

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



Nassif Mortada Abdel Ghafour, Ahmed Anmar Shihab & Rashid Amal Hadi. Person- Organizational environment fit and its role in enhancing employee retention: A case study at number of private banks in the city of Mosul. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2024) 14 (4):268-283.

The role of strategic leadership in strengthening the organizational structure (An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in the General Company for Electrical Industries. Diyala)

Mortada Abdel Ghafour Nassif ¹, Anmar Shihab Ahmed ², Amal Hadi Rashid ³

^(1,2,3) College of Administration and Economics, Diyala University, Diyala, Iraq

murtadhaltiii@gmail.com¹
anmarg93@uodiyala.edu.iq²
amal@uodiyala.edu.iq³

Abstract: The study aims to understand the strategic role of leadership through the following dimensions (strategic philosophy at work, strategic thinking skills, strategic vision, strategic decision-making skills), with the organizational structure and its dimensions (formalization, professionalization, centralization) as dependent variables. To achieve the goal of the research, the researcher used descriptive analysis methods to describe and analyze the data collected from the research sample, and to test the research hypotheses through questionnaires. This is the basic research function (90) administrative leaders, represented by (one each of a department head, a department member, a department head, and a head to divide). Use the comprehensive inventory method.

The study reached a set of results, the most important of which are: the practice of strategic leadership and organizational structure from the point of view of the study sample members at the Diyala Electrical Industries Corporation. Its level is very high. There is a significant and positive correlation between the dimensions of strategic leadership and the dimensions of organizational structure.

Keywords: Strategic leadership, Organizational Structure. General Company for Electrical Industries, Diyala.

دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الهيكل التنظيمي
(دراسة استطلاعية الآراء عينة من القيادات الادارية في الشركة العامة
للصناعات الكهربائية. ديالى)

م.م. مرتضى عبد الغفور نصيف^١، م.م. انمار شهاب احمد^٢، م.م. امل هادي رشيد^٣

المستخلص: تهدف الدراسة إلى فهم الدور الاستراتيجي للقيادة من خلال الأبعاد التالية (فلسفة استراتيجية، القدرة على التفكير الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، مهارات اتخاذ القرار الاستراتيجي) حيث أن الهيكل التنظيمي وأبعاده (الرسمية، التخصص، المركزية) كمغيرات تابعة. ولتحقيق هدف البحث استخدم الباحث أساليب التحليل الوصفي لوصف وتحليل البيانات المجمعة من عينة البحث، واختبار فرضيات البحث من خلال الاستبيانات، وهذه هي وظيفة البحث الأساسية (٩٠) قائداً إدارياً، ويمثله (واحد من كل من رئيس قسم، وعضو قسم، ورئيس قسم، ورئيس قسم). استخدام طريقة الجرد الشامل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ممارسة القيادة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة ديالى للصناعات الكهربائية. مستواه مرتفع جداً. توجد علاقة ارتباطية معنوية وإيجابية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية وأبعاد الهيكل التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي. الشركة العامة للصناعات الكهربائية. ديالى.

Corresponding Author: E-mail: murtadhalti@iitii@gmail.com

المقدمة:

يعد موضوع القيادة من أهم وأقدم المواضيع، مثلما لدى البشرية رية، هناك نظريات كثيرة وأفكار كثيرة حول هذا الموضوع. لكن هذه الأفكار تغيرت كثيراً في عصرنا. فهو أكثر ثقافة وتعلماً، ويهتم بالطرق القديمة التي قد يكون على دراية بها، ولذلك يحتاج القادة إلى أشخاص مؤهلين ذوي رؤوس صافية ويفتقرون إلى المسؤولية، وهناك مقولة شهيرة أعلاه: "التعليم يجعل الأمر أسهل" "من السهل أن يقود الناس، لكن من المستحيل قيادتهم، من السهل حكمهم. من المستحيل استعبادهم (القائد الحقيقي لا يحتاج إلى ممارسة القيادة إلى الحد الذي يحتاج إلى الإشارة إليه)، إذا كان رجل أعمى يقود رجلاً أعمى" ومثله سيقع كلاهما في الحفرة، والآن يجب أن نعتبر الإدارة والمديرين نوعاً من القيادة. إذ جاء هذا البحث ليبيّن اختبار هذا المفاهيم في القطاعات الشركة العامة لصناعة الكهرباء ديالى تحديداً كي تمكنها من خوض مضمار المنافسة بين الشركات المحلية والعالمية ومن ثم تقديم جملة من التوصيات بغية الاستفادة منها من قبل المنظمة المبحوثة في مجال القيادة والاستراتيجية، تنقسم الدراسة إلى أربعة محاور: المحور الأول هو المنهج، والمحور الثاني هو الإطار النظري للمتغيرين، والمحور الثالث يركز على الجوانب العلمية للدراسة، وأخيراً المحور الرابع هو الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول (منهجية البحث)

تشير منهجية البحث إلى سلسلة من الخطوات التي تنطوي على تحديد أهمية البحث وأهداف البحث وفرضياته، بما في ذلك متغيرات البحث والعلاقات بينها، لتحديد كيفية الحصول على نتائج ذات قيمة تساعد في حل مشكلة البحث. وتحدد أبعاد البحث ومصادر ووسائل جمع البيانات والمعلومات، والأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها. ثم يتم بعد ذلك القيام بما يلي عند تحليلها:

أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات مشكلات هيكلية وتحديات كبيرة، بما في ذلك مشكلات تتجاوز الحالة الصحية السيئة للشركات التي تواجه المنافسة والقرارات الحكومية. ولذلك فإن القيادة في المنظمات التي تساهم في حل هذه المشكلات تمثل القيادة الحقيقية. وفي ظل كل هذه التطورات والأزمات فإن استدامتها وبقائها واستمراريتها أصبحت على المحك. يجب على المنظمات الصحية، ممثلة بالإدارة، أن تتبنى مهارات جديدة في القيادة والتكيف، ومن بينها القيادة الاستراتيجية. وفي ضوء ما سبق تتمحور أسئلة البحث حول سؤال رئيسي واحد:

ما هو أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز الهيكل التنظيمي؟

- وانطلاقاً من هذا السؤال الرئيسي تطرح عدة أسئلة أخرى أهمها:
١. هل يساعد دور القيادة الإستراتيجية في تقوية الهيكل التنظيمي للمنظمة محل البحث
 ٢. ما اتجاهات العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي في المنظمات المدروسة؟
 ٣. ما أثر القيادة الإستراتيجية في تعزيز الهيكل التنظيمي للمنظمة البحثية؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من الجوانب التالية:

١. توفير أساس علمي لإفادة المنظمات البحثية عند تطوير استراتيجيات جديدة لضمان توجيه القيادة الاستراتيجية وتعزيز الهياكل التنظيمية.

٢. تكمن أهمية الدراسة في أنه إلى جانب أن الطلب على الخدمات يفوق مراكز إنتاجها، يتم دراسة أهمية المجال من خلال وصف الخدمات ومدى تلبيتها للمتطلبات الأساسية للجميع. وهذا يحتم على قادة المنظمة أن يتناولوا أنماط المهارات التي تخلق التكامل بين الخدمات الشخصية والعلاجية والأيونية من جهة، والموظفين على كافة المستويات الإدارية والتنظيمية من جهة أخرى.

