المصدر: الباحثون من تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS

ذات اثر ذي دلالة احصائية على الخيار الاستراتيجي. فمن الجدول (10) نجد ان معادلة الانحدار المتعدد اصيحت اشبه ما تكون بالانحدار الخطي البسيط كون المتغير الخاص ببعيد الانسانية لم يكن معنويًا فتم استبعاده في تبرير لاختيارنا ( Adjusted R Square)، وبالغلة (31.1%) اي ان ما يفسره بعد المهارات الفنية من اثر في الخيار الاستراتيجي الافضل بلغ (31.1%) وبقية الاثر او مكملته البالغة (68.9%) كانت لمتغيرات اخرى لم يأخذها الباحثون بنظر الاعتبار، وكما هو موضح في الجدول (10).

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي، وجود اثر ذي دلالة احصائية لبعيد المهارات الفنية من بين بقية ابعاد المهارات القيادية على الخيار الاستراتيجي الافضل. وقد اشارت معادلة الانحدار (2) إلى ان زيادة وحدة واحدة في المهارات، وحسب المعادلة التالية:

$$\widehat{Y} = \alpha + biXi \dots (2)$$

$$\widehat{Y} = 1.385 + 0.338X \dots \dots (3)$$

الفنية يؤدي إلى زيادة الخيار الاستراتيجي الافضل بمقدار (0.338) في حين ان بقية الابعاد للمهارات القيادية لم تكن

## جدول (10) ملخص التفسير

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.574 <sup>a</sup>	.329	.311	.45640	2.009

a. Predictors: (Constant), المهارات الانسانية, المهارات الفنية

b. Dependent Variable: الخيار الاستراتيجي

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

اختبار (تحليل التباين) كان بقيمة (36.104)، وبمستوى معنوية بلغ (0.000) وهي اقل من (0.05) اي ان النموذج صالح للتنبؤ والاختبار، وكما هو موضح في الجدول (11).

وفي هذا السياق نجد تحقق الفرضية الثانية وبشكل جزئي، ولكن يمكن ان نجد الاثر للمهارات القيادية مجتمعة على ابعاد الخيار الاستراتيجي مجتمعا، من جدول (11) نجد ان قيمة

جدول (11) جدول تحليل التباين

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	7.366	1	7.366	36.104	.000 <sup>b</sup>
	Residual	14.689	72	.204		
	Total	22.055	73			

a. Dependent Variable: الخيار الاستراتيجي

b. Predictors: (Constant), المهارات القيادية

المصدر: الباحثون من تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS

اثر المتغير المستقل المتمثل بالمهارات القيادية على المتغير التابع المتمثل بالخيار الاستراتيجي. وكما هو موضح في الجدول (12).

ومن الجدول (12) نجد قيمة الـ (t) بلغت (6.009) وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من (0.05) أي انها معنوية وذات دلالة احصائية، لتتشكل لدينا معادلة الانحدار الخطي البسيط لبيان

جدول (12) جدول تحليل التباين

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.391	.409		3.402	.001	
	المهارات القيادية	.558	.093	.578	6.009	.000	1.000

Dependent Variable: الخيار الاستراتيجي

المصدر: الباحثون من تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS

معنوية. وان قيمة (R Square)، والبالغة (33.4%) هي ما فسره بعد المهارات الفنية من اثر او تذبذب في الخيار الاستراتيجي الافضل وقد بلغ (33.4%)، ومكملت بقية الاثر او التذبذب البالغة (66.6%) كانت لمتغيرات اخرى لم يأخذها الباحثون بنظر الاعتبار. من هنا نجد ان الفرضية الثانية تتحقق على مستوى الابعاد كاملة. بمعنى يوجد اثر معنوي للمهارات القيادية على الخيار الاستراتيجي. وكما هو موضح في الجدول (13).

