

المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي: بحث تطبيقي في وزارة التخطيط

أ.م.د. فاضل حمد القيسي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / زيد خوام محمود / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المستخلص

تناول البحث الحالي "المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي" إذ يحظى موضوعي المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي بأهمية متزايدة في الوقت الحاضر، لكونهما من المواضيع الحديثة نوعاً ما، التي لها تأثير بالغ في نجاح المنظمات..

يهدف هذا البحث الى معرفة ما المهارات القيادية المتوفرة في وزارة التخطيط العراقية وما أهمها للوزارة، ومعرفة العلاقة والتأثير بين المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي، تم الاستعانة بنظام ال (SPSS) الإحصائي للوصول الى النتائج، وتم اختيار وزارة التخطيط للبحث الميداني، في كل من (مقر الوزارة والجهاز المركزي للإحصاء ومركز التطوير الإداري) وكان مجتمع الدراسة مكون من (وكيل وزير، مدير عام، معاون مدير عام، رئيس قسم) وعددهم (89) الا ان عدد الاستبيانات المعادة كانت (73) استبانته، صيغت فرضية ارتباط رئيسية بين المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي يتفرع منها أربع فرضيات فرعية، كما صيغت فرضية تأثير بين المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي يتفرع منها كل أربع فرضيات تأثير فرعية، وتوصل البحث الى ان جميع فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية هي قوية وذات دلالة معنوية، كما أوصى البحث بعدد من التوصيات أهمها: التأكيد على أهمية المهارات القيادية في الوزارة لما لها تأثير بالغ في التخطيط الاستراتيجي، وعدم التركيز على مهارة دون أخرى بل استخدام جميع المهارات القيادية في جميع المستويات الإدارية، وتكثيف عقد الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية حول موضوعي المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي، والتأكيد على فرق العمل من أجل تبادل الخبرات والمهارات.

المصطلحات الرئيسية للبحث / المهارات القيادية - التخطيط الاستراتيجي - وزارة التخطيط.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
المجلد 21 العدد 86
الصفحات 196-226

*بحث مستل عن رسالة ماجستير

المقدمة

تعد القيادة في الوقت الراهن العصب وشريان الحياة في المنظمات العامة والخاصة كافة على حد سواء، كونها القاعدة الأساس لكل الأنشطة والأعمال في كافة المنظمات، ومع التطور التكنولوجي الحاصل في كافة أرجاء العالم وهبوب رياح الثورة المعرفية الهائلة في الوقت الحاضر، مما استوجب الأمر الأهتمام برأس المال البشري والمحافظة عليه من خلال وجود قادة اقوياء يتمتعون بالصفات والمهارات القيادية الفعالة والكفوة من اجل مواكبة التطور التكنولوجي والثورة المعرفية الهائلين. لذا تم التطرق الى المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي ومعرفة العلاقة والتأثير بينهما. يتكون البحث الحالي من أربعة محاور رئيسة، المحور الأول يضم منهجية البحث ودراسات سابقة، والمحور الثاني يتضمن الاطار النظري للمتغيرين، والمحور الثالث لتحليل وتفسير نتائج البحث، وأخيرا المحور الرابع للاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول/ منهجية البحث ودراسات سابقة

اولا/ منهجية البحث

1- مشكلة البحث

ان عدم ادراك المديرين في المنظمات العامة لأهمية المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي، يمثل مشكلة البحث، إذ ان أي ضعف في مهارات القادة الإداريين في وزارة التخطيط سوف ينعكس سلبا على التخطيط الاستراتيجي فيها ، ان المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي هما متغيرين اساسيان ومهمين في مجال الإدارة والعمل الإداري ويستحقان البحث وسبر اغوارهما، ولغرض تأطير مشكله البحث، لا بد ان تثار التساؤلات الاتية:

أ- ما مدى ادراك القادة الإداريين في المنظمة المبحوثة لأهمية المهارات القيادية ومامدى معرفتهم بأبعادها؟

ب- ما مدى ادراك القادة الإداريين في المنظمة المبحوثة للتخطيط الإستراتيجي وأبعاده؟

ج- ما مستوى العلاقة والتأثير للمهارات القيادية في التخطيط الإستراتيجي ؟

2- أهمية البحث

ويمكن اجمال أهمية البحث بالنقاط الاتية:

أ- تبرز أهمية هذا البحث من انها ركزت على شريحة أساسية ومهمة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية، هي القيادات الادارية، كونها المحرك الأساس للتخطيط الاستراتيجي.

ب- يعد هذا البحث وبحسب اطلاع الباحث من اوائل البحوث التي تناولت موضوع المهارات القيادية وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي في وزارة التخطيط العراقية.

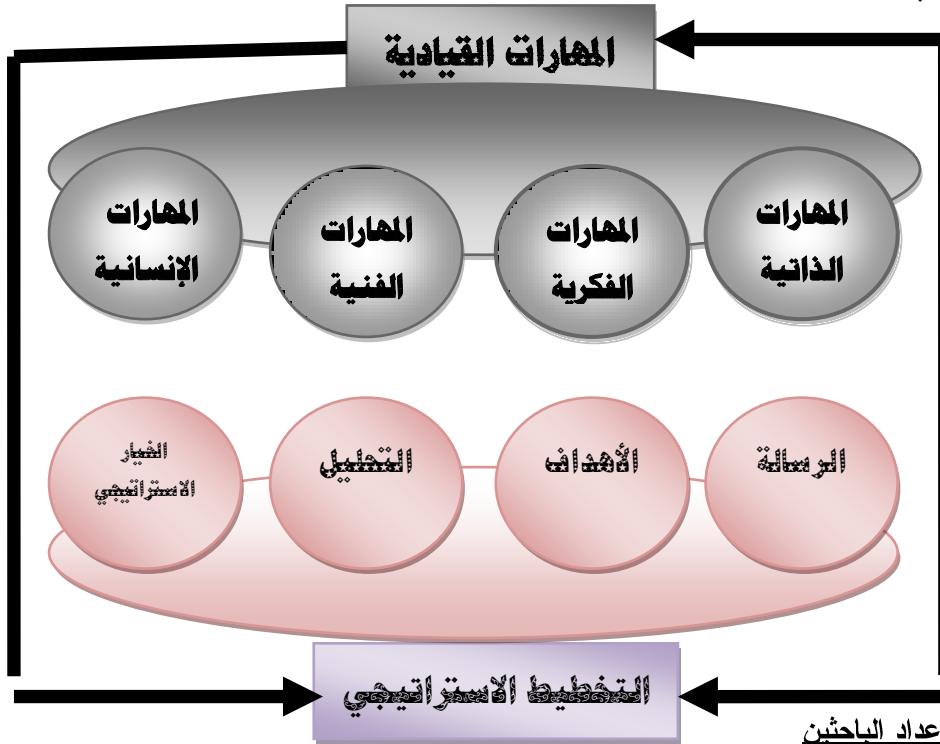
ج- من الممكن ان يكون هذا البحث مهما للقيادات الحالية في الوزارة المبحوثة، من اجل تصحيح نقاط الضعف في مهاراتهم القيادية وتعزيز نقاط القوة.

د- من الممكن ان يعد هذا البحث مهما للقيادات المستقبلية في الوزارة المبحوثة، من اجل صقل مواهبهم ومهاراتهم القيادية.

3- هدف البحث

- يهدف هذا البحث الى معرفة المهارات القيادية المتوفرة لدى القيادات في وزارة التخطيط العراقية واثرها في التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال ما يأتي من الأهداف:-
- 1- معرفة تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي والعلاقة بينهما من وجهة نظر المبحوثين.
 - 2- التعرف على المهارات القيادية المستخدمة في وزارة التخطيط العراقية من وجهة نظر المبحوثين وما هي الاكثر استخداما من وجه نظر المبحوثين في وزارة التخطيط العراقية.
 - 3- التعرف على التخطيط الاستراتيجي وابعاده من وجهة نظر المبحوثين في وزارة التخطيط العراقية .

4- مخطط البحث



الشكل من إعداد الباحثين

5- فرضيات البحث

- يشمل البحث فرضيتين رئيسيتين, تتفرع منها عدة فرضيات فرعية هي:-
- الفرضية الرئيسية الأولى/** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي.
- وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية وكما يأتي:-
- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات الذاتية و ابعاد التخطيط الاستراتيجي.
 - 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات الفنية و ابعاد التخطيط الاستراتيجي.
 - 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات الفكرية و ابعاد التخطيط الاستراتيجي.
 - 4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين المهارات الانسانية و ابعاد التخطيط الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الثانية/-: يوجد هناك تأثير معنوي للمهارات القيادية في التخطيط الاستراتيجي.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الثانية أربع فرضيات فرعية وكما يأتي:-

- أ- يوجد تأثير للمهارات الذاتية في ابعاد التخطيط الاستراتيجي.
- ب- يوجد تأثير للمهارات الفنية في ابعاد التخطيط الاستراتيجي.
- ج- يوجد تأثير للمهارات الانسانية في ابعاد التخطيط الاستراتيجي.
- د- يوجد تأثير للمهارات الفكرية في ابعاد التخطيط الاستراتيجي .