ثالثاً: أهداف الدراسة

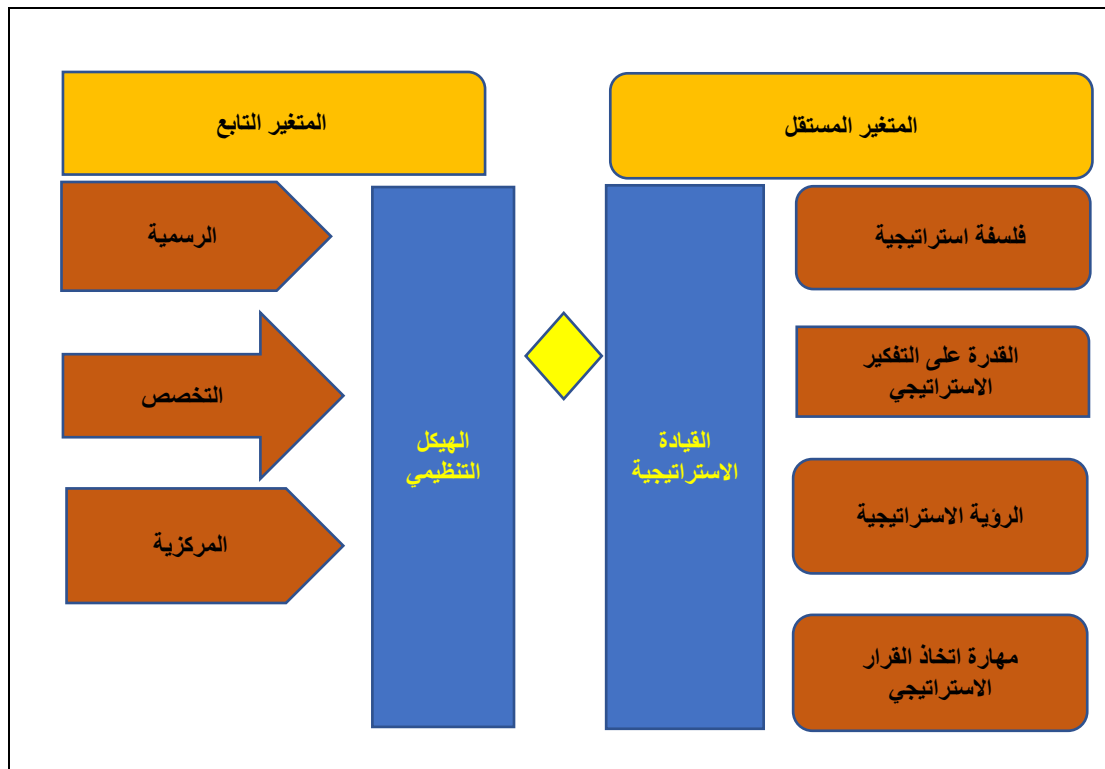
يهدف البحث الى تحقيق ما يأتي:

- يتجسد الهدف الرئيس للدراسة في استكشاف طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. دىالى، وتنبتق منه عدة أهداف فرعية وهي:
- ١- معرفة دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الهيكل التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. دىالى.
- ٢- التعرف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
- ٣- التعرف على مدى تأثير القيادة الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

رابعاً: مخطط وفرضيات الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري تصميم مخطط فرضي كما موضح في الشكل (١) الذي يشير إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها المتمثلة بالآتي:

- ١- **المتغير المستقل:** القيادة الاستراتيجية، ويتضمن ثلاث ابعاد فرعية (الرسمية، التخصص، المركزية)
- ٢- **المتغير التابع:** الهيكل التنظيمي، ويتضمن اربعة أبعاد (فلسفة استراتيجية، القدرة على التفكير الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي).



الشكل (١): مخطط الدراسة الافتراضي
المصدر: من إعداد الباحث.

خامساً: فرضيات البحث

- للإجابة عن الأسئلة الواردة في سؤال البحث ولتحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة وعرض الفرضيات التالية
- ١ - هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في مؤسسة البحث.
- ٢ - هناك علاقة تأثير معنوي بين القيادة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في المؤسسة البحثية.

سادساً: الاداة قياس البحث والادوات الاحصائية المستخدمة

يحتوي الاستبيان على سلسلة من الأسئلة التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، والغرض منه أن يكون أداة قياس لجمع البيانات ذات الصلة من الجانب الميداني. (يتراوح وزن كل إجابة من أعلى وزن (٥) المعطى لتمثيل مجال الاستجابة (موافق بشدة) إلى أدنى

وزن (١) المعطى لتمثيل مجال الاستجابة (غير موافق بشدة). تمت معالجة بيانات الاستبيان الموزعة حسب الأهمية النسبية باستخدام برنامج SPSS ver (برنامج إحصائي). ٢٣ تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- ١- اختبار كرونباخ ألفا لتحديد مدى ثبات فقرات الاستبانة المصممة خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة.
- ٢- اختبار الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان لتحديد قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
- ٣- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: لإظهار تأثير عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع.

المبحث الثاني (الإطار النظري للدراسة)

أولاً: القيادة الاستراتيجية.

١- مفهوم القيادة الاستراتيجية

في مواجهة التحديات المعقدة والتغيرات البيئية، تحتاج منظمات اليوم إلى قيادة تتمتع برؤية طويلة الأمد قادرة على الاستجابة للتحديات البيئية والقدرة التنافسية. وقد أصبح النجاح التنظيمي والتطوير التنظيمي من القيود التي تعرقل الممارسة الاستراتيجية. ويصفها العديد من الباحثين بأنها القدرة على توقع الرؤية، والبقاء مرنين، والتفكير بشكل استراتيجي، وتنفيذ التغيرات بمشاركة الآخرين التي تساعد في خلق مستقبل جديد للمنظمة (عطا، ٢٠١٨، ٢٧٦)، ويعرفونها أيضاً على أنها احتلال المكانة. أعلى، قدرة القادة ذوي الخبرة الذين يتمتعون بالحكمة والرؤية على الابتكار وتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات الناجحة وفقاً لذلك في بيئة استراتيجية غامضة ومعقدة وغير مؤكدة ومتغيرة (سلام، ٢٠١٥، ١٥). المدراء والرؤساء في المستويات الإدارية العليا الذين لديهم رؤية واضحة ويسعون جاهدين لتوفير تمكين مرن وداعم للموظفين وتشجيع الابتكار والإبداع وتطوير أساليب وأساليب العمل بالوزارة الداخلية-الخدمة المدنية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (القانون، ٢٠١٦، ص ١٢). القادة الاستراتيجيون مسؤولون عن نجاح أو فشل المنظمة. القادة الاستراتيجيون مسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين الرغبات والاحتياجات. كما أنهم مسؤولون عن التميز والمنافسة. وهم أولئك الذين يخرطون في التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي لتحقيق الأهداف. توجد القيادة الاستراتيجية عندما يفكر الأفراد ويتصرفون ويؤثرون على الآخرين بطرق تشجع الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (الزغبى، ٢٠١٠، ٣٨). القيادة الاستراتيجية هي القيادة التي تحدد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وتعمل على بناء ثقافة تنظيمية فعالة تساعد على تطوير جميع الأفراد في المنظمة. إنها القدرة على بناء التوافق والتحالفات على جميع مستويات العمل من خلال الحفاظ على المرونة والمرونة. تمكين الآخرين من تحقيق التغيير الاستراتيجي (شويحة، ٢٠١٨، ١٨). القيادة الاستراتيجية لا تعني الإدارة العليا فقط بل القيادة ذات المستوى الأدنى أيضاً حيث أن جميع القادة يشاركون في التوجه والرؤية الاستراتيجية كما أنهم يشاركون في صياغة الخطط الاستراتيجية الاستراتيجية بطريقة تتوافق مع أهداف المنظمة وتخدم مصالحها في بيئة الأعمال (العامري، ٢٠١٠، ٣٥).

٢- أهمية القيادة الاستراتيجية

إن أهمية القيادة الاستراتيجية هي واحدة من أندر الإجراءات. بمثابة المورد الأساسي للمنظمة وأنشطتها وفعاليتها المختلفة. ولذلك، تطوير النوايا التنظيمية الاستراتيجية والمواقف والأهداف الثقافية التي تتفق مع السياسات والقرارات الوظيفية وتؤثر على الظروف الصعبة بطريقة تتفق مع المهمة. يتطلب وجود قادة استراتيجيين في المنظمة. ولذلك فإن المنظمة الناجحة لديها خاصية رئيسية واحدة تميزها عن غيرها من المنظمات، في حين أن المنظمة غير الناجحة لديها قيادة استراتيجية كفؤة تقف وراءها. (العامري، ٢٠١٠، ٤٢).