ويمكن ان نجد زيادة وحدة واحدة في المهارات الفنية يؤدي إلى زيادة الخيار الاستراتيجي الافضل بمقدار (6.009) وهذا في جميع ابعاد المهارات القيادية، وبأثر ذي دلالة احصائية على الخيار الاستراتيجي، وحسب المعادلة التالية:

$$\widehat{Y} = 3.402 + 6.009X \dots \dots (4)$$

يمكننا تفسير كمية الاثر في معادلة الانحدار الخطي البسيط، الذي سببه متغيرها المستقل على متغيرها المعتمد، والذي كان اثرا

## جدول (13) ملخص التفسير

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.578 <sup>a</sup>	.334	.325	.45169	1.981
a. Predictors: (Constant), XYZ					
b. Dependent Variable: ABCDE					

المصدر: الباحثون من تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS

## المبحث الخامس (الاستنتاجات والتوصيات)

## أولاً: الاستنتاجات

استكمالاً لمنهجية الدراسة والأطر الفكرية لمتغيراتها ونتائج التحليل الاحصائي المستعملة بما يتناسب مع حدودها وفرضياتها، توصل الباحثون في هذا المحور إلى أهم الاستنتاجات الخاصة بالدراسة الحالية وكما يلي:

1. ضرورة ان يتمتع قادة مكتب مفوضية صلاح الدين بأكثر من مهارة قيادية وبالشكل الذي يمكنهم من تحديد الخيار الاستراتيجي الافضل لمنظمتهم.
2. ان المهارات القيادية اشبه ما تكون بتوربينه الرياح لتوليد الطاقة الحركية للمنظمة.
3. المهارات ينبغي ان تتفاعل مع بعضها ليكون الاداء القيادي جيداً وبمستوى متطلبات البيئة الخارجية.
4. اثبتت الدراسة عملياً وجود الارتباط بين ابعاد مهارات القيادة والخيار الاستراتيجي، وهو ارتباط طردي تباينت قوته ضمن مدى القوة غير المودي إلى التداخل الخطي، وهذا ما انعكس ايجاباً على امكانية الاعتماد على نموذج الانحدار، ومكّن من ايجاد الاثر.
5. ان لأبعاد المهارات القيادية اثراً متفاوتاً على الخيار الاستراتيجي عند اخذها منفردة، في اشارة إلى محدودية تلك القدرات والمهارات عند مكتب مفوضية صلاح الدين، مع زيادة أثر تلك المكونات عند اخذها بشكل بعد واحد متكامل.
6. ضرورة تفعيل الممارسات القيادية وتنمية المهارات القيادية المختلفة، للقدرة على قيادة المرحلة القادمة بنجاح اكثر اقناعاً للجماهير.

7. عدم الاعتماد فقط على القدرات المادية والتعويل عليها بشكل كبير في ظل محدودية المهارات القيادية التي تحدد الخيار الاستراتيجي الافضل للمنظمة المبحوثة.

## ثانياً: التوصيات

اعتماداً على ما توصلنا اليه من استنتاجات ولغرض الافادة منها فيتم تقديم التوصيات التالية:

1. التنوع في المهارات القيادية وعدم الاعتماد على مهارة دون غيرها من قبل قيادة المنظمة المبحوثة، لأن ذلك يسبب قصوراً في المهارات التي يتطلبها تحديد الخيار الاستراتيجي الافضل للمنظمة.
2. ايلاء قيادة المنظمة الاهتمام الكافي بالعاملين والارتقاء بمستوى مهاراتهم لتحقيق التكامل على مستوى المنظمة.
3. النظر إلى المشكلات الحاصلة على أنها مصدر حث وطاقة تدفع قدماً باتجاه المزيد من تحريك المهارات التي تولد حلول ابداعية.
4. تقديم البرامج التدريبية المستمرة وللمستويات كافة بما يعزز من تطوير المهارات القيادية والاسهام في تحديد الخيار الاستراتيجي الافضل لمكتب المفوضية.
5. تحديد العوامل الاكثر تأثيراً في عمل مكتب المفوضية ومحاولة معالجتها او التعاطي معها على وفق متطلبات الموقف التنظيمي والتنافسي لاسيما ان بعض هذه العوامل داخلية تتعلق بالبيئة التنظيمية واخرى خارجية تتعلق بالبيئة المحيطة، وذلك لتأثيرها الكبير في تحديد الخيار الاستراتيجي الافضل لها.
6. توفير البيئة الملائمة التي تسهم باستقرار عمل الكوادر القيادية في مكتب المفوضية وتساعد في تنمية مهاراتهم.