6- مجتمع البحث

مجتمع البحث مكون من الملاكات القيادي في وزارة التخطيط، وهم (رئيس قسم، مدير عام، معاون مدير عام، وكيل وزير) وعددهم (89) موزعين على مقر وزارة التخطيط والجهاز المركزي ومركز التطوير الاداري، وتم توزيع استمارة الاستبانة عليهم، الا ان الاستبانات المسترجعة كانت (73)، وكان اغلب مجتمع العينة كان اختصاصهم فني وبنسبة (70%) والنسبة الاداريين كانت (30%) كما ان نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث بفارق قليل، فقد كانت نسبتهم (53%) اما نسبة الاناث فكانت (47%) والفئة العمرية الاكبر كانت (36-45)، اما نسبة رؤساء الاقسام فكانت عالية، اذ شكلت ما يقارب (85%) من مجتمع العينة، اما التحصيل الدراسي، فنسبة حملة شهادة البكالوريوس كانت عالية، حيث شكلت ما يقارب (85%)

7- اسلوب جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال استمارة استبانته وزعت على افراد مجتمع البحث في وزارة التخطيط، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي والذي يحتوي على خمس فقرات كما يلي (لا اتفق تماماً (1) لا اتفق (2) محايد (3) اتفق (4) لا اتفق بشدة (5)) وقد تضمن الاستبانته نوعين من المعلومات، الأولى تعريفية، والثانية ذات علاقة بمتغيرات البحث، تضمنت على (45 سؤالاً) توزعت على متغيرات البحث وكما يأتي:

جدول (1) توزيع فقرات الاستبانة على أبعادها مع ذكر المصادر

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	الأرقام	المصادر
المهارات القيادية	المهارات الذاتية	5	1,3	الاغا، 2008
			5,4,2	العتيبي، 2003
	المهارات الفنية	5	6	الاغا، 2008
			7	Lori, 2003
			10,9,8	الباحث
	المهارات الفكرية	6	14-11	Lori, 2003
			15	الاغا، 2008
			16	الباحث
	المهارات الإنسانية	5	19-17	Lori, 2003
			20	العتيبي، 2003
			21	الباحث

الرسالة	6	22	العاني.2002
		23	نور الدين,2008
		27,25,24	الباحث
		26	الدجني,2006
		28	الكبيسي,2012
الأهداف	5	32,29	حسين,2005
		30	الدجني,2006
		31	Goetsch&David,1997
		40,37,33,36	الباحث
التحليل	8	38,35,34	نور الدين.2008
		39	حسين,2005
		45,43,41	حسين,2005
الخير الاستراتيجي	5	44,42	الباحث

الجدول من إعداد الباحثين

8- صدق المقياس وثباته

لغرض أن تستوفي الاستبانة الدراسة للشروط العلمية المعتمدة فلا بد من إخضاعها لشروط البحث العلمي، وعليه فقد روعيت هذه الشروط على وفق الفقرات الآتية:

أ-الصدق الظاهري : بموجبه يجري التحقق من وضوح فقرات المقياس، وذلك من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (14) خبيراً، وعدت الفقرة صادقة إذا حظيت بقبول(12)خبراء أي نسبة (86%). واستناداً إلى آراء الخبراء، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للمقياس، وأصبح عدد فقراتها بصورتها النهائية (45) فقرة.

ب-اختبار الثبات : وتعني الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيق مقياس معين على العينة نفسها مرة أخرى بفارق زمني، وطريقة إعادة الاختبار هي واحدة من الطرائق الشائعة في اختبار الثبات، إلا أنها طريقة غير اقتصادية فهي مكلفة في الوقت، كما قد لا نجد الأفراد أنفسهم الذين جرى استجوابهم في الاختبار السابق لغرض إعادة تطبيق الاختبار عليهم، لذا تستعمل طريقة التجزئة النصفية (Split-half)، وتتلخص هذه الطريقة بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية في الاستبانة ودرجات الفقرات الزوجية، ويجري تصحيح معامل الارتباط هذا بمعادلة (Sperman- Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة (Sperman - Brown) فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها(الزبيدي,2007). وبهذا فإن معامل الثبات المحسوب (0.88)، يعني إن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ، مما يمكن استعمالها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

9- الوسائل الإحصائية المستخدمة

لغرض تحليل البيانات تم الاستعانة بالمقياس الإحصائي (SPSS) واستخدمنا الأساليب الإحصائية الآتية:

- أ- النسب المئوية: لغرض عرض البيانات الخاصة بوصف واختيار مجتمع البحث.
- ب- الوسط الحسابي والانحراف المعياري: من أجل معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي، وإيجاد معامل الاختلاف
- ج- معامل الارتباط (سبيرمان): لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات كافة.
- د- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): وهو أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم لتوضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما معتمد، والآخر مستقل.
- هـ- اختبار (F-Test) لغرض اختبار معنوية معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.
- و- اختبار (T-Test) لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرات.

ثانياً / الدراسات السابقة

1-الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية

أ- دراسة الأفا (2008)

المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري هدف هذا البحث هو التعرف على المهارات القيادية المتوفرة لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية من وجهة نظر الباحثين، وتمت دراسة المجتمع ككل في محافظات غزة وعددهم (45) مسؤولاً. وقد استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع الظاهرة موضع البحث، وتم الاعتماد في قياس النتائج على البرنامج الإحصائي (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى أن المهارات القيادية (الفنية والإدارية والأنسانية والفكرية) مهمة جداً لدى المسؤولين من وجهة نظرهم إلا أنها متوفرة لديهم بشكل متوسط. وأن أكثر المهارات أهمية لديهم هي المهارات الفكرية لكنها أقل توافراً لديهم. وأكثر المهارات المتوفرة لديهم هي المهارات الفنية، وأقل المهارات أهمية من وجهة نظر المسؤولين الباحثين هي المهارات الأنسانية.

ب- دراسة Kamal. 2012

التحقق من تأثير المهارات الادارية (الفنية والانسانية والفكرية) على انتاجية المورد البشرية في ايران
Investigation of the Effect of Management Skills (Technical, Human and cognitive) on Productivity of Human Resources in Iran.
غرض البحث التعرف على تأثير المهارات الادارية (الفنية والانسانية والفكرية) على انتاجية الموارد البشرية في جامعة اازاد الاسلامية في مدينة اورميا الايرانية، وتم توزيع (100) استبانة على موظفي جامعة اازاد، إلا أن عدد المستخدم في التحليل النهائي كان (66) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن المهارات الادارية (الفنية والبشرية والفكرية) لها تأثير كبير وإيجابي في انتاجية الموارد البشرية في ايران.

ج- دراسة Mohammad Iqbal 2012

إستراتيجية تحسين المهارات القيادية لمديري المدارس . Strategy for improving leadership skills of school principals طبق هذا البحث في باكستان وكان هدفه التعرف على المهارات القيادية التعليمية المتوفرة لمديري المدارس في محافظة (خيبر باختانخوا) الباكستانية ووضع استراتيجية مناسبة من أجل تحسين تلك المهارات. وكانت عينة الدراسة مكونة من (20) مديرا و(40) تدريسيًا، وتوصلت الدراسة الى ان المديرين لم يتلقوا أي تدريب و توجيه صحيحين في مهاراتهم القيادية اثناء الفترة من (2006-2008) كما ان المديرين لا يدركون تماما دورهم كقادة تعليميين، كما توصلت الدراسة ان مناخ المدرسة لم يكون مناسباً لعمليات التعلم والتعليم بشكل حاسم وفعال. وأوصت الدراسة بتفعيل وتطوير استراتيجية تدريب مدراء المدارس من أجل تحسين المدارس.

2- الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

ا- دراسة حسين (2005)

اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون على وفق فلسفة ادارة الجودة الشاملة هدف هذا البحث التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي والتعرف على مدى رضا الزبائن في شركة الفرات العامة , وكانت عينه الدراسة مكونه من مديري وزبائن عددهم (32 مدير و 57 زبون) ولغرض الحصول على النتائج تم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي (Microsoft Excel) وتوصلت الدراسة الى ان التخطيط الاستراتيجي بمتغيراته (الرسالة , الاهداف, التحليل. الخيار الاستراتيجي) له علاقة ارتباط وتأثير قوية في رضا الزبون ومتغيراته (الجودة, الوقت, الخدمة) عدا السعر فقد كان قليلا.

ب- دراسة JOHNSON (2004)

التخطيط الاستراتيجي في المدارس العامة لميلارد . Strategic planning in the millard public schools هدف البحث الى فهم عملية التخطيط الاستراتيجي واطار عمل المطور من اجل دعم التعلم في مدارس ميلارد العامة في الولايات المتحدة الأمريكية. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي , وطبقت الدراسة على عينة من المشاركين الحاليين والسابقين في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنطقة , وتم اعتماد المقابلات الشخصية مع العينة المبحوثة, وأظهرت النتائج ان مدارس ميلارد قد استخدمت طرائق مختصرة ومتكاملة للتخطيط الاستراتيجي . واوصت الدراسة على الضرورة الملحة في تقييم معايير النجاح لتنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي.

ج- دراسة الفراء (2006)

التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في قطاع غزة هدف هذا البحث الى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في قطاع غزة, في ضوء مدى وضوح مفهومة واهمية ودرجة استخدام في الشركات المبحوثة, وكانت عينة الدراسة النهائية مكونة من (150) شركة, وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي, واستعانت الدراسة بالبرنامج الاحصائي (spss) لتحليل اجابات العينة.

وتوصلت الدراسة الى ان اغلب المديرين في الشركات المبحوثة لا يدركون المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي, واوصت الدراسة بضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب اداري حديث يساعد الشركات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية, كذلك اوصت الدراسة على تفعيل مبدأ المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية وضرورة المزيد من الدورات التدريبية للادارات العليا حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية

المبحث الثاني/الاطار النظري (المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي)

اولا- المهارات القيادية :- سيتم التطرق الى مفهومها وتعريفها وانواعها

1- مفهوم المهارات القيادية

المهارات هي جمع لكلمة (مهارة) وهي في اللغة العربية تعني الحذق في الشيء واحكامه و الأداء المتقن له , ويقال "مهر الشيء مهارة "أي حكمة وأصبح به حاذقا, ويقال أيضا مهر في العلم والصناعة (احمد ومحمد, 2012: 208) والمهارة بصفة عامة تعني الوصول الى درجة من الدقة في العمل بأقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة, وفي العادة تتكون المهارة من ثلاث عناصر هي (السرعة, الدقة, الفهم) (الذويني, 2005: 10) ويقابل مصطلح (مهارات) في اللغة العربية, المصطلح الانكليزي (Skills) حيث عرفها العالم (Katz) من خلال مقاله له بعنوان "مهارات المدير الفعال " نشرت في مجلة (Harvard Business Review) المهارة على إنها ألقدره التي نستطيع تميمتها وليس بالضرورة ان تكون فطرية, وتتجلى وتظهر في الأداء وليس في الإمكانيات, والمعيار الأساسي للمهارات يجب ان يكون العمل فعالا تحت الظروف المختلفة (Katz, 1955: 33-34) وعرف (Hall, 2002: 72) المهارة على إنها قابلية الفرد على استخدام معرفته بصوره فعالة من اجل انجاز المهام بشكل كفاء , كما وعرفها : Odusami, 2002: (61) على انها ألقدره على انجاز المهمة بالشكل الجيد أو فوق المتوسط, وعرفت ايضا بأنها ألقدره على ترجمة المعرفة الى أفعال. (Henny, 2012: 150) والمهارات من الامور المهمة في القيادة الادارية, توجد العديد من العوامل التي تساعد المنظمات على النجاح , إلا ان في مقدمة هذه العوامل هي المهارات القيادية, اذ يحتاج القادة الإداريون في المستويات التنظيمية كافة (مستوى إدارة عليا , مستوى إدارة وسطى , مستوى إشرافي) وعرف المهارات القيادية الكثير من العلماء والباحثين, حيث عرفها (Kamal, 2012: 477) على انها قدرة استخدام الشخص لمعرفته وقابلياته من اجل انجاز مجموعة من الأهداف والغايات, كما وعرفها (شاهين, 2011: 8) على انها قدرات وكفايات تساعد القائد الاداري في أداء وظيفته والقيام بمهامه وأدواره الرئيسة, وعرفها ايضا (الخليفات, 2006: 60) على انها مجموعة من المهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمات الإدارية من اجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية, من كل ما تقدم, يتفق الباحثان على ان المهارات القيادية قد تكون مكتسبة عن طريق الممارسة , او تكون موروثة وتنمى وتتصل من خلال التدريب والممارسة.