تتلخص أهمية القيادة الاستراتيجية (الركابي، ٢٠١٤، ٥٩)

- أ- تحرص القيادة الاستراتيجية على استقطاب القدرات الإدارية الإبداعية وتطوير قدراتهم. كما تواجه التحديات بشكل يمكن المنظمة من تحديد أهدافها المستقلة، وتحديثاتها المستقلة بتفكير إبداعي ورؤية مستقلة، ومجالات نموها وقدراتها. الانتشار.
- ب- تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في دورها في تحقيق التوازن بين احتياجات مختلف أصحاب المصلحة داخل المنظمة وخارجها من أجل تحقيق التوازن الاستراتيجي بين الرغبات والاحتياجات المتضاربة.
- ت- تعتبر القيادة الاستراتيجية مصدراً للابتكار من خلال الكفاءات والمهارات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها القادة الاستراتيجيون من أجل السيطرة على جميع جوانب التغيير التنظيمي.

٣- أبعاد القيادة الاستراتيجية

أ- فلسفة استراتيجية في العمل: هي عملية تحديد الأهداف، وإنشاء الوسائل والآليات، واتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف، وتتجلى في الفلسفة المركزية والأساسية لكيفية إدارة وتنظيم الناس، وتحويلها إلى سياسات وسياسات لتحقيق التعاون والوثام بين الناس. الناس عملية الممارسة. كل فرد داخل المنظمة، هي الطريقة التي تقوم بها المنظمة بتخصيص مواردها وتنظيم جهودها الرئيسية لتحقيق أهدافها، وأهم عنصر فيها هو: اتخاذ القرارات بمعزل عن المعلومات الكاملة، وتتميز بالمخاطرة وعدم اليقين. تعريف واضح للإرادة والالتزام/التأثيرات على تخصيص الموارد، وتحديد الأولويات وتحقيق أهداف المنظمة المستهدفة من خلال استخدام مناهج جديدة تعتمد على التفكير الاستراتيجي/الأساسي والإبداعي والمبتكر. (مسعود، ٢٠٢١، ١٨)

ويمكن تعريف فلسفة الاستراتيجية في ببساطة، إنها طريقة تفكير إبداعية ومبتكرة تجتمع فيها عوامل التخطيط والتنفيذ معاً لتحقيق أهداف المنظمة مع تحمل المخاطر والشكوك المحسوبة.

ب- مهارات التفكير الاستراتيجي يعد التفكير الاستراتيجي من أهم المهارات الشخصية التي يسعى جميع القادة لاكتسابها وتطويرها. التفكير الاستراتيجي هو عملية تتطور باستمرار حيث يتم اتخاذ القرارات وتنفيذها. إنه القدرة على التفكير خارج الصندوق واستخلاص النتائج. إنها القدرة على تصور حلول جديدة للمشاكل القديمة وتحديد الفرص التي قد لا يدركها الآخرون. إن امتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي هو بلا شك سلاحك الفريد في سوق العمل التنافسي.

والتفكير الاستراتيجي هو النشاط المعرفي المتمثل في توليد أفكار جديدة، وهي عملية ذهنية يقوم بها الأفراد لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف في لعبة معينة أو مسعى آخر.

ت- الرؤية الاستراتيجية في العمل: وهو مفهوم إداري معاصر، كالزر في السياق الأيديولوجي، يعبر من خلاله القادة عن طموحاتهم بعبارات واضحة ودقيقة، ويحددون من خلال الاستراتيجية طابع المستقبل الذي يريدونه لمؤسساتهم، ويترجمون هذه الرؤية إلى أهداف واقعية. الواقع. يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة مما يجعل الرؤية الاستراتيجية قابلة للتكيف مع متغيرات غير متوقعة. الرؤية هي عنوان المستقبل المنشود، والذي يختلف بالضرورة عن الواقع، كما قال برنارد "بعض الأشياء يجب أن تتجاوزها، يجب أن تتضمن شيئاً جديداً، ربما غير مألوف، يجب أن ننظر إليه إلى أشياء ليست موجودة بعد" "وقل لماذا لا". يجب على كل شخص أن يرى الأشياء ويقول لماذا، يتطلع إلى الأمام ويتحدى الأعراف، كن شجاعاً بما يكفي للذهاب إلى حيث لم يذهب أحد من قبل، لأنه إذا كنت لا تعرف بنفسك إلى أين أنت ذاهب، ولكن في إطار تناغم الرؤية والخطة الإستراتيجية، لأنك إذا كنت لا تعرف إلى أين أنت ذاهب فمن المرجح أن ينتهي بك الأمر في مكان آخر.

ث- مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي: إن اتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل عام هو عملية مقارنة متأنية، وهو ما يتطلب مهارات القراءة العلمية، وحل المشكلات يتطلب خيارين استراتيجيين، على الأقل الاختيار الواقعي الصحيح، حتى يتم تحديد سبب المشكلة بشكل صحيح. وينتهي التشخيص بعلاجات خاطئة وقرارات خاطئة. تؤثر هذه القرارات تأثيراً عميقاً على مصير المنظمة ومستقبلها من خلال الاستجابة، وفي حالة القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا، مدى توافقها مع المتطلبات البيئية ودرجة خطورتها. ومن الخصائص الأخرى أنها غير متكررة، وتتمتع بدرجة عالية من الحساسية، وتغطي فترة زمنية طويلة، مما يعكس الوضع العام للمنظمة. وتعتبر مركزيتها إحدى الروابط المهمة في عملية صياغة الإستراتيجية. ولذلك فإن مهارات اتخاذ القرار تعتبر في غاية الأهمية لأنها جوهر العملية الإدارية وهي تسهل بشكل أساسي وفعال للمنظمة مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية. مهارة يحتاج الجميع إلى استخدامها في مرحلة ما من حياتهم، وخاصة في القرارات غير الروتينية. الحتمية، وهي أيضاً من أهم المهارات عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية وحل المشكلات: - قضايا دقة المعلومات المتعلقة بالبيانات حول الأسباب؛ - التحليل الموضوعي المبني على الحقائق، مع توضيح الأطراف المعنية بالقضية؛ - التفاعل مع جميع الأطراف المعنية القدرة على الحفاظ على علاقة متوازنة مع جميع الأطراف والتحقيق في الحوادث؛ - القدرة على التواصل شخصياً لتحديد ظروف المشكلة؛ - السماح لجميع أطراف المشكلة بتحديد الأسباب وتحديد الحلول من وجهة نظرهم - القدرة على كتابة مستند مناسب مدعومة بالبيانات والحقائق وتقارير واضحة مع التوصيات والحلول..

ثانياً: الهيكل التنظيمي

١- مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي إحدى وسائل تحقيق الأهداف التنظيمية، ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه وسيلة تقسيم الأنشطة التنظيمية وطريقة تنظيمها وتنسيقها. اتخذ ويكوف قرارات تنظيمية متعمقة من الأبعاد الأربعة لتقسيم العمل، والأساس التنظيمي، ونطاق الإشراف، وتفويض السلطة. السلطة (العمل ضمن فرق وبشكل تعاوني، وإجراء تغييرات هرمية) المستوى التنظيمي (بما يتناسب مع المحتوى التنظيمي والمركزية واللامركزية، والاعتقاد بأن التخصص في أداء العمل يعتمد على طبيعة التحديات التي يواجهها. التنظيم والفرص المتاحة أمام الموظفين التنظيم، ومن منظور النظر إلى أبعاد الهيكل التنظيمي (الزعيبي، ٢٠٠٢، ٥٠). التعرف على الأنشطة والمهام والأدوات التي يؤديها الموظفون في المنظمة وتنظيمها وتجميعها في مستويات إدارية ووحدات تنظيمية بهدف تحديد آلية تبادل المعلومات بشكل ما بين الموظفين في هذه الوحدات التنظيمية والتنسيق والتفاعل. يشمل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. (البحيصي، ٢٠١٧، ١٥). تم تصميم جميع المنظمات لتحقيق أهداف محددة، فتقوم بتقسيم تلك الأهداف وتجميعها إلى وظائف، يتم تجميعها في أقسام، والتي يتم تجميعها في أقسام (التسويق، المبيعات، الإعلان...)، وبالتالي تشكيل الهيكل التنظيمي. (١، ٢٠١٢، Lunenburg, C.). تتكون المنظمات عموماً من ثلاث مكونات رئيسية (الأشخاص، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمي). لتحقيق أهدافك، تحتاج إلى التحكم والإدارة وتقسيم العمل بين الموظفين. لذلك، أنت بحاجة إلى هيكل تنظيمي لأنه يوفر إطاراً للتحكم والإدارة والإشراف. في الواقع، الهيكل التنظيمي موجود لتحقيق الأهداف. من أجل تحقيق الأهداف، يحتاج المديرون إلى إدراك ضرورة الهيكل التنظيمي والحاجة إلى تصميم الهيكل التنظيمي. (Farib; & Maleki, ٢٠١٤, ٥٨٦).