- [8] K.Ghalandari, Investigation of the Effect of Management Skills (Technical, Human and Cognitive) on Productivity of Human Resources in Iran. World Applied Sciences Journal, 2010; 20 (3): 477.
- [9] J.Sloan, Learning to Think Strategically. USA: Butterworth–Heinemann is an imprint of Elsevier, Burlington, 2006:9.
- [10] س. كاظم. الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة مقارنة بين أداء مديري فرع دار السلام الاهلي وفرع مصرف الرشيد في الديوانية "مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية". 2، 2007، (9): 9-36.
- [11] L.Kallander, G.Glasare, M.Storm, Strategic Choice of Measures, A new step for planning of transportation solutions. Handbook, Swedish Transport Administration. Swedish Association of Local Authorities and Regions. 2014: 13.
- [12] خ. عطاء، الذكاء الاستراتيجي واثره في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة استطلاعية للأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. 2015، (43)، 135-162.
- [13] س. عباس، ذكاء الاعمال واثره في تحديد الخيار الاستراتيجي. مجلة الدنانير، الجامعة العراقية كلية الإدارة والاقتصاد. 2018 (12): 260
- [14] V.Clements, The essential leadership and management skills of mid-level managers in non-profit organizations. Theses and Dis4sertations, Pepperdine University. 2013: 103.
- المصادر
- [1] ف. القيسي، ز. محمود، المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي: بحث تطبيقي في وزارة التجارة" مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة بغداد. 2015، 86 (21): 203-204.
- [2] L. Moore, R. Rudd, Leadership Skills and Competencies for Extension Directors and Administrators. Journal of Agricultural Education, 2004; 3 (45): 23.
- [3] ح. الساعدي، المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي. رسالة ماجستير بقسم الإدارة، كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي. 2007: 49-50.
- [4] Z. Markovic, S.Ljajic, Leadership Skills And Training Eleventh International Scientific Conference Knowledge In Practice 16-18 December, Bansko, Bulgaria, 2016: 1011-1012.
- [5] ع. العتيبي، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة ادائهم - دراسة مقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية. 2003: 47-49.
- [6] ي. احمد، تأثير المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماعات - دراسة استطلاعية لأراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في شركة سعد العامة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. 2016، (48): 304.
- [7] A. Jabid, B. Irfandi, J. Fahri, M. Arilaha, Organizational Politics and Job Satisfaction: Mediation and Moderation of Political Skills. Journal Binus Business Review, 2021; 12(1): 1.

## ملحق (1)

## استمارة الاستبانة

السيدات والسادة الاكارم

الموضوع/ استبانة بحث علمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

الاستبانة التي بين ايديكم هي جزء من متطلبات اتمام بحث علمي في تخصص ادارة الاعمال والموسوم (اثر المهارات القيادية في تحديد الخيار الاستراتيجي الافضل لمكتب مفوضية انتخابات صلاح الدين - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات والعاملين). ونظراً إلى ما تتمتعون به من خبرة ومستوى علمي ومعرفي كبير في مجال عملكم. لذا تعد مشاركتكم فاعلة في تقديم صورة حقيقية وواضحة وذات تأثير ايجابي في وصول دراستنا إلى نتائج صحيحة، الامر الذي ينعكس على رصانتها العلمية. بناءً على ذلك نرجو من حضراتكم التفضل باختيار الاجابة المناسبة لكل سؤال؛ ونود ان نحيطكم علماً انه لا ضرورة لذكر اسمكم او التوقيع على هذه الاستبانة، كون ان الاجابات ستظهر على هيئة مجموعات احصائية، ليس لها علاقة بأشخاصكم، ولا وظيفتكم ولا منظماتكم. ممتنين لحسن استجابتكم، سائلين المولى عز وجل لكم دوام التوفيق والسداد...