2- انواع المهارات القيادية

تختلف المهارات القيادية من قائد الى اخر ,ومن منظمة الى اخرى , ومن اجل نجاح القائد الاداري في عمله ,توجب عليه امتلاك مجموعة متنوعة من المهارات ,الا ان اغلب الباحثين ومنهم (العجارمة,2012) و(شاهين, 2011) و (القحطاني,2003) اتفقوا على اربعة مهارات قيادية هي:-

أ-المهارات الفنية:-

وهي المهارات الناجمة عن امتلاك القائد الاداري للمعارف والخبرات المكتسبة في مجال اختصاصه ,التي تعكس قابليته على أداء المهمات ببراعة وتميز ,وتشمل المعرفة المتخصصة والمعلومات ذات العلاقة بالعمل فضلا عن إمكانية التعامل مع التقنيات المطلوبة بشكل جيد .(ألنعمي,2008: 39) كما وعرفت المهارات الفنية على إنها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية تامة.(بدر, 2010: 39) وهناك الكثير من الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة مثل التخطيط ورسم سياسة المنظمة وكتابة التقارير وغيرها من الأمور التي تتطلب المهارة الفنية فيها ,وتلك المهارات تتطلب تنميتها باستمرار من خلال التدريب الذاتي (السكرنة , 2009: 47)

ب-المهارات الانسانية:-

تشير المهارات الإنسانية الى قدرة القائد الإداري على التعامل مع المرؤوسين من اجل تنسيق جهودهم وتكوين فرق عمل وتشجيع العمل الجماعي التعاوني بين الأفراد ,وهذا يتطلب من القائد معرفة اتجاهات المرؤوسين وأرائهم وميولهم وطموحاتهم ودوافعهم وان يكون هناك فهم متبادل بينه وبينهم (الذويني,2005: 38) وان القادة الاداريين يقضون أوقات طويلة من وقتهم في التفاعل مع الأفراد بشكل مستمر من خلال الاجتماعات (المقررة وغير المقررة) والاتصالات معهم وجها لوجه ,فالمهارات الإنسانية الفعالة تمكن القادة الاداريين من زيادة دافعية الافراد ومساعدتهم على التطور مما يؤدي الى تحقيق أفضل قدر من الأداء والأهداف (Fred,2010:7) وعرف (Katz) المهارات الإنسانية على أنها قدرة الفرد على العمل بشكل فعال كعضو داخل المجموعة وبناء وتدعيم الجهد التعاوني المشترك داخل الفريق(Katz,1955:34) وتتطلب هذه المهارات قدرة واعية في مجال فهم وإدراك مشاعر الآخرين توجهاتهم والقدرة على تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يخدم مصالح الجماعة والمنظمة ككل ,ان القائد الاداري الذي يمثل هذه المهارات يتمتع بقدرة جيدة على تحقيق الفهم الذاتي الذي يتيح إمكانية إتقان "الدور الشخصي" في أداء العمل والاهتمام بمشاعر الآخرين وفهمها (ألنعمي,2008: 40)

ج- المهارات الفكرية:

وتعني هذه المهارات قدرة الفرد العقلية على اكتساب المعلومات الواردة من المصادر المختلفة وتحليلها وتفسيرها واتخاذ القرارات المناسبة في شتى الظروف والتعقيدات في سبيل تحقيق أهداف المنظمة , والنظر الى المنظمة ككل وحل جميع المشكلات لصالح كل الأطراف المعنية, (Fred,2010: 6) كما ان المهارات الفكرية تتجلى في قدرة المدير على التفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل سليم والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات الصائبة (السالم وصالح,2000: 80) أن المهارات الفكرية تتمثل في قدرة القائد الإداري على التخطيط والتفكير والتنبؤ بمدى إمكانية إسهام كل قسم داخل المنظمة واعتمادية كل من تلك الأقسام و الإدارات على بعضها ومدى تحقيقها للتوافق والموائمة بين احتياجات المنظمة ومتطلبات بيئتها (Daft&Noe,2001:48) ويستفاد القائد الإداري من المهارات الفكرية ليس فقط في التخطيط, بل حتى في تنظيم العمل ومعرفة كيف يقسم العمل على مهام والسعي الى تحقيق الأهداف والغايات المشتركة ومعرفة العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية, وأكثر المستويات الإدارية استخداما للمهارات الفكرية هي الإدارة العليا, لأنها المسؤولة عن التفكير الإستراتيجي للمنظمة ككل. (John,2010:20)

د- المهارات الذاتية

ان المهارات الذاتية تتعلق بالفرد وشخصية وسلوكه, لذا قد تسمى تلك المهارات بالمهارات الفردية أو المهارات الشخصية, وقد عرف (صالح وآخرون, 2010: 269) المهارات الذاتية بأنها قدرة القائد على فهم ذاته وإدارتها بشكل فعال يسهم في اتخاذ أفضل القرارات مع الحصول على ثقة المرؤوسين كما ذكر (القحطاني, 2003: 58) ان المهارات الذاتية تعكس ذات القائد وتتضمن بعض السمات و القدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة وقد قسم (السكرانة, 2009: 45) المهارات الذاتية على عشرة قدرات وسمات وهي (السمات الجسدية , القدرات العقلية , المبادأة والابتكار , ضبط النفس , قوة الشخصية , بعد النظر , الطلاقة اللفظية , القدوة الحسنة , المرونة في التصرف , التحلي بالسمات الجيدة)

ثانيا- التخطيط الاستراتيجي:- سيتم التطرق الى مفهوم التخطيط الاستراتيجي واهميته وابعاده

1- التخطيط الاستراتيجي

ان بدايات نشوء التخطيط الإستراتيجي من قبل العالم (I.Ansoffe) في أوائل الستينات, وقد حظي التخطيط الإستراتيجي بأهمية متزايدة في البحث والتطبيق والدعم من قبل العديد من الإداريين والاقتصاديين والسياسيين في دول اقتصاديات السوق المتقدمة, مما دفع ذلك الرئيس الأمريكي الأسبق (ليندون جونسون) ان يطلب في عام (1965) من المؤسسات الأمريكية كافة اعتماد وتطبيق التخطيط الإستراتيجي (معروف, 2009: 15) وقد عرف التخطيط الاستراتيجي بتعريفات شتى, حيث عرفه (Basel,2011:13) على انه عملية تحديد اختيار وتنفيذ الأنشطة التي من شأنها تعزيز أداء المنظمة على المدى الطويل من خلال وضع الاتجاهات وخلق التوافق المستمر بين مصادر ومهارات البيئة الداخلية والتغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها المنظمة.

كما وعرفه (برايسون, 2003: 20) بأنه مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات المصممة لجعل القادة والمديرين والمخططين يفكرون ويقررون (ينفذون) بطريقة إستراتيجية. كما عرف (النجار, 2010: 112) التخطيط الاستراتيجي على انه الأعداد للمستقبل البعيد لمهمة او قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد والفرص المتاحة وبالرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل البيئي (الفرص والتهديدات) والتحليل التنظيمي (نقاط قوة وضعف داخل المنظمة). ومن الملاحظ من خلال التعريفات السابقة, لا يوجد اتفاق على تعريف محدد للتخطيط الاستراتيجي, الا انه بصورة عامة يذكر (Asghar, 2011: 1128) ان التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحالي اصبح بمثابة المعيار للتفريق بين المنظمات الناجحة والاخرى غير الناجحة.

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي

ان الطبيعة المعقدة والمتنوعة للمنظمات الربحية وغير الربحية كافة, والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية, جعلت من تبني واعتماد التخطيط الاستراتيجي قضية ذات أهمية قصوى, فهو يساعد على التفريق بين المنظمات ذات الميزة التنافسية المستدامة, والتي لا تملك تلك الميزة المستدامة, كما وهو الأساس في تحديد اتجاه المنظمات في التحرك ووضع الخطط لتنجز ضمن البيئة باتجاهين طويل وقصير الأمد. (Asghar, 2011: 1128) كما وذكر (Bryson, 1988: 78) عدة نقاط تبين أهمية التخطيط الاستراتيجي وهي كما يلي:

- أ- يشجع على التفكير الاستراتيجي
- ب- يوضح الاتجاه المستقبلي للمنظمة
- ج- يساعد على اتخاذ قرارات في الوقت الحاضر في ضوء عواقب المستقبل
- د- يطور قاعدة متماسكة ومعقولة لاتخاذ القرارات
- هـ- يبني فريق العمل ويعزز الخبرات
- و- يوضح التهديدات والفرص المستقبلية
- ز- يحسن الأداء التنظيمي
- ر- يتعامل بكفاءة مع الظروف سريعة التغير .