من المفاهيم السابقة يمكننا أن نعرف أن الهيكل التنظيمي هو إطار عام يشمل مجموعات النشاط مقسمة إلى أقسام أو أقسام أو وحدات تنظيمية أخرى، ولكي يتمكن الأفراد من تحمل هذه المسؤوليات يجب منح السلطة اللازمة لكل فرد. ونوع الهيكل التنظيمي هو النموذج الآلي والديمقراطي، ويتميز هذا النموذج بالبساطة، ووضوح الحقوق والمسؤوليات، وهيكل تنظيمي طويل، ونطاق إشرافي واسع. تعتبر هياكل السلطة والتنسيق الأفقي بنفس القدر من الأهمية مثل التنسيق الرأسي.

٢- أهمية الهيكل التنظيمي:

يحدد الهيكل التنظيمي نقطة البداية لتحديد الشكل التنظيمي ويساعد في تحليل عمله. ولا يقتصر دور الهيكل التنظيمي لأي منظمة على تحسين الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية، وليس مجرد تحسين الروح المعنوية والكفاءة. ويجب تصميم الهيكل التنظيمي لهذا الغرض بحيث يشجع المشاركة الفعالة للأعضاء التنظيميين، وينشط الأداء التنظيمي، ويحدد الأنشطة والعلاقات داخل المنظمة، وهو نوع من استقالة أكبر عضو في المنظمة مسؤول عن العمل. يشكل الأفراد عنصراً هاماً يؤثر على الأداء التنظيمي والعمل. إن التغيرات الجديدة في عمل المنظمات ونجاحها في تحقيق أهدافها تعتمد في المقام الأول على سلوك العاملين في العصر التنظيمي، مما يمنح المنظمة شخصية معنوية وشكلاً فريداً خاصاً بها. (Lynch, ٢٠٠٠: ٨٢٤). تساهم في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المنظمات بحكم المعرفة المسبقة مع المشكلات الداخلية والخارجية (العسكري, ٢٠١٣: ٧). وتتجلى أهمية الهيكل التنظيمي في تأثيره على سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة، ويمثل نطاقاً واسعاً من مصادر التأثير لأن هذه هي السمات والخصائص التي تسعى المنظمات إلى السيطرة عليها والسيطرة على سلوكهم. تمثل الهياكل التنظيمية الأنشطة الدورية وتظهر الخصائص المعتادة للانتظام. وتؤكد هذه الطريقة على استمرارية وانتظام الأنشطة ويمكن الاعتماد على بعض الأنشطة اليومية. (Gibson et al, 2012:398-399).

٣- أنواع الهيكل التنظيمي:

تحقق جميع المنظمات أهدافها من خلال ضمان انتظام واستمرارية الأنشطة المصممة لتحقيق تلك الأهداف، وخاصة أنشطة توزيع العمل والإشراف والتنسيق. يمثل هذا النوع من التنظيم ما يسمى بالهيكل لأنه يمكن ترتيب هذه الأنشطة بحيث يمكن للمنظمات استخدام هياكل مختلفة بطرق متنوعة. ومن هذه الهياكل التنظيمية ما يلي: (البحيصي, ٢٠١٧: ١٧).
أ. **الهياكل التنظيمية الرسمية**/ وهو يعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة ويحدد الأنشطة التي يجب القيام بها وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية والسلطات والمسؤوليات..
ب. **الهياكل التنظيمية غير الرسمية**/ إنها صورة خيالية تنشأ بشكل عفوي من التفاعلات الطبيعية بين الأفراد العاملين في المنظمة. تركز المنظمات غير الرسمية على العنصر البشري، مما يخلق تفاعلات دقيقة داخل الهيكل التنظيمي تؤثر على تكوين أنواع العاملين. كما أنه يخلق الظروف الملائمة للمنظمات الرسمية للقيام بعملها.

الجدول (٣)

الهياكل التنظيمية الرسمية	الهياكل التنظيمية غير رسمية
يتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقاً	يتكون بطريقة عفوية غير منظمة
يحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة	يقوم على أساس العلاقات الشخصية
القواعد والمعايير المكتوبة التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي هي ما يشكل قوة الضغط في المنظمة	تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المنظمة من أجل تبني مواقف واتجاهات معينة
أهداف الأشخاص العاملين في المنظمة القيام بالواجبات والمهام الوظيفية	يكون الدفع الرئيس للأشخاص العاملين في المنظمة هو إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية

البحيصي، دعاء محمود عباس البحيصي، ٢٠١٧ "دور الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في تطبيق الحكومة الإلكترونية" رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.

٤- أبعاد الهيكل التنظيمي:

أجمعت الأدبيات المرتبطة بدراسة المنظمات وعلم السلوك التنظيمي على أن الهياكل التنظيمية تضم الأبعاد التالية (حريم وخشالي، ٢٠٠٦، ١٤٤: (Gibson et al, ٢٠١٢: ٣٩٩).

أ- **الرسمية**: تتمثل باستخدام الهياكل والنظم والسياسات والإجراءات في صنع القرارات والاتصالات، وأنخفض مستوى الرقابة، وكلما ازدت الرسمية في الهيكل التنظيمي ازد العمل رويتنا وجمودا العمل الذهني، وانخفضت درجة الاستقلالية والتصرف لدى الفرد.

ب- **التخصص**: ويشير إلى المدى الذي يتم فيه تقسيم وتجزئة الأنشطة إلى وظائف وأعمال منفصلة، ويمثل التخصص في الهيكل التنظيمي إلى إسناد الواجبات المحددة للأفراد، فكلما زادت درجة التخصص أصبحت واجبات الفرد محدودة للأفراد، وغير متنوعة وجامدة.

ت- **المركزية**: وهي تركيز القرارات بيد الإدارة العليا، وكلما زادت وزادت القرارات المتخذة في المستويات العليا، زادت مركزية اتخاذ القرارات.

الفصل الثالث (الجانب العملي)

أولاً: المقدمة

هدف هذا البحث إلى استكشاف تأثير القيادة الاستراتيجية على الهيكلية التنظيمية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بمحافظة ديالى. لتحقيق أهداف الدراسة، سيقدم هذا الفصل شرحاً مفصلاً لمنهجية البحث المتبعة، بما في ذلك تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة.

كما سيتناول المبحث الأدوات البحثية المستخدمة، موضحاً كيفية إعدادها والتحقق من صحتها وموثوقيتها. بالإضافة إلى ذلك، سيتم عرض الإجراءات المتبعة في تقييم وتطبيق أدوات الدراسة. وأخيراً، سيختتم المبحث بتوضيح الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات المجمعة وتفسير نتائج الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يركز هذا البحث على دراسة أثر القيادة الاستراتيجية على البنية التنظيمية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بمحافظة ديالى. اعتمدت الدراسة منهجية المسح الشامل، حيث شملت جميع الموظفين في الشركة المذكورة. حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان موحد، وزع على كافة أفراد مجتمع الدراسة. بلغ العدد الإجمالي للاستبيانات الموزعة والمستردة ٤٣ استبياناً، مما يضمن تمثيلاً شاملاً لآراء وتصورات جميع العاملين في الشركة. إذ أن هذا النهج في اختيار العينة يهدف إلى الحصول على صورة دقيقة وشاملة عن واقع القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: أداة الدراسة

لجمع البيانات اللازمة، تم توظيف استبيان مصمم بعناية، يتميز بكفاءته في توفير الوقت والجهد. صيغت الأسئلة بنهايات مغلقة لتسهيل الإجابة والتحليل. يتألف الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية

يشمل خمسة عناصر: العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة.