## ملاحظات عامة:

- 1- يرجى الاجابة عن الاسئلة كافة، كون ترك اي سؤال دون اجابة يتسبب في تلف الاستمارة ومن ثم عدم صلاحيتها للتحليل .
- 2- يرجى الاجابة بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل رأيك وفق الواقع الفعلي وليس ما تراه مناسباً.
- 3- الباحث على استعداد تام، للإجابة عن كل استفساراتكم واستنكح حول الفقرات الواردة في الاستبانة او ما يتعلق بموضوعها.

## الباحثون

## اولاً: معلومات عامة

- 1- الجنس: ذكر ( ) انثى ( ) .
- 2- العمر : اقل من 30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ( ) .
- 3- التحصيل العلمي: ابتدائية ( ) ثانوية ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( ) .
- 4- الموقع الوظيفي: موظف ( ) مسؤول شعبة ( ) رئيس قسم ( ) معاون مدير ( ) مدير ( ) .
- 5- مدة الخدمة: اقل من 10 ( ) 11-20 ( ) 21-30 ( ) 30 فأكثر ( ) .
- 6- عدد الدورات التدريبية: داخل القطر ( ) خارج القطر ( ) .

ثانياً: المهارات القيادية: وهي قدرات يمكن تطويرها من قبل الافراد وليس بالضرورة فطرية وتتجلى في الأداء وتمكن القادة من تحديد الاحتياجات والمتطلبات الوظيفية.

**أ. المهارات الفنية: ترتبط المهارات الفنية بالمعرفة والخبرة في مجال معين من الأعمال.**

- 1- يتمتع القادة بخبرة كافية تمكنهم من تأدية أعمالهم المتخصصة بإتقان.
- 2- يستعمل القادة في أعمالهم التكنولوجيا المتطورة.
- 3- التعلم هو وسيلة القادة التي يؤكدون عليها لبلوغ أهدافهم.
- 4- يراعي القادة الاقتصاد في النفقات في أثناء تأدية أعمالهم.
- 5- يتمتع القادة بالقدرة والمسؤولية التي تمكنهم من تحمل مسؤولياتهم التنظيمية.

**ب. المهارات الفكرية: هي الرؤية الثاقبة التي يتمتع بها قائد المنظمة ويحلل بطريقة سريعة وموضوعية طبيعة التنظيم وبصورة تقوده نحو فهم أفضل للطبيعة التي تترابط بها أجزاءه.**

- 1- يمتلك القادة المهارة الكافية لتحديد الرؤية لما سيصبح عليه مكتب مفوضية صلاح الدين مستقبلاً.
- 2- يضع القادة الخطط الملائمة للتغيير التنظيمي والتي تتسجم مع التحديات البيئية.
- 3- يؤمن القادة بوحدة مكتب المفوضية والانجاز لأقسامهم مجتمعة.
- 4- يمتلك القادة مهارة تطوير الخطط وجعلها مقبولة من المرؤوسين.
- 5- يربط القادة مكتب مفوضية صلاح الدين بالمجتمع ويؤكدون مسؤولياتها الأخلاقية والمجتمعية.

**ت. المهارات الانسانية: قدرة القيادة على التعاطي مع العاملين وتنسيق جهودهم وحثهم على العمل بروح الفريق لتحقيق الانجاز الجماعي للأهداف.**

- 1- يرغب القادة بتفعيل الاتصالات والعلاقات بين المرؤوسين ومع الإدارة العليا.
- 2- يحترم القادة آراء العاملين ويتعاطون معها بصورة جديّة للوصول إلى اتفاق مشترك.
- 3- يحث القادة العاملين على التعاون والاداء الجماعي للوصول إلى أهداف مكتب مفوضية صلاح الدين.
- 4- يدفع القادة المرؤوسين نحو الابداع وتعزيز الثقة بالنفس وذلك بالثناء على الكفوئين منهم.
- 5- يسعى القادة إلى جعل حب العمل والتفاني فيه شعاراً للعاملين في مكتب مفوضية صلاح الدين.