3- عناصر التخطيط الاستراتيجي

تباينت آراء الباحثين حول عناصر التخطيط الإستراتيجي, ومن المحتمل ان يكون هذا التباين في خلفياتهم النظرية او بسبب اختلافهم من بلد الى آخر, الا ان اغلب الباحثين ومنهم (Robbins, 1994) و (حسين, 2005) و (العاني, 2002) قد اجمعوا على اربعة عناصر هي (الرسالة, الاهداف, التحليل, الخيار الاستراتيجي) والتي اعتمدها الباحث كأبعاد للبحث الحالي:

أ- الرسالة

نحن لا نمكن ان نبدأ بتحليل البيئة أو التفكير بإستراتيجية المنظمة أي شي آخر إلا إذا كنا واضحين في ما تريد المنظمة فعله (Gimbert,2011: 22) والوضوح يكمن في رسالة المنظمة ,حيث ان الرسالة هي سبب وجود أية منظمة (Hitt et al,2001:27) وهي الموجه لنشاط المنظمات وما تسعى الى تحقيقه على المدى المتوسط أو البعيد,لذا فأنها توضح الغايات الأساسية لوجود المنظمة , وتعرف على إنها الأهداف أو الغايات الأساسية للمنظمة التي تميزها عن كافة المنظمات الأخرى.(القيسي والطائي,2012: 90) لذا ينبغي ان يفهم الرسالة جميع المديرين في المستويات كافة وان تكون تلك الرسالة شاملة للمنظمة ككل او لكل قسم على حده (Mondy&Pearmux,1995:141) وتؤثر الرسالة القوية في الموظفين العاديين ومن خلالها سوف يعرفون الغرض الأساسي الذي وجدت منه المنظمة ومن ثم سوف يزداد التزام الموظفين (Daft & Marcic ,2000:141)

ب- الأهداف

ان الأهداف تختلف من منظمة الى أخرى ,فأهداف المنظمات الخاصة هو الربح ,أما المنظمات العامة فهدفها هو تقديم الخدمات ووضع المصلحة العامة في مقدمة الأهداف, وبشكل عام ذكر(القيسي والطائي,2012) ان الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات الى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها,ومن واجب الإدارة العليا ان تتحقق من الأهداف الموضوعة وتحديد المعايير لقياس النتائج المتحققة منه (القيسي والطائي ,2012: 106) فالأهداف ضرورية للمنظمات كافة مهما تعددت خصائصها ومميزاتها,فوجود أهداف وغايات منهجية لا يضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف ألمعينه , بل يمنع حتى الانحرافات والنشاطات غير الهادفة والإرباك وضياع الغاية من وجود المنظمة (السالم ,2005: 70) وينبغي على الإدارة العليا عند وضعها للأهداف ان تأخذ بعين الاعتبار قدرتها على تحقيق تلك الأهداف, وحسب أولوياتها,ومروها بمراحل عديدة ,فالمرحلة الأولى تتصف فيها الأهداف بالعمومية , ومن ثم تنتقل الى مرحلة الأهداف المكتوبة وتليها تثبيت الأهداف بالصورة الرسمية , ومن ثم تأخذ الأهداف صيغتها الواضحة والدقيقة والمحددة. (الدوري ,2003: 61) وذكر العالم (Dess,2007:104) ان الأهداف الجيدة والتي تكون ذات معنى ,تتصف بعدة صفات هي:

- 1- إمكانية قياسها : أي ان تكون تلك الأهداف ملموسة ونتائجها قابلة للقياس .
- 2- التحديد : أي ان تكون تلك الأهداف محددة وواضحة تبين ما يجب ان يتم تحقيقه .
- 3- الملائمة : أي ان تكون الأهداف متلائمة ومنسجمة مع رسالة ورؤية المنظمة .
- 4- المرونة : أي ان يكون الهدف قابلا للتحقق, ويعطي الفرصة للمنظمة فرصة التفاعل مع البيئة المحيطة بها.
- 5- التوقيت : أي يجب وضع جدول زمني لتنفيذ تلك الأهداف الموضوعة.

ج- التحليل

قبل بدء المنظمة بصياغة الإستراتيجية المناسبة ,تقوم بالتحليل البيئي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة , حيث يعرف التحليل البيئي على انه مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات ,وتشخيص السمات والمميزات للبيئة الداخلية للمنظمة بشكل يساعد الإدارة على تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد الأهداف التنظيمية وتحديد الإستراتيجية المطلوبة .(الدوري ,2003: 83) وذكر (Thompson) ان التحليل البيئي هو فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل الاستجابات للتغيرات السريعة واستغلالها لتحقيق أفضل أداء. (Thompson,1997:37) ويمكن تقسيم بيئة المنظمة على نوعين :

1- بيئة داخلية

2- بيئة خارجية

وان التفاعل بين هاتين البيئتين يحدد مقدرة المنظمة على النجاح و الاستمرار في العمل والتطور (القيسي والطائي,2012: 132)

د- الخيار الاستراتيجي

عرف الخيار الاستراتيجي على انه اختيار بديل من بين عدة بدائل طرحت بعد ان تمت دراستها وتقويمها ليكون الأفضل من اجل المنظمة والعمل به لفترة زمنية قادمة وإبقاء المنظمة في حالة منافسة دائمة (التميمي,2009: 42) وعرف أيضا الخيار الاستراتيجي على انه نتاج لعملية المفاضلة المستندة الى معايير محددة,بين البدائل المتاحة الممكنة والقابلة للتنفيذ,والقادرة على تحقيق النجاح لأهداف المنظمة والأطراف المرتبطة بها من خلال استغلاله نقاط القوة واقتناص الفرص وتجنب التهديدات المحتملة (الظاهر, 2009: 218) وذكر (الدباغ,1998: 65) ان الخيار الاستراتيجي يمر بثلاث مراحل للوصول للخيار او البديل المناسب , والخطوات هي :

- توليد البدائل الإستراتيجية
- تقويم تلك البدائل
- اختيار البديل المناسب

ففي البداية تقوم المنظمة بتوليد عدة بدائل إستراتيجية,ومهما كانت الطريقة التي تولد بها البدائل الإستراتيجية,فأنها تتطلب فضلا عن المعرفة النظرية والخبرة العلمية من القائمين عليها درجة عالية من الخلق والإبداع في توليد البدائل والتي يمكن ان يكون أحداها خيارا استراتيجيا يحقق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها وبعد هذه المرحلة يتم تقييم تلك البدائل الإستراتيجية على وفق معايير محددة (القطب,2012: 27) إلا ان النجاح في تطبيق الخيار الاستراتيجي قد يصطدم بمجموعة من الصعوبات والمحددات والتي هي :

- 1- المعلومات: قد لا تتوفر كامل المعلومات لصانعي الخيار الاستراتيجي، او قد يؤدون أعمالهم في ضوء معلومات غير صحيحة، وفي كلتا الحالتين يتأثر العدد المتاح من البدائل، وبالتالي فإن استمرارية صنع الخيار الاستراتيجي تبدو أمراً غير مناسباً.
- 2- الوقت وضوابط الكلفة: أي في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له وتجاوز الكلف المسموح بها، فإن فاعلية الخيار ستتدهور ومن ثم تتأخر مناهج العمل عن التنفيذ
- 3- انقطاع الاتصالات: قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوفرة فعلاً في المنظمة، إلا أنها بعيدة عن متناول أيدي الإداريين المشاركين في صناعة الخيار الاستراتيجي بسبب ضعف أو انعدام الاتصالات داخل المنظمة
- 4- السوابق المماثلة: إذ إن الأفعال السابقة والسياسات الموضوعية قد تفسد التفكير والتروي عند صانعي الخيار الاستراتيجي، وهنا تحول الأعمال السابقة دون دراسة وتفهم البدائل المغرية.
- 5- الإدراك والتبصر: إن الخيار الانتقائي من بين ما هو موجود يؤثر وبشكل ملحوظ في عملية الخيار الاستراتيجي، وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار الاستراتيجي معتمداً على المشاهدة فقط، لكن بالقدرة الإدراكية السليمة والتبصر والحكم الموضوع على الأمور، وفي ضوء المحددات الداخلية والخارجية يصل صانعي الخيار الاستراتيجي إلى مبتغاهم من دون تقصير. (الظاهر، 2009: 218)

المبحث الثالث / الأطار العملي للبحث

أولاً- عرض النتائج وتحليلها

1- عرض نتائج المتغير التفسيري وتحليلها (المهارات القيادية)

بصورة عامة، حصل متغير المهارات القيادية كما مبين في الجدول (2) على وسط حسابي عال هو (3.9) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) أما من ناحية الأبعاد الفرعية، فقد قيس متغير (المهارة الذاتية)، من خلال خمسة أسئلة، يشير الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير (المهارة الذاتية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عالياً فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.75)، وكان الانحراف المعياري العام حولهما (0.61) على التوالي، أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر أن أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط (4.21) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، وباتفاق عال نوعاً ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.85)، وهذا مؤشر على أن القادة يتمتعون بسمات شخصية تمكنهم من التأثير على الآخرين، إن الشيء المهم هو سماح القادة للتابعين من انتقاد بعض أعمالهم كما ورد في الفقرة (2) ولكن ذلك لا يؤثر على حب العاملين وولائهم لقيادتهم، إذ بلغ الوسط الحسابي للفقرة المذكورة (3.75) وهذا يشير إلى أن التفاعل بين القادة والتابعين يجري بروح مهنية عالية، وما يعزز كلامنا هو ما رد في الفقرة الخامسة التي نصت (يعترف القادة بالخطأ ويتعلمون منه) أي أن الوزارة تسير نحو المنظمة المتعلمة، فقد حققت هذه الفقرة أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط (3.25) وهي أعلى من الوسط الفرضي، وبقبول عال بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.98).