القسم الثاني: القيادة الاستراتيجية

يتكون من أربعة أبعاد، كل منها يضم أربع فقرات:

١. الفلسفة الاستراتيجية
٢. القدرة على التفكير الاستراتيجي
٣. الرؤية الاستراتيجية
٤. مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي

القسم الثالث: الهيكل التنظيمي

يشمل ثلاثة أبعاد، كل منها يحتوي على أربع فقرات:

١. الرسمية
٢. التخصص
٣. المركزية

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابات المشاركين، مما يوفر خمسة خيارات للإجابة على كل فقرة. هذا النهج يضمن توحيد صيغة الإجابات بما يتناسب مع طبيعة الاستبيان ويسهل عملية التحليل الإحصائي.

رابعاً: ثبات فقرات الاستبانة

ثبات أداة الدراسة يشير إلى استقرار النتائج عند تكرار تطبيق الاستبيان على نفس المجموعة في أوقات مختلفة. لتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحث على طريقة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

تم تطبيق هذا الاختبار على العينة الاستطلاعية، حيث أظهرت النتائج قيمة مرتفعة لمعامل ألفا كرونباخ بلغت ٠,٧٩٤ لجميع فقرات الاستبيان. هذه القيمة تشير إلى مستوى عالٍ من الثبات.

بناءً على هذه النتائج، تأكد الباحث من صدق وثبات الاستبيان في صورته النهائية. هذا الأمر عزز الثقة في صلاحية الأداة للتطبيق على عينة الدراسة الرئيسية، مما يمهّد الطريق لتحليل النتائج بدقة والإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته بموثوقية عالية.

خامساً: اختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض اختبار Shapiro-Wilk لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول (٤): اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk)

المحور	عنوان المحور	قيمة Z	درجة الحرية DF	قيمة مستوى الدلالة (sig)
الأول	القيادة الاستراتيجية	0.966	43	0.236
الثاني	الهيكل التنظيمي	0.956	43	0.099

المصدر: إعداد الباحث (٢٠٢٣) استناداً الى مخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (٤) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لمتغير القيادة الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

سادساً: وصف مستوى الإجابات وتقييمها للقيادة الاستراتيجية

تضمن المتغير المستقل للدراسة (القيادة الاستراتيجية) في الاستبانة على (4) أبعاد تم قياسها من خلال الدراسات السابقة للدراسة الحالية، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة للأبعاد من أجل معرفة أي منها التي حصلت على مستوى اهتمام أعلى من قبل المنظمة المبحوثة، وكما مبينة نتائجها في الجدول (٥).

جدول (٥): إجابات افراد عينة الدراسة للقيادة الاستراتيجية وابعاده

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
١	الفلسفة الاستراتيجية	4.0174	0.47055	11.71%	٣
٢	القدرة على التفكير الاستراتيجي	4.2616	0.53439	12.54%	٤
٣	الرؤية الاستراتيجية	4.1047	0.45393	11.06%	١
٤	مهاراة اتخاذ القرار الاستراتيجي	3.9709	0.46358	11.67%	٢
	القيادة الاستراتيجية ككل	4.0887	0.30136	7.37%	

المصدر: إعداد الباحث (٢٠٢٣) استناداً الى مخرجات (SPSS).

تشير نتائج الدراسة، كما يوضحها الجدول (٥)، إلى اهتمام كبير بالقيادة الاستراتيجية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بديالى. حيث سجل المتوسط الحسابي الإجمالي ٤,٠٨٨٧، متجاوزاً الوسط الفرضي (٣)، مع انحراف معياري ٠,٣٠١٣٦، مما يدل على تجانس إجابات المشاركين.

على مستوى الأبعاد الفرعية، تراوحت المتوسطات الحسابية بين ٣,٩٠ و ٤,٠٠، مع انحرافات معيارية تتراوح بين ٠,٤٥٣٩٣ و ٠,٥٣٤٣٩. برز بُعد الرؤية الاستراتيجية كأعلى الأبعاد أهمية، بينما حل بُعد القدرة على التفكير الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة.

يستنتج الباحث من هذه النتائج وجود اهتمام ملحوظ بممارسات القيادة الاستراتيجية في الشركة المذكورة. يؤكد ذلك معامل الاختلاف المنخفض (٧,٣٧٪)، مشيراً إلى اتساق عالٍ في تقييمات المشاركين لأهمية القيادة الاستراتيجية في المؤسسة.

سابعاً: وصف مستوى الإجابات وتقييمها للهيكل التنظيمي

تضمن المتغير المستقل للدراسة (الهيكل التنظيمي) في الاستبانة على (٣) أبعاد تم قياسها من خلال الدراسات السابقة للدراسة الحالية، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة للأبعاد من أجل معرفة أي منها التي حصلت على مستوى اهتمام أعلى من قبل المنظمة المبحوثة، وكما مبينة نتائجها في الجدول (٦).

جدول (٦): إجابات افراد عينة الدراسة للهيكل التنظيمي وابعاده

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
١	الرسمية	3.6686	0.80312	21.89%	١
٢	التخصص	3.1395	0.70984	22.61%	٢
٣	المركزية	3.4767	0.85009	24.45%	٣
	الهيكل التنظيمي ككل	3.3983	0.55935	16.46%	

المصدر: إعداد الباحث (٢٠٢٣) استناداً الى مخرجات (SPSS).

تشير نتائج الدراسة، كما يبينها الجدول (٦)، إلى اهتمام كبير بالهيكل التنظيمي في المؤسسة محل البحث. سجل المتوسط الحسابي الإجمالي ٣,٣٩٨٣، متجاوزاً الوسط الفرضي (٣)، مع انحراف معياري ٠,٥٥٩٣٥، مما يدل على تناسق إجابات المشاركين.

تفاوتت الأبعاد الفرعية في مستويات التقييم بين المرتفع والمتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين ٣,٦ و ٣,١، مع انحرافات معيارية بين ٠,٥٥٩٣٥ و ٠,٨٥٠٠٩. احتل بُعد الرسمية المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بينما جاء بُعد المركزية في المرتبة الأخيرة.

يستدل الباحث من هذه النتائج على وجود اهتمام واضح بالهيكل التنظيمي في المؤسسة. يؤكد ذلك معامل الاختلاف البالغ ١٦,٤٦٪، مشيراً إلى درجة معقولة من التوافق في تقييمات المشاركين لأهمية الهيكل التنظيمي. هذه النتائج تعكس إدراك العينة المدروسة لأهمية الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها.

ثامناً: اختبار الفرضيات (تحليل الارتباط والتأثير)

لضمان دقة نتائج الدراسة وموثوقيتها، قام الباحث بإجراء سلسلة من الاختبارات الإحصائية الأولية قبل اختبار فرضيات البحث. تضمنت هذه الاختبارات:

١. تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات: للتأكد من ملائمة البيانات للتحليلات الإحصائية اللاحقة.
٢. دراسة العلاقات الارتباطية: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات الرئيسية والفرعية في الدراسة.
٣. تحليل التأثير بين المتغيرات: اعتمد الباحث على تقنية الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

هذه الإجراءات المنهجية تهدف إلى تعزيز صحة النتائج وتجنب الاستنتاجات المضللة. من خلال هذه الاختبارات، يسعى الباحث إلى بناء أساس إحصائي متين لاختبار فرضيات الدراسة وتقديم نتائج موثوقة وقابلة للتعميم.

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط لمتغيرات الدراسة

تتناول هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها، والتي تفترض وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي. تشمل أبعاد القيادة الاستراتيجية: ظروف بيئة العمل المعنوي، القدرة على التفكير الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، ومهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

لإجراء هذا الاختبار، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) عبر برنامج SPSS. يقوم البرنامج بمقارنة قيمة (r) المحسوبة مع القيمة الجدولية، ويشير إلى مستوى الدلالة كالتالي:

- (*) - تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥
- (**) - تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١
- عدم وجود رمز يشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية

يعرض الجدول (١١) نتائج تحليل الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الهيكل التنظيمي)، مما يوفر أساساً لتقييم صحة الفرضية المطروحة.