**ثالثاً: الخيار الاستراتيجي :** ذلك الخيار او البديل الذي يقابل متطلبات المنظمة واحتياجاتها، له القدرة على تحقيق اهدافها التنظيمية من وجهة نظر المسؤولين وصانعي القرار والعاملين وبشكل يفوق أي بديل آخر ويمكن ان تنفذه المنظمة بنجاح.

**أ- استراتيجية الاستقرار**

- 1- يسعى مكتب مفوضية صلاح الدين إلى تحقيق الاهداف السابقة نفسها بدون تغيير.
- 2- يعمل مكتب مفوضية صلاح الدين على تقديم عدد محدد من الخدمات.
- 3- يقوم مكتب مفوضية صلاح الدين بتقليل عدد الانشطة غير الضرورية التي يمارسها.
- 4- تتسم خدمات مكتب مفوضية صلاح الدين بالمرونة والانفتاح على التغيرات المحيطة.

**ب- استراتيجية الانسحاب**

- 1- قام مكتب مفوضية صلاح الدين بتقليص حجم خدماته.
- 2- يلجأ مكتب مفوضية صلاح الدين إلى تخفيض بعض التكاليف رغم تأثيرها في انشطته وفعالياته.
- 3- يهتم مكتب مفوضية صلاح الدين بتغيير بعض اعماله الحالية ويتجه إلى مجالات عمل اخرى.
- 4- ألغى مكتب مفوضية صلاح الدين عدداً من خدماتها في الأونة الاخيرة.

**ب: استراتيجية الاندماج**

- 1- قام مكتب مفوضية صلاح الدين بدمج خبراتها مع هيئة اخرى مشابهة لرفع مستوى ادائه.
- 2- تعاون مكتب مفوضية صلاح الدين مع منظمات حققت له التكامل في عمله كمنظمات تسويقية وغيرها.
- 3- عزز مكتب مفوضية صلاح الدين قدراته التنظيمية بدمج خبراته مع خبرات اكايدمية واستشارية.
- 4- واجه مكتب مفوضية صلاح الدين صعوبة في التعامل مع جهة قضية معينة مما تطلب منه الاستعانة بخبرات خارجية.

**ت: استراتيجية تطوير المنتج**

- 1- يعمل مكتب مفوضية صلاح الدين على تطوير خدماته الحالية وتقديمها لنفس البيئة المجتمعية.
- 2- يستعين مكتب مفوضية صلاح الدين بالتقنيات الحديثة لتسهيل عملية انتاج الخدمة وتقديمها.
- 3- رغب مكتب مفوضية صلاح الدين الجهات ذات العلاقة في التعامل معه من خلال تقديم تسهيلات خدمية.
- 4- يحاول مكتب مفوضية صلاح الدين ابتكار طرق جديدة لترغيب المتعاملين في العمل ضمن بيئته المحددة.

**ج: استراتيجية التغلغل في الاسواق**

- 1- يجذب مكتب مفوضية صلاح الدين المتعاملين معه من خلال عمليات الترويج للمشاريع الانتخابية المقدمة.
- 2- يعمل مكتب المفوضية على جذب عملاء جدد من الذين ليس لديهم تعاملات مسبقة معه.
- 3- يلبي مكتب مفوضية صلاح الدين متطلبات المتعاملين وذلك بتقديم تسهيلات إضافية ترغيبهم في العمل معه.
- 4- يسعى مكتب مفوضية صلاح الدين إلى توسيع نطاق عمله وزيادة حجم استثماراته في عموم محافظة صلاح الدين.