جدول (2) الأوساط الحسابية للمتغير التفسيري المهارات القيادية والمتغير الفرعي المهارات الذاتية

ت	الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
1-	لدى القادة سمات شخصية يستطيعون من خلالها التأثير في الآخرين	0.85	4.21
2-	ينتقد الموظفون بعض أعمال القادة مع حبهم وولائهم لهم	0.80	3.75
3-	يضع القادة حلول جديدة غير مألوفة لحل المشاكل	0.83	3.56
4-	يسعى القادة الى تنمية قدرات الأفراد على الإنجاز والتنمية الذاتية	0.85	4.00
5-	يعترف القادة بالخطأ ويتعلمون منه	0.98	3.25
	اجمالي المهارات الذاتية	0.61	3.75
	اجمالي المهارات القيادية	0.57	3.90

جرى قياس متغير (المهارة الفنية)، من خلال خمسة أسئلة، إذ يشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير (المهارة الفنية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (4.03)، وكان الانحراف المعياري العام ونسبة الاتفاق حولهما (0.65) على التوالي، أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر أن أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة السادسة، إذ بلغت قيمة الوسط (4.51) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، وبقبول عالي نوعاً ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.71)، وهذا مؤشر على اتفاق المستجيبين بأن خبرة القادة في مجال عملهم تمكنهم من إتقان أعمالهم، أما الفقرة التاسعة التي نصت (يراعي القادة في عملهم الاقتصاد في النفقات بشكل لا يؤثر في أهداف المنظمة) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط (3.79)، وبقبول عالي نوعاً ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.83) وبصورة عامة، إن الأوساط الحسابية لفقرات الجدول (3) أعلى من الوسط الفرضي، إن الفقرة (8) التي كان وسطها الحسابي (4.05) والتي مضمونها أن القادة يؤمنون بالتعلم كطريق للأبداع والابتكار، إن ما ورد بهذه الفقرة يعزز ما ورد بالفقرة (5) من الجدول (2) التي تشير إلى أن الوزارة في طريق الصحيح نحو المنظمة المتعلمة

جدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارة الفنية

ت	الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
6-	خبرة القادة في مجال عملهم تمكنهم من إتقان أعمالهم	0.71	4.51
7-	يستعمل القادة التكنولوجيا الحديثة في أعمالهم	0.78	3.88
8-	يؤمنون القادة بالتعلم كطريق للأبداع والأبكار	0.85	4.05
9-	يراعي القادة في عملهم الاقتصاد في النفقات بشكل لا يؤثر في أهداف المنظمة	0.83	3.79
10-	لدى القادة القدرة على تحمل المسؤولية عن كافة الأعمال الملقاة على عاتقهم	1.00	3.90
	اجمالي المهارات الفنية	0.65	4.03

جرى قياس متغير (المهارة الفكرية)، من خلال ستة فقرات، إذ يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بخصوص المتغير (المهارة الفكرية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.79)، وكان الانحراف المعياري العام حولهما (0.66) على التوالي، أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر أن أعلى مستوى إجابة حققتها الفقرة (13)، إذ بلغت قيمة الوسط (4.03) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، وبقبول عالي نوعاً ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.85).

وهذا مؤشر على اتفاق المستجيبين بأن القادة يؤمنون بأن التداؤبية بين الاقسام يكون اداءها افضل من ان يعمل كل قسم على حده، ان التداؤب هو من صفات المنظمة المتعلمة، وهذا ما يعزز ما ذكرناه بخصوص ما ورد بالفقرتين (5) و (7) من الجدولين (8,9) أنفي الذكر، أما الفقرة (12) التي نصت (يضع القادة خطط للتغيير المنظمي تنسجم مع الضغوط البيئية) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط (3.68)، وبقبول عالي نوعاً ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.76)

جدول (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الفكرية

الفرقات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
11-	0.85	3.74
12-	0.76	3.68
13-	0.85	4.03
14-	1.00	3.74
15-	0.82	3.78
16-	0.85	3.74
اجمالي المهارات الفكرية	0.66	3.79

جرى قياس متغير (المهارة الإنسانية)، من خلال خمسة فقرات، إذ يشير الجدول (5) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بخصوص المتغير (المهارة الإنسانية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (4.02)، وكان الانحراف المعياري العام حولهما (0.72) على التوالي، أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر ان أعلى مستوى إجابة حققتها الفقرة (17)، إذ بلغت قيمة الوسط (4.22) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، وبقبول عالي نوعاً ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.87)، فمن خلال هذه الفقرة يؤكد المستجيبين ان القادة يرغبون بأن تكون الاتصالات والعلاقات بينهم وبين المرؤوسين قوية، ان قوة العلاقة بين القادة ومرؤوسيهم تعزز التفاهم والانسجام وتبادل الآراء وقبول او انتقاد المرؤوسين لبعض قرارات القادة لا يشكل حرجاً للمرؤوسين والقادة، خصوصاً يعترفون باخطائهم ويتعلمون منها كما ورد في الفقرة (5) من الجدول (2) إذ بلغ الوسط الحسابي للفقرة المذكورة (3.25) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وما يؤكد صحة رأينا هو الوسط الحسابي للفقرة (8) من الجدول (3) حيث نصت الفقرة على ان القادة يحترمون آراء الآخرين ويناقشونهم فيها للوصول الى اتفاق مشترك، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.01) وهو وسط عالي يتصف بالشدة، أما الفقرة (21) التي نصت (يحاول القادة ان يجعلوا حب العمل لدى الآخرين أسماً من المال والمنزلة) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط (3.89)، وبقبول عال بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.95)

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الانسانية

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرات	
4.22	0.87	يرغب القادة بأن تكون الاتصالات والعلاقات بينهم وبين المرؤوسين قوية	17-
4.01	0.74	يحترم القادة آراء الآخرين ويناقشونهم فيها للوصول الى اتفاق مشترك	18-
4.01	0.82	يشجع القادة روح التعاون و العمل كفريق في الوزارة	19-
3.95	1.04	يعزز القادة ثقة المرؤوسين بانفسهم من خلال الثناء على الكفونين منهم أمام زملائهم	20-
3.89	0.95	يحاول القادة ان يجعلوا حب العمل لدى الآخرين أسمى من المال والمنزلة	21-
4.02	0.72	اجمالي المهارات الانسانية	

2- عرض نتائج المتغير الاستجابي وتحليلها (التخطيط الاستراتيجي)

يشير الجدول (6) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير التفسيري الرئيس (التخطيط الإستراتيجي)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.76) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) وكان الانحراف المعياري العام (0.72) اما على صعيد الأبعاد الفرعية، فیس متغير (الرسالة)، من خلال ستة أسئلة، يشير الجدول (6) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير (الرسالة)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (4.00)، وكان الانحراف المعياري العام (0.57) ، أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر ان أعلى مستوى إجابة حققتها الفقرة (6)، إذ بلغ وسطها الحسابي (4.14) وهو فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، وبقبول فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.65) ، وهذا مؤشر على ان رسالة الوزارة تتضمن قيما ومعتقدات أخلاقية ترمي الى ان يكون التخطيط قوة دافعة لتنمية المجتمع ككل، وهذا يشير الى ان التخطيط المتبع في الوزارة لا ينظر الى قطاع بصورة جزئية ومنعزلة عن القطاعات الاخرى، وان تنمية أي قطاع يعتمد على تنمية متوازنة للقطاعات الاخرى، أما الفقرة (23) التي نصت (تتضمن الرسالة تحسين وتوظيف جميع الإمكانيات بما ينسجم والرؤية المستقبلية للمنظمة) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط (3.90)، وبقبول عال بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.67). وعلى الرغم من ان الفقرة المذكورة انفا قد حققت اقل وسط حسابي، الا انها تتصف بالشدة، وهذا ما يعزز ما ذكرناه انفا، كون التخطيط المتبع في الوزارة ينظر الى كل القطاعات بصورة مترابطة، وان تنمية أي واحد منها يتطلب تنمية كل القطاعات بصورة متوازنة.

جدول (6) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التفسيري (التخطيط الاستراتيجي)

والمتمغير الفرعي الرساله

الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرات	
4.11	0.66	توضح رسالة الوزارة طموحها المستقبلي في توسيع ودقة التخطيط	-22
3.90	0.67	تضمن الرسالة تحسين وتوظيف جميع الإمكانيات بما ينسجم والرؤية المستقبلية للمنظمة	-23
3.96	0.84	تضمن رسالة الوزارة إشراك الوزارات الأخرى في إبداء آرائها	-24
4.14	0.65	تتضمن رسالة الوزارة قيما ومعتقدات أخلاقية ترمي ان يكون التخطيط قوة دافعة لتنمية المجتمع ككل	-25
3.92	0.89	تمتلك الوزارة رسالة واضحة ومفهومة للجميع	-26
3.95	0.76	تؤكد رسالة الوزارة على الجوانب الفنية والمعرفية الحديثة في عملية التخطيط	-27
4.00	0.57	اجمالي الرسالة	
3.76	0.55	اجمالي التخطيط الاستراتيجي	

وقيس متغير (الأهداف)، من خلال خمسة اسئلة، يشير الجدول (7) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير (الأهداف)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.88)، وكان الانحراف المعياري العام (0.68)، أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر ان أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (31)، إذ بلغت قيمة الوسط (3.96) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، وبقبول فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.82)، وهذا مؤشر على ان أهداف الوزارة تجسد المستقبل المرغوب فيه وتسعى جاهدة الى الوصول إليه، أما الفقرة (30) التي نصت (تأخذ أهدافنا بنظر العناية الثقافية الاجتماعية واتجاهات المجتمع) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط (3.73)، وبقبول عال بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.89)

جدول (7) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأهداف

الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرات	
3.95	0.88	أهداف الوزارة واضحة ويمكن تحقيقها	-28
3.89	0.68	تتبقى أهدافنا من رسالتنا وتعبّر عما ورد فيها	-29
3.73	0.89	تأخذ أهدافنا بنظر الاعتبار الثقافية الاجتماعية واتجاهات المجتمع	-30
3.96	0.82	تجسد أهداف الوزارة المستقبل المرغوب فيه وتسعى جاهدة الى الوصول إليه	-31
3.86	0.87	تتصف أهدافنا بالشمول وتراعي الأهمية النسبية للأولويات	-32
3.88	0.68	اجمالي الأهداف	

قيس متغير (التحليل)، من خلال ثمانية اسئلة، يشير الجدول (8) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير (التحليل)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.51)، وكان الانحراف المعياري العام (0.71) أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر ان أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (39)، إذ بلغت قيمة الوسط (3.77) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، وبقبول فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.92).



المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط

وهذا مؤشر على ان أهداف الوزارة تجسد المستقبل المرغوب فيه وتسعى جاهدة للوصول إليه ، أما الفقرة (33) التي نصت (لدى الوزارة جهات متخصصة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط (3.16)، وبقبول عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.96) جدول (8) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتحليل

الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
33- لدى الوزارة جهات متخصصة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها	0.96	3.16
34- تسعى الوزارة لمعرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية	0.97	3.55
35- تسعى الوزارة لمعرفة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	0.82	3.48
36- تسعى الوزارة الى تحويل التهديدات الى فرص يمكن استثمارها بشكل ايجابي	0.89	3.38
37- تطمح الوزارة لمعرفة أفضل الاستجابات للتغيرات البيئية المتسارعة	0.90	3.55
38- تحاول الوزارة فهم البيئة السياسية والاجتماعية والتأثير فيها لصالحا قدر المستطاع	0.85	3.49
39- تسعى الوزارة جاهدة لفهم ومعرفة مصادر التمويل وتعزيزها وتنوعها	0.92	3.77
40- تعطي الإدارة العليا الفرصة للمديرين و رؤساء الأقسام للقيام بالتخطيط الإستراتيجي	0.96	3.67
اجمالي التحليل	0.71	3.51

اما الخيار الاستراتيجي فقد قيس من خلال خمسة اسئلة، يشير الجدول (9) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير (الخيار الإستراتيجي)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.66)، وكان الانحراف المعياري العام (0.59) ، أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر ان أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (41)، إذ بلغت قيمة الوسط (3.82) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، وبقبول فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.75) ، وهذا مؤشر على ان الخيار الإستراتيجي يتناسب مع رسالة الوزارة ، أما الفقرة (45) التي نصت (تشارك الوزارة المستفيدين في اختيار البديل المناسب) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط (3.5)، وبقبول فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.69)

جدول(9) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للخيار الاستراتيجي

الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
41- يتناسب الخيار الإستراتيجي مع رسالة الوزارة	0.75	3.82
42- يعمل الخبراء في الوزارة كفريق عمل لاختيار البديل المناسب	0.85	3.58
43- يتحدد الخيار الإستراتيجي المناسب حسب الموارد المتاحة للوزارة	0.70	3.77
44- يمكن للوزارة وضع خطة طارئة في حالة فشل الإستراتيجية المختارة	0.76	3.59
45- تشارك الوزارة المستفيدين في اختيار البديل المناسب	0.69	3.5
اجمالي الخيار الاستراتيجي	0.59	3.66

ثانياً اختبار فرضيات البحث

1- تحليل فرضيات الارتباط

وضعت الدراسة الحالية فرضية ارتباط رئيسية، وقد تفرعت منها فرضيات فرعية تتعلق بالمتغيرات الفرعية، وفيما يأتي تفصيلاً لهذا التحليل :

اثبتت في الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المهارات القيادية وبين التخطيط الاستراتيجي) ويتفرع منها أربع فرضيات فرعية هي :
أ- هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المهارة الذاتية وبين ابعاد التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الإستراتيجي).

ب- هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المهارة الفنية وبين ابعاد التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الإستراتيجي).

ج- هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المهارة الفكرية وبين ابعاد التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الإستراتيجي).

د- هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المهارة الإنسانية وبين ابعاد التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الإستراتيجي).

يوضح الجدول (10) علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسية الأولى، إذ يؤكد الجدول المذكور الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين المهارات القيادية وبين التخطيط الاستراتيجي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.649^{**})، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.19) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). ومن خلال النتيجة المذكورة انفا يمكن التوصل الى تحقيق الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المهارات القيادية وبين التخطيط الاستراتيجي) .

جدول (10) معاملات الارتباط وقيم (t) بين ابعاد المهارات القيادية وبين ابعاد التخطيط الاستراتيجي

المتغيرات		الرسالة	الأهداف	التحليل	الاستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي
		y1	y2	y3	y4	(Y)
X1	المهارة الذاتية	r	.372**	.408**	.544**	.428**
		Sin	.001	.000	.000	.000
		t	3.38	3.77	5.5	3.99
X2	المهارة الفنية	r	.307**	.310**	.598**	.503**
		Sin	.008	.008	.000	.000
		t	2.72	2.75	6.3	4.9
X3	المهارة الفكرية	r	.365**	.348**	.511**	.467**
		Sin	.001	.003	.000	.000
		t	3.3	3.13	5	4.45
X4	المهارة الإنسانية	r	.29**	.351**	.547**	.457**
		Sin	.025	.002	.000	.000
		t	2.5	3.16	5.5	4.33
100%		مجموع علاقات الارتباط (16) =				
n = 73		قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.32 قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.64				
** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01 * علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05						

أما بخصوص الفرضيات الفرعية يبين الجدول (10) مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الفرعية وهي كما يأتي :

أ- تنص الفرضية الفرعية الأولى هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارة الذاتية وبين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي)، ويبين الجدول (10) مصفوفة ارتباطات وموضحة في المستوى العمودي الذي يمثل المتغير التفسيري المهارات القيادية وأبعادها (المهارة الذاتية، المهارة الفنية، المهارة الفكرية، المهارة الإنسانية)، في حين يمثل المستوى الأفقي المتغير الاستجابي التخطيط الاستراتيجي وأبعاده (الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي)، ويمكن ملاحظة وجود علاقات الارتباط ايجابية ومعنوية بين المهارة الذاتية وبين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة بـ (الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي). وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (10) (0.37^{**} , 0.40^{**} , 0.54^{**} , 0.42^{**}) على التوالي، إذ نجد أن قيم (t) المحتسبة (3.38، 3.77، 5.5، 3.99) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). ومن خلال ملاحظة النتيجة آنفة الذكر، إذ تحققت أربع فرضيات فرعية من أصل أربعة، أي بما تشكل (100%) من إجمالي الفرضية الفرعية الأولى، وهذه النتيجة تسمح بتحقيق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارة الذاتية وبين التخطيط الاستراتيجي.

ب- تنص الفرضية الفرعية الثانية هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارة الفنية وبين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي)، ويمكن ملاحظة وجود علاقات الارتباط ايجابية ومعنوية بين المهارة الفنية وبين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة بـ (الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي). وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (10) (0.30^{**} , 0.31^{**} , 0.59^{**} , 0.50^{**}) على التوالي، إذ نجد أن قيم (t) المحتسبة (2.72، 2.75، 6.3، 4.9) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). ومن خلال ملاحظة النتيجة آنفة الذكر، إذ تحققت أربع فرضيات فرعية من أصل أربعة، أي بما تشكل (100%) من إجمالي الفرضية الفرعية الأولى، وهذه النتيجة تسمح بتحقيق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارة الفنية وبين التخطيط الاستراتيجي.

ج- أشارت الفرضية الفرعية الثالثة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارة الفكرية وبين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي)، ويمكن ملاحظة وجود علاقات الارتباط ايجابية ومعنوية بين المهارة الفكرية وبين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة بـ (الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي). وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (10) (0.36^{**} , 0.34^{**} , 0.51^{**} , 0.46^{**}) على التوالي، إذ نجد أن قيم (t) المحتسبة (3.3، 3.13، 5، 4.45) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01).

ومن خلال ملاحظة النتيجة آنفة الذكر، إذ تحققت أربع فرضيات فرعية من أصل أربعة، أي بما تشكل (100%) من إجمالي الفرضية الفرعية الأولى، وهذه النتيجة تسمح بتحقيق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المهارة الفكرية وبين التخطيط الاستراتيجي.

هـ- أشارت الفرضية الفرعية الرابعة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المهارة الإنسانية وبين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي)، ويمكن ملاحظة وجود علاقات الارتباط ايجابية ومعنوية بين المهارة الإنسانية وبين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة بـ (الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي). وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (10) (0.29^{**} ، 0.35^{**} ، 0.54^{**} ، 0.45^{**}) على التوالي، إذ نجد أن قيم (t) المحتسبة (2.5، 3.1، 5.5، 4.3) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). ومن خلال ملاحظة النتيجة آنفة الذكر، إذ تحققت أربع فرضيات فرعية من أصل أربعة، أي بما تشكل (100%) من إجمالي الفرضية الفرعية الأولى، وهذه النتيجة تسمح بتحقيق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المهارة الإنسانية وبين التخطيط الاستراتيجي.

2- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار فرضيات البحث المتعلقة بقياس تأثير المتغيرات التفسيرية الفرعية والرئيس في المتغير المستجيب الرئيس وإبعاده الفرعية باستعمال نموذج الانحدار البسيط، ولأجل ذلك فقد وضعت فرضية رئيسة لتحليل علاقة التأثير بين المتغير التفسيري والمتغير المستجيب وهي كما يلي

أ- (هناك تأثير معنوي للمهارات القيادية في التخطيط الاستراتيجي)، وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية وكما يأتي :

1. هناك تأثير معنوي للمهارات الذاتية في التخطيط الاستراتيجي.
2. هناك تأثير معنوي للمهارات الفنية في التخطيط الاستراتيجي.
3. هناك تأثير معنوي للمهارات الانسانية في التخطيط الاستراتيجي.
4. هناك تأثير معنوي للمهارات الفكرية في التخطيط الاستراتيجي.

وفيما يأتي تفصيل لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية :

تضمنت منهجية الدراسة الحالية فرضية التأثير الرئيسية والتي مفادها (هناك تأثير معنوي للمهارات القيادية في التخطيط الاستراتيجي). وقد جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالة بين القيمة الحقيقية للمتغير المستجيب (التخطيط الاستراتيجي) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التفسيري الرئيس (المهارات القيادية) والذي رُمز بالرمز (X)، وفي ضوء جدول (11) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الاحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية النموذج على وفق اختبار (F) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (66.0)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (12.3) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%).

وهذا يعني وجود تأثير لـ (المهارات القيادية) في المتغير المستجيب التخطيط الاستراتيجي. وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (11) يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.48)، والذي يعني أن ما مقداره (0.48)، من التباين الحاصل في التخطيط الاستراتيجي هو تباين مُفسّر بفعل المهارات القيادية الذي دخل النموذج، وأن (0.52) هو تباين غير مُفسّر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول (11) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد على وجود تأثير عالي لـ (المهارات القيادية) في التخطيط الاستراتيجي. وبهذه النتيجة تتحقق فرضية التأثير الرئيسية من الدراسة الحالية والتي مفادها (هناك تأثير معنوي للمهارات القيادية مجتمعة في التخطيط الاستراتيجي).

أما بخصوص الفرضيات الفرعية جرى اختبار هذه الفرضيات الفرعية من خلال تحليل الانحدار البسيط، وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستجيب (التخطيط الاستراتيجي) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغيرات التفسيرية الفرعية (المهارة الذاتية، المهارة الفنية، المهارة الفكرية، المهارة الإنسانية)، والتي رُمزت على التوالي بـ (X4, X3, X2, X1).