الجدول (٧): علاقة الارتباط بين المتغيرات الفرعية والمتغير الرئيس المستقلة والمعتمد

المتغير المعتمد الهيكل التنظيمي	معامل ارتباط بيرسون	
	الارتباط	المعنوية
0.79	0.005**	43
0.372	0.014*	43
0.715	0.009**	43
0.27٥	0.000**	43
0.614	0.000**	43

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ولاختبار فرضيات الارتباط ظهرت النتائج كالآتي: -

الفرضية الرئيسية الاولى (H01)

تكشف نتائج الجدول (٧) عن وجود ارتباط إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها والهيكل التنظيمي. سجل معامل الارتباط قيمة ٠,٦١٤، بمستوى دلالة ٠,٠٠٠، وهو أقل بكثير من عتبة ٠,٠٥، مما يؤكد الأهمية الإحصائية للعلاقة.

هذه النتيجة تعكس إدراك العينة المدروسة لأهمية القيادة الاستراتيجية وارتباطها الوثيق بالهيكل التنظيمي. الأبعاد المدروسة شملت:

١. الفلسفة الاستراتيجية
٢. القدرة على التفكير الاستراتيجي
٣. الرؤية الاستراتيجية
٤. مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي

استناداً إلى هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية الأولى التي تنفي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي. بدلاً من ذلك، تُقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها المذكورة والهيكل التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الاولى – الفرضية الفرعية الاولى

تشير بيانات الجدول (٧) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين الفلسفة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة. سجل معامل الارتباط قيمة مرتفعة بلغت ٠,٧٩، مع مستوى دلالة ٠,٠٠٥، وهو أقل من العتبة المعيارية ٠,٠٥.

هذه النتائج تقود إلى الاستنتاجات التالية:

١. رفض الفرضية الفرعية الأولى الصفرية التي تنفي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفلسفة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.
٢. قبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفلسفة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

تعكس هذه النتيجة أهمية الفلسفة الاستراتيجية في تشكيل وتوجيه الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مما يسלט الضوء على الترابط الوثيق بين التفكير الاستراتيجي والبنية التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الاولى – الفرضية الفرعية الثانية

يوضح الجدول ٧ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مهارات التفكير الاستراتيجي والهيكل التنظيمي. وقد بلغ معامل الارتباط ٠,٣٧٢، بمستوى دلالة ٠,٠١٤، ومستوى معياري أقل من ٠,٠٥، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة. يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية من هذه النتائج

١. تم رفض الفرضية الصفرية التي ترفض وجود علاقة معنوية بين مهارات التفكير الاستراتيجي والهيكل التنظيمي
 ٢. تم تأييد الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة معنوية بين مهارات التفكير الاستراتيجي والهيكل التنظيمي.
- تُظهر النتائج أهمية مهارات التفكير الاستراتيجي في إنشاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتطويره. تسلط هذه العلاقة الضوء على دور مهارات التفكير الاستراتيجي في التصميم والتطوير الفعال للهيكل التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الاولى – الفرضية الفرعية الثالثة

يكشف الجدول ٧ عن وجود ارتباط إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية والهيكل التنظيمي. وقد وصل معامل الارتباط إلى قيمة عالية بلغت ٠,٧١٥، وكان مستوى الدلالة ٠,٠٠٩، أقل بكثير من العتبة المعيارية ٠,٠٥، مما يؤكد الأهمية الإحصائية لهذه العلاقة.

من هذه النتائج، يمكن استنتاج ما يلي

١. رفض الفرضية الفارغة الثالثة التي ترفض وجود علاقة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية والهيكل التنظيمي
٢. قبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

تسلط النتائج الضوء على الدور الهام الذي تلعبه الرؤية الاستراتيجية في تشكيل وتوجيه الهيكل التنظيمي للمؤسسة. كما أنها تسلط الضوء على أهمية وجود رؤية استراتيجية واضحة في تصميم وتطوير هيكل تنظيمي فعال يتسق مع الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة.

الفرضية الرئيسية الاولى – الفرضية الفرعية الرابعة

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ودالة إحصائياً بين مهارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية والهيكل التنظيمي. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0,275) عند مستوى الدلالة (0,000) وهذه القيمة أقل من (0,05)، مما يدل على أن العلاقة الطردية ذات دلالة إحصائية.

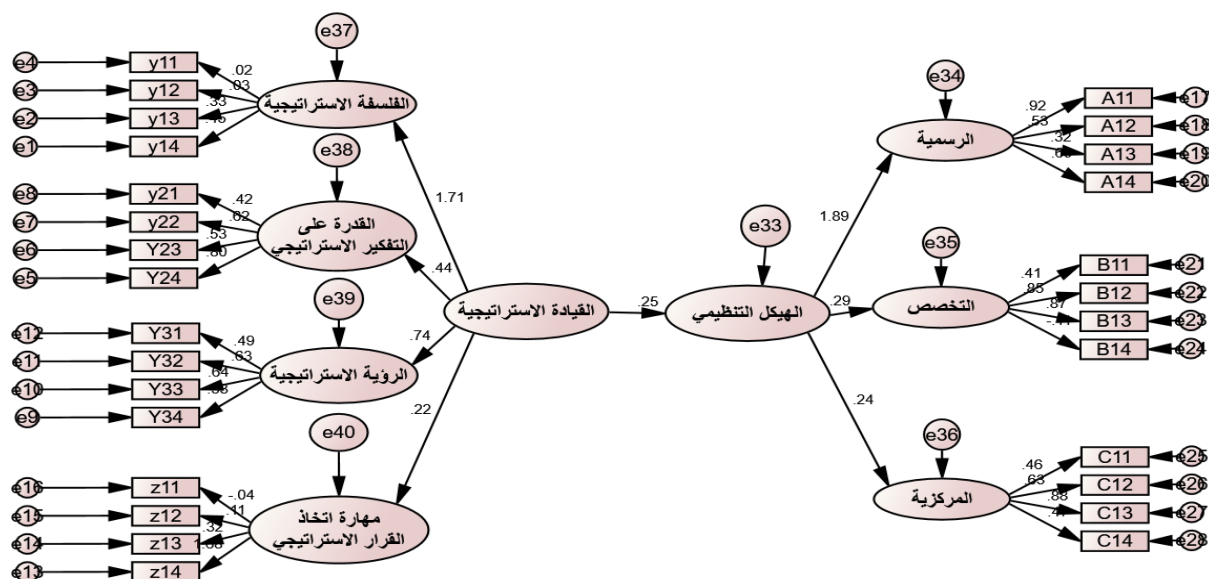
تدعم هذه النتيجة الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مهارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية والهيكل التنظيمي"، والفرضية المعاكسة: "توجد علاقة معنوية بين مهارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية والهيكل التنظيمي".

ثانياً: - اختبار فرضيات التأثير لمتغيرات الدراسة

الفرضية الرئيسية الثانية (H02): لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية بدلالة ابعادها في الهيكل التنظيمي

يوضح الشكل (2) والجدول (8) طبيعة تأثير القيادة الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي. وكما يتبين من حقيقة أن قيمة معامل الانحدار تساوي (0)، فإن تأثير القيادة الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي كبير. هذا التأثير معنوي كما يتضح من قيمة الاحتمالية (P-value) البالغة (0,000) والتي تقل عن (0,05) ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن زيادة وحدة واحدة في تبني القيادة الاستراتيجية تزيد من الهيكل التنظيمي بمقدار (0,25) وحدة.

وبناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية بين القيادة الاستراتيجية ومؤشرات الهيكل التنظيمي وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية بين القيادة الاستراتيجية ومؤشرات الهيكل التنظيمي.



الشكل (2): علاقة أثر القيادة الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي

الجدول (8): قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية لأثر القيادة الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي

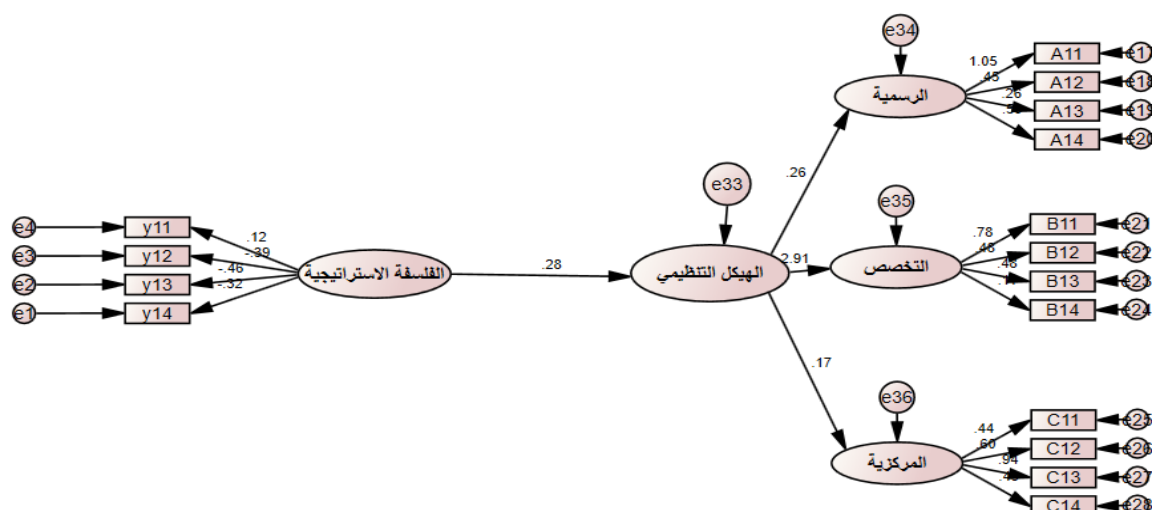
المتغير المفسر	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate(β)	P-value
القيادة الاستراتيجية	→	الهيكل التنظيمي	0,25	0,000

المصدر: الجدول (8) من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS V.24).

وانبثقت من الفرضية الرئيسية الثانية أربع فرضيات فرعية وكما يأتي:

١- الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية (H02.1):

تأثير الفلسفة الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي ليس ذا دلالة إحصائية. يوضح الشكل رقم (3) والجدول رقم (9) طبيعة تأثير بُعد الفلسفة الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي، كما يتضح من حقيقة أن معامل الانحدار يساوي (0,28) وقيمة الاحتمال (P-value) البالغة (0,000) أقل من (0,05). في ضوء ما سبق، يتم رفض الفرضية العدمية القائلة بأن الفلسفة الاستراتيجية ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الهيكل التنظيمي، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن الفلسفة الاستراتيجية لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الهيكل التنظيمي.



الشكل (٣): علاقة أثر بعد الفلسفة الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي

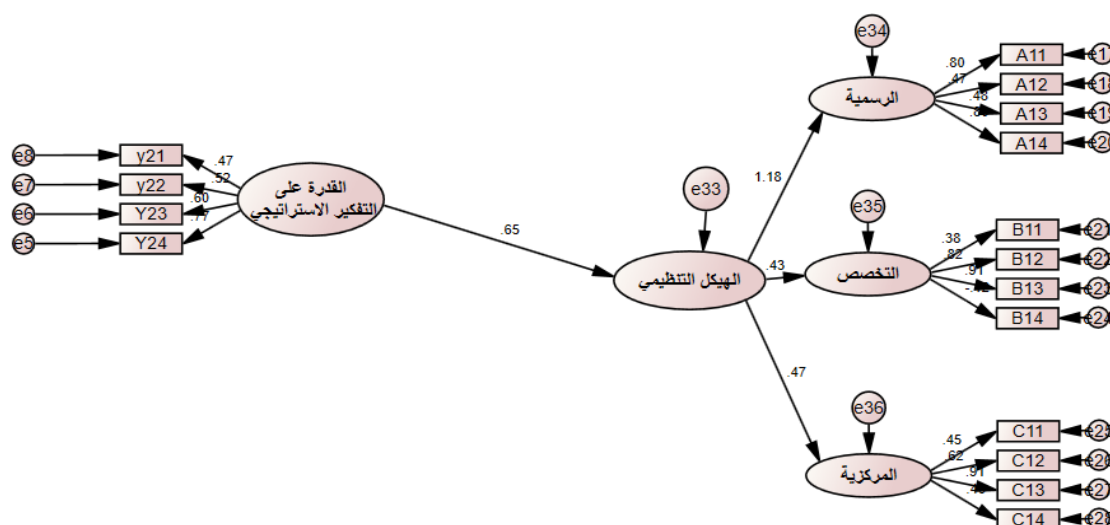
الجدول (٩): قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية لأثر الفلسفة الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي

المتغير المفسر	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate(β)	P-value
الفلسفة الاستراتيجية	→	الهيكل التنظيمي	٠,٢٨	٠,٠٠٠

المصدر: الجدول (٩) من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS V.24).

٢- الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية ($H_{02.2}$): لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرة على التفكير الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي.

كما تُظهر قيمة معامل الانحدار (٠,٦٥)، فإن لمهارات التفكير الاستراتيجي تأثير كبير على الهيكل التنظيمي وهذا التأثير كبير كما يتضح من قيمة الاحتمال (p -value) البالغة (٠,٠٠٠) كونها أقل من (٠,٠٥)، وهو ما يفسر النتيجة التي تقول بأن زيادة وحدة واحدة في مهارات التفكير الاستراتيجي تزيد من الهيكل التنظيمي بمقدار (١,٢٥٦) وحدة. يمكن تفسير ذلك على أنه زيادة بمقدار (١,٢٥٦) وحدة في الهيكل التنظيمي. وبناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الفارغة القائلة بأن مهارات التفكير الاستراتيجي ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الهيكل التنظيمي، ويتم قبول الفرضية البديلة القائلة بأن مهارات التفكير الاستراتيجي لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الهيكل التنظيمي.



الشكل (٤): علاقة أثر بعد القدرة على التفكير الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي

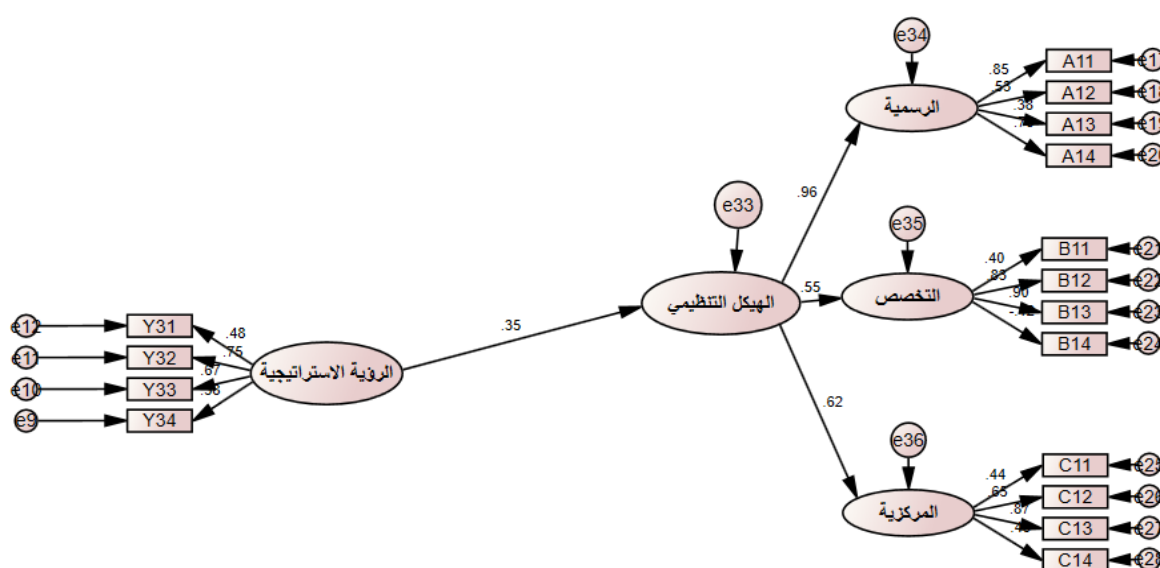
الجدول (10): قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية لأثر القدرة على التفكير الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي

المتغير المفسر	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate(β)	P-value
القدرة على التفكير الاستراتيجي	→	الهيكل التنظيمي	0.65	0.000

المصدر: الجدول (١٠) من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS V.24).