جدول (11) تحليل تأثير المتغير المهارات القيادية وأبعاده في المتغير التخطيط الاستراتيجي				
المتغير التفسيري وأبعاده	(R^2) معامل التحديد	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P) مستوى المعنوية	المتغير الاستجابي
المهارات القيادية X	.48	66.0	.000	التخطيط الاستراتيجي (Y)
المهارة الذاتية (X1)	.25	28.7	.000	
المهارة الفنية (X2)	.28	29.6	.000	
المهارة الفكرية (X3)	.51	75.8	.000	
المهارة الإنسانية (X4)	.38	43.3	.000	

n = 73

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 12.3
قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.4

يتضح في ضوء جدول (11) أن قيمة (f) المحسوبة لـ (المهارة الذاتية، المهارة الفنية، المهارة الفكرية، المهارة الإنسانية) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (X4, X3, X2, X1) بلغت قيمتها (28.7, 29.6, 75.8, 43.3) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (12.3) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير للأبعاد (المهارة الذاتية، المهارة الفنية، المهارة الفكرية، المهارة الإنسانية) في المتغير الاستجابي التخطيط الاستراتيجي. وهذا يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X4, X3, X2, X1) و (Y). وقد أشارت قيمة معامل التحديد (R2) والذي كان مقداره (0.25) بالنسبة المهارة الذاتية (X1)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.25) من التباين الحاصل الخيار الاستراتيجي (Y) هو تباين مفسر بفعل المتغير المهارة الذاتية (X1) الذي دخل النموذج، وأن (0.75) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وهناك قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.28) بالنسبة المهارة الفنية (X2)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.28) من التباين الحاصل في الخيار الاستراتيجي (Y) هو تباين مفسر بفعل المتغير المهارة الفنية الذي دخل النموذج، وأن (0.72) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وتشير قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.51) بالنسبة المهارة الإنسانية (X3)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.51) من التباين الحاصل في التخطيط الاستراتيجي (Y) هو تباين مفسر بفعل المتغير المهارة الإنسانية الذي دخل النموذج، وأن (0.49) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار.

ويشير قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.38) بالنسبة المهارة الفكرية (X4)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.38) من التباين الحاصل في التخطيط الاستراتيجي (Y) هو تباين مفسر بفعل المتغير المهارة الفكرية الذي دخل النموذج، وأن (0.62) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول (11) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الاحصائي لجميع الأبعاد، وهو تأكيد على وجود تأثير لأبعاد (المهارات القيادية) في الخيار الاستراتيجي. ومن خلال الاختبارات الآتفة الذكر، نستدل أن الفرضيات الفرعية الأربعة قد تحققت والتي مفادها:

1. هناك تأثير معنوي للمهارات الذاتية في التخطيط الاستراتيجي.
2. هناك تأثير معنوي للمهارات الفنية في التخطيط الاستراتيجي.
3. هناك تأثير معنوي للمهارات الإنسانية في التخطيط الاستراتيجي.
4. هناك تأثير معنوي للمهارات الفكرية في التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً / الاستنتاجات

- 1- أظهرت نتائج مجتمع البحث ان متغير المهارات القيادية قد حصل على وسط حسابي عال قدره (3.9) وهو أعلى من الوسط الفرضي، مما يؤكد ان المهارات القيادية مهمة حسب آراء العينة
- 2- أظهرت النتائج الميدانية للبحث ان بعد المهارات الفنية، وهو البعد الثاني من متغير المهارات القيادية، قد حصل على أعلى وسط حسابي من بين الأبعاد الأخرى، حيث حصل على (4.3) وهو أعلى من الوسط الفرضي ويتصف بالشدة، وهذا يتوافق مع اختصاص العينة في الجدول (1) حيث ان (70%) من أفراد العينة اختصاصهم فني، وبالتالي سوف يؤكدون على المهارة الفنية
- 3- أظهرت النتائج الميدانية ان بعد المهارات الإنسانية قد حصل على المرتبة الثانية من ناحية الوسط الحسابي، حيث كان (4.2) وهو أعلى من الوسط الفرضي ويتصف بالشدة، مما يؤكد على ان افراد العينة يحرصون على إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين واحترام ارائهم وتقديرهم تقديرا جيدا.
- 4- أظهرت النتائج ان بعد المهارات الفكرية قد اتى بالمرتبة الثالثة، حيث حصل على وسط حسابي (3.79) وهو أعلى من الوسط الفرضي، مما يؤكد ان افراد العينة يرون ان المنظمة هي كيان لا يتجزأ وان القادة الإداريين يستطيعون تطوير الخطط وجعلها مقبولة من المرؤوسين
- 5- أظهرت النتائج الميدانية ان بعد المهارات الذاتية قد أتى بالمرتبة الأخيرة، حيث حصل على وسط حسابي قدرة (3.75) وهو أعلى من الوسط الفرضي، مما يؤكد ان أفراد العينة لديهم سمات شخصية يستطيعون من خلالها التأثير بالمرؤوسين والتفاعل معهم بروح مهنية عالية
- 6- أظهرت النتائج تحليل إجابات العينة، ان متغير التخطيط الاستراتيجي قد حصل على وسط حسابي قدرة (3.75) وهو أعلى من الوسط الفرضي، مما يؤكد ان وزارة التخطيط قد خرجت من التخطيط التقليدي الى التخطيط الاستراتيجي الذي يؤمن المستقبل الأمن
- 7- أظهرت نتائج التحليل الميداني ان بعد الرسالة وهو البعد الأول من متغير التخطيط الاستراتيجي، قد أتى بالمرتبة الأولى من بين كافة أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأخرى، حيث حصل على وسط حسابي قدرة (4.00) وهو أعلى من الوسط الفرضي ويتصف بالشدة، مما يؤكد ان وزارة التخطيط تعير أهمية بالغة لصياغة الرسالة وتوضيحها في سبيل فهمها من قبل اكبر عدد ممكن من الأفراد في الوزارة.
- 8- أظهرت نتائج البحث ان بعد الأهداف وهو البعد الثاني من متغير التخطيط الاستراتيجي قد حصل على وسط حسابي (3.88) وهو أعلى من الوسط الفرضي، مما يؤكد ان أهداف الوزارة يمكن تحقيقها ولا يشوبها الغموض وتسعى نحو مستقبل جيد.
- 9- أظهرت النتائج ان بعد الخيار الاستراتيجي وهو البعد الأخير من أبعاد التخطيط الاستراتيجي قد حصل على المرتبة الثالثة بحسب إجابات عينة الدراسة، حيث حصل على وسط حسابي (3.66) وهو أعلى من الوسط الفرضي، مما يؤكد ان أفراد العينة تعير أهمية عالية للخيار الاستراتيجي.

10- أظهرت نتائج البحث ان بعد التحليل هو البعد الثالث من ابعاد التخطيط الاستراتيجي قد أتى بالمرتبة الأخيرة، حيث حصل على وسط حسابي (3.51) وهو أعلى من الوسط الفرضي، ويشير ذلك الى ان الوزارة تسعى جاهدة لمعرفة نقاط القوة واستغلالها ونقاط الضعف وتجنبها، وكذلك اقتناص الفرص الخارجية والابتعاد عن التهديدات ومعرفة أفضل الاستجابات للبيئة المتغيرة.

11- سجلت جميع علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، ان هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين المهارات القيادية وأبعادها وبين متغير التخطيط الاستراتيجي، مما يشير الى دور المهارات القيادية (المهارة الذاتية والمهارة الفنية والمهارة الفكرية والمهارة الإنسانية) في التفعيل الايجابي للتخطيط الاستراتيجي

12- بينت نتائج البحث، ان جميع فرضيات التأثير تشير الى وجود تأثير ايجابي ومعنوي للمهارات القيادية وأبعادها (المهارة الذاتية والمهارة الفنية والمهارة الفكرية والمهارة الإنسانية) على التخطيط الاستراتيجي وبعادة (الرسالة والأهداف والتحليل والخيار الاستراتيجي) مما يشير ذلك الى ان تبني القادة الإداريين في وزارة التخطيط العراقية للمهارات القيادية سوف يؤثر بشكل مباشر في تحسين التخطيط الاستراتيجي فيها

ثانياً/ التوصيات

1- التأكيد على المهارات القيادية وتعزيزها واستغلالها في خلق قيادات إدارية فعالة، من خلال خلق بيئة تنظيمية صحية تشجع على التخطيط الاستراتيجي والتي تؤثر بشكل ايجابي في كفاءة وفاعلية الوزارة وأهدافها.

2- ضرورة قيام الإدارة العليا بتكثيف عقد الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية بشكل دوري من اجل توضيح التأثير البالغ للمهارات القيادية في بلورة التخطيط الاستراتيجي داخل الوزارة.

3- تشجيع المديرين ورؤساء الأقسام على تفويض الصلاحيات الى الأفراد الأكفاء من اجل إبراز مهاراتهم وتمييزها
4- عدم التركيز على مهارة قيادية واحدة من قبل القادة الإداريين، بل التنوع في استخدام كافة المهارات القيادية (الذاتية والفنية والفكرية والإنسانية) وفي كافة المستويات الإدارية، مع التأكيد على المهارة الإنسانية ، وذلك للضرورة الملحة نتيجة الظرف الحالي الذي يمر به البلد

5- ضرورة إشراك الوزارة المديرين ورؤساء الأقسام كافة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ومعرفة المديرين في المستويات الدنيا والموظفين كافة تفاصيل التخطيط الاستراتيجي من اجل تنفيذه بالصورة الصحيحة وتقليل الغموض حوله

6- حث الوزارة على تكوين جهات متخصصة تراقب نقاط الضعف داخل الوزارة وحلها وتعزيز نقاط القوة. ومعرفة الفرص الخارجية واستثمارها وتجنب التهديدات، من اجل الوصول للخيار الاستراتيجي المناسب في ظروف الوزارة الداخلية والخارجية

7- ضرورة التداخل ما بين الأفراد ذوي الخبرة المتراكمة مع الأفراد الجدد من خلال التأكيد على فرق العمل، من اجل تبادل الخبرات والمعلومات ومن ثم رفع المهارات لدى الأفراد

8- التأكيد على توفير نظام معلومات فعال يساهم في إنجاح التخطيط الاستراتيجي للوزارة .

9- يتطلب من وزارة التخطيط ان تكثر من إرسال المديرين ورؤساء الأقسام في كافة المستويات الإدارية كافة الى إيفادات خارج البلد من اجل زيادة مهاراتهم وخبراتهم واطلاعهم على التقدم الاستراتيجي وتوظيفه في البيئة العراقية.

المصادر:

- 1- احمد, ميسون عبد الله, محمد, دينا مناف(2012) "الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين : دراسة استطلاعية على عينة من قيادة الإدارات و العاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى , مجلة الرافدين, مجلد34, العدد 109, كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة الموصل
- 2- الأغا, رائد عمر (2008) المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري, رسالة ماجستير , الجامعة الإسلامية , كلية التجارة , غزة
- 3- بدر , يسرى رسمي عبد العزيز (2010) تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم ادارة المعرفة , رسالة ماجستير , الجامعة الإسلامية , غزة
- 4- برايسون, جون. نقله للعربية عبد الموجود, محمد عزت. 2003, التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة والغير ربحية, مكتبة لبنان ناشرون, ط1, بيروت - لبنان
- 5- التميمي, محمد ياسين رحيم(2009) العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي, رسالة ماجستير, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد
- 6- حسين, سحر عباس(2005) اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة ادارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في شركة الفرات العامة, رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد, جامعة كربلاء
- 7- الخليفات, مها عبد العزيز (2006) اثر المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية, رسالة ماجستير , جامعة مؤتة , الأردن
- 8- الدباغ, جمال عبد الرسول غانم (1998) سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر واثرها في الخيار الاستراتيجي: دراسة مقارنة بين شركات التأمين العراقية, اطروحة دكتوراه, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
- 9- الدوري, زكريا مطلق. 2003, الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية, دار اليازوري للنشر والتوزيع, عمان - الاردن
- 10- الدجني, اياد علي يحيى, (2006) واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة, رسالة ماجستير, الجامعة الاسلامية, غزة
- 11- الذويني , فهد بن محمد (2005) المهارات الادارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور , رسالة ماجستير , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , الرياض
- 12- الزيدي, ناظم جواد(2007) العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية واثرها في التفوق التنظيمي, اطروحة دكتوراه, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
- 13- السالم, مؤيد سعيد, 2005, اساسيات الادارة الاستراتيجية, دار وائل للنشر والتوزيع, ط1, عمان الاردن.
- 14- السالم, مؤيد سعيد, صالح, عادل حرحوش, 2000, ادارة الموارد البشرية , جامعة بغداد
- 15- السكارنه , بلال خلف, 2010, القيادة الادارية الفعالة, دار الميسرة للنشر والتوزيع, ط1, عمان-الأردن

- 16- شاهين, عبير مرشد محمد (2011) درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها, رسالة ماجستير , الجامعة الإسلامية غزة
- 17- صالح, احمد علي , العزاوي, بشرى هاشم, 2010, الإدارة بالذكاءات :منهج التميز الاستراتيجي, دار وائل للنشر والتوزيع, ط1, عمان-الأردن
- 18- الظاهر, نعيم ابراهيم, 2009, الإدارة الاستراتيجية: المفهوم والاهمية والتحديات, عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع, ط1, عمان-الأردن
- 19- العجارمة , موفق احمد شحادة (2012) الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم, رسالة ماجستير, كلية العلوم التربوية , جامعة الشرق الوسط
- 20- العاني, اثير انور شريف (2002) التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والاثار: دراسة تطبيقية لآراء المدراء العاملين في وزارة الصناعة والمعادن , رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد .جامعة بغداد
- 21- العتيبي, عبد المحسن بن ابراهيم (2003) المهارات القيادية لدى الطباق العاملين في وزارة الدفاع والطيران وعلاقتها بكفاءة ادائهم , رسالة ماجستير, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , الرياض
- 22- القطب, محيي الدين, 2012, الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية, دار الحامد للنشر والتوزيع, ط1, عمان-الأردن
- 23- القيسي ,فاضل حمد , الطائي , علي حسون , 2012, الإدارة الاستراتيجية :نظريات ومداخل وقضايا معاصرة , دار الصفاء للطبع والتوزيع, ط1, عمان -الأردن
- 24- القحطاني, مسفر ظافر عايش (2003) برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية , اكااديمية نايف للعلوم الأمنية , الرياض
- 25- معروف , هوشيار, 2009, التخطيط الاستراتيجي, دار وائل للنشر والتوزيع, ط1, عمان -الأردن
- 26- الكبيسي, عادل حمد, (2012) اثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية: دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات في الأردن, رسالة ماجستير, جامعة الشرق الاوسط
- 27- مرتجى , ذكريات احمد محمد (2009) دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وسبل تفعيلها, رسالة ماجستير , الجامعة الإسلامية , كلية التربية , غزة
- 28- النجار , فريد راغب, 2010, المدير العربي: آليات استشراف المستقبل لعام 2050, دار الجامع, ط1, الاسكندرية
- 29- النعيمي, صلاح عبد القادر , 2008, المدير... القائد والمفكر الاستراتيجي : فن ومهارات التفاعل مع الآخرين , الأثرء للنشر والتوزيع, ط1, عمان-الأردن
- 30- نور الدين, مازن سليم, (2008) دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الادارة الاستراتيجية محافظات غزة, رسالة ماجستير, الجامعة الإسلامية , غزة.



- 31- Asgher, Zomorrodian(2011)new approach to strategic planning :The impact of leadership culture on plan implantation via the three Cs ;cooperation, collabora- tion ,and coordination ,ASBB annual conference , vol .18 ,no. 1 ,pp .1121-1132
- 32- Bryson, John, (1988), "a strategic planning process for public and non-profit organization" ,long rang planning, Vol.21 ,no.1 ,pp.73-81
- 33-Basel, Shahin, (2011):" Evaluating the effectiveness of strategic planning withen the middle eastern public sector" thesis doctor in business administration, Victoria university, Australia
- 34- Daft,Rachard& Marcic ,Dorothy(2001) Understanding management,3 edition, Harcourt inc,USA
- 35- Dess, Gregory G.; Lumpkin, G. T. and Eisner, Alan B., (2007), Strategic Management, 3rd ed., McGraw-Hill, Inc., New York.
- 36- Fred C.Lunenburg,(2010)The Principal and the School;What Do prin- cipals Do?National Forum of Educational administration and supervisor, Journal Volume 27, Number 40, pp1-14
- 37-Grant Hambright, Thomas Diamantes, (2004) : "Definitions Benefites and Barriers of K -12 Educational Straegic Planning" Journal of Instructional Psychology.
- 38-Goetsch,David L.Davis, Stanley B."Introduction to total quality mana- gement for production , processing, and services,2 edition ,by prentice Hall,Ine,in U.S.A, 1997
- 39-Gimber,Xavier,2011,Think Strategically,First Published, Palgrave Macmillan,New York
- 40- Henny Pratiwi Adi & Moh Faiqun Ni'am,(2012), Improving Skill's Strategies of Indonesian Construction Labours to have global competitiveness, Indonesian, pp 150-157
- 41-Hitt,Micheal A.Iveland R,Duane.Hoskisson,Robert E(2001) Strategic Management Competitiveness and Globalization,4edtion,South-Western College Publishing ,Ohio, USA
- 42-Hall, Judith, 2002, Performance-Based Evaluation,Jossey-BASS/ Pfeiffer A Wiley Company, San Francisco, U.S.A.
- 43- Iqbal,Mohammad,(2012) Strategy for Improving Leadership Skills of School Principals, INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, VOL 3, NO 11,pp372-377
- 44-Johnson.A.Julie(2004) Strategic planning in the Millard Public Schools (1989-2003) Lincoln,Nebraska
- 45- John A.Wagner & John R. Hollenbeck ,2010, Organizational Behavior ,Securing Competitve Advantage , Routledge ,New York and London
- 46-Kamal Ghalandari, (2012) Investigation of the Effect of management Skills (Technical, Human and Cognitive) on Productivity of human reso-urces in Iran. World Applied Sciences Journal ,pp 467-480



- 47- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 33(1), 33–42.
- 48- Lori L. Moore(2003)Leadership in the cooperative Extension System: An Examination of Leadership Styles and Skills of state Administrators ,University of Florida.
- 49- Mondy,R,Wayne &Premeaux, Shane R.(1995) Management Concepts ,Practices and Skills,7 edition ,Prentic-Hall,
- 50-Odusami, K.T, (2002), Perception of Professionals Concerning Important Skills of Effective Project Leader, Journal of Management in Engineering, 18(2), pp 61–67.
- 51- Richard,Daft &Noe, Raymond, 2001, Organizational Behavior, USA
- 52-Stephen,P, Robbins,1994,Management Concepts and Practice-Hall, INC,New Jersey,USA
- 53- Thompson, John L.1997,Strategic Management: A Wareness and Change,3 edition ,International Thompson Publishing co.U.K.



Leadership Skills and their Impact on Strategic Planning: Applied Research in the Iraqi Ministry of Planning

Abstract

The present search addressed the " leadership skills and their impact on strategic planning " Where has the objective of leadership skills and strategic planning of increasing importance at the present time , for being fairly modern topics ,which have a tremendous impact on the success of organizations.. Objective of the research to find out what leadership skills available in the Iraqi Ministry of Planning and the most important of the ministry, and knowledge of the relationship and influence between leadership skills and strategic planning , the use of system the (SPSS) Statistical to get to the results, was chosen the Ministry of Planning of field research , both in the (headquarters Ministry and the Central Bureau of Statistics and the Centre for Management Development) and was search Community from (Deputy Minister , General Manager , Deputy General Manager, head of Department) and the number (89) , but the number of questionnaires returned was (73) questionnaire , formulated the hypothesis link the main contact between leadership skills and planning strategic ramifications of which four hypotheses subsidiary, as formulated three hypotheses influence between leadership skills and strategic planning The ramifications of each of the four sub-hypotheses , the research found that all hypotheses link and influence between the variables and sub is a powerful and significant moral, as recommended by search a number of recommendations most important: to emphasize the importance of leadership skills in the ministry because of its significant impact on strategic planning, a lack of focus on the skill without the other , but the use of all leadership skills at all administrative levels , and the intensification of seminars , conferences and training sessions on the themes of leadership skills and strategic planning , and the emphasis on work teams in order to exchange experiences and skills.

Key Words :Leadership Skills ,Strategic Planning , Ministry of Planning .