٣-الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية ($H_{02.3}$): لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الرؤية الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي

يوضح الشكل رقم (٥) والجدول رقم (١١) طبيعة تأثير بُعد الرؤية الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي، ويتضح ذلك من خلال معامل الانحدار (٠,٣٥) الذي يوضح أن بُعد (الرؤية الاستراتيجية) ليس له تأثير مباشر ودال على الهيكل التنظيمي، والقيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠) التي تقل عن (٠,٠٥). (p-value) تُظهر أن هذا التأثير معنوي. في ضوء ما سبق، يتم رفض الفرضية العدمية القائلة بأن الرؤية الاستراتيجية ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الهيكل التنظيمي، وتأييد الفرضية البديلة القائلة بأن الرؤية الاستراتيجية لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الهيكل التنظيمي.



الشكل (٥): علاقة أثر بعد الرؤية الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي

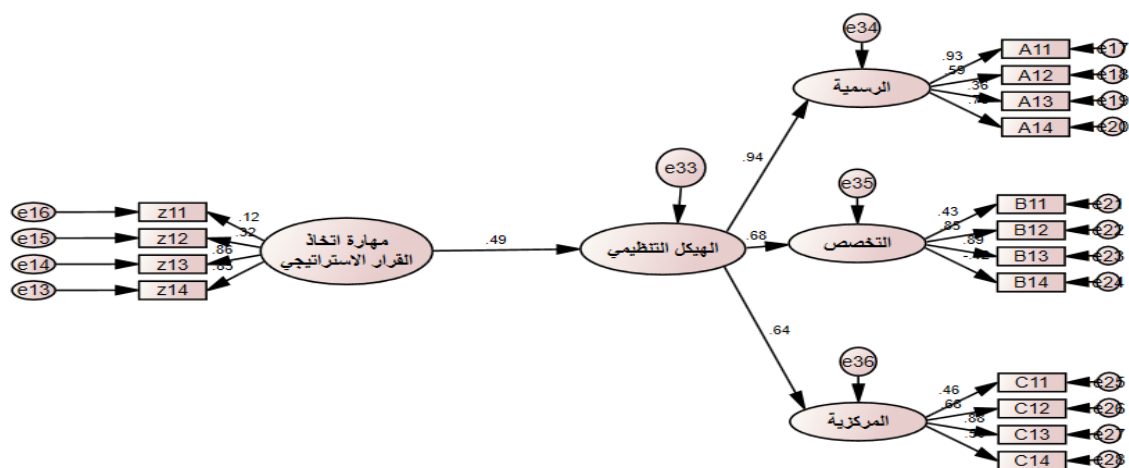
الجدول (١١): قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية لأثر الرؤية الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي

المتغير المفسر	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate(β)	P-value
الرؤية الاستراتيجية	→	الهيكل التنظيمي	0.35	0.000

المصدر: الجدول (١١) من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS V.24).

٤-الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية ($H_{02.4}$): لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي

يوضح الشكل رقم (٦) والجدول رقم (١٢) طبيعة تأثير بُعد مهارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي؛ حيث يلاحظ أن معامل الانحدار يساوي (٠,٤٩)، وليس لبُعد (مهارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية) تأثير ذو دلالة إحصائية على الهيكل التنظيمي، وقيمة الاحتمال (P value) هي (٠,٠٠٠) وأقل من (٠,٠٥). في ضوء ما سبق، يتم رفض الفرضية العدمية القائلة بأن مهارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الهيكل التنظيمي، ويتم قبول الفرضية البديلة القائلة بأن مهارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الهيكل التنظيمي.



الشكل (٦): علاقة أثر بعد مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي

الجدول (١٢): قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية لأثر مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي

المتغير المفسر	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate(β)	P-value
مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي	→	الهيكل التنظيمي	0.49	0.000

المصدر: الجدول (١٢) من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS V.24).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- لا يوجد هيكل تنظيمي مناسب لجميع المنظمات، لذا يجب على كل منظمة أن تصمم هيكلها وفقاً لظروف ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية القدرة على التكيف والتنسيق الكامل لهذه القدرة بين المتغيرات.
- يعتبر اتخاذ القرار الرسمي بمثابة تحويل الأهداف والاستراتيجيات والالتزامات المؤسسية إلى سياسات وقواعد، مما يضمن تحقيق الأهداف والاستراتيجيات المؤسسية، وتهدف عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي المعتمدة هنا إلى تحقيق الوضوح وعدم انقطاع واستمرارية الأهداف محدودة.
- للشكالية تأثير كبير على اتخاذ القرار الاستراتيجي لأن أنظمة التخطيط هي في الأساس محاولات صريحة لاتخاذ القرار على أعلى مستوى.
- من ناحية يجب أن تكون عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للقيادة والهيكل التنظيمي متسقة معها، ومن ناحية أخرى يجب أن تتكيف مع البيئة والتغيرات.

ثانياً: التوصيات

- تطوير عناصر القيادة الاستراتيجية لقادة الأعمال التي تمكنهم من اتباع أساليب القيادة الحديثة ورفض أساليب العمل التقليدية.
- التركيز على ضرورة استفادة الشركة محل الدراسة من ممارسات القيادة الاستراتيجية واستخدامها في تنفيذ الهياكل التنظيمية من أجل الوصول إلى المناصب القيادية ويجب الاستفادة من جميع جوانب المعرفة لإبقاء المنظمة على أهبة الاستعداد لتحقيق أهدافها.
- الاستماع إلى مقترحات وآراء المرؤوسين ودراساتها بعناية في الشركة.
- زيادة الاهتمام ببعد الوعي التكنولوجي، ورصد التغيرات في البيئة التكنولوجية، والسعي لمواكبة وتيرة التغيير، وتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا من أجل الحفاظ على مكانة تنافسية في بيئة تنافسية شديدة.
- زيادة الوعي لدى مسؤولي الوكالة بأهمية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ودورها المركزي في تحقيق نجاح الوكالة.
- ضرورة موازنة الأبعاد المختلفة للقيادة الاستراتيجية وعمليات الهيكل التنظيمي كعملية مستمرة لتحقيق المواءمة وتعزيز إيمان الإدارة العليا وجميع الموظفين بدور عمليات الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف التنظيمية.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- البحيصي، دعاء محمود عباس البحيصي، ٢٠١٧ "دور الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في تطبيق الحكومة الالكترونية" رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر- غزة.
- ٢- الركابي، كاظم نزار، ٢٠١٤، "الادارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط ٢، عمان.
- ٣- الزغبى، محمد موسى، ٢٠١٠، "دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية"، رسالة مقدمة لنيل، اطروحة دكتوراه، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- ٤- الزغبى، ماجد راضي، ٢٠٠٢ "تحليل الموائمة بين طبيعة الهيكل التنظيمي واستراتيجية النمو"، دراسة ميدانية لعينة في القطاع المصرفي، مجلة الإداري، العدد ٨٩.
- ٥- العامري، علي عبدالحسين حميدي، ٢٠١٠، " دور القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- ٦- العبيدي، فائق مشعل، ١٩٩٨، "استراتيجيات اختيارات وتطوير القيادات الادارية العليا، دراسة تحليلية الآراء عينة من القيادة الاداريين"، طروحه دكتوراه، الجامعة المستنصرية.
- ٧- العسكري، هناء جاسم محمد، ٢٠١٣، " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٣، العدد ٦.
- ٨- القانون، لاسامة حسن سالم، ٢٠١٦، " دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين في وزارة . الشق المدني بقطاع غزة- الداخلية والأمن الوطني"، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى.
- ٩- حريم، حسين محمود، الخشالي، وشاكر جار الله، ٢٠٠٦، " أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية" دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة" مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول.
- ١٠- رحيمة، سلمى حنينة، ٢٠١٢ "دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٤، عدد ٩، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق.
- ١١- سلام، وسام عبد العزيز، ٢٠١٥، "القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والامن الوظيفي في محافظة غزة"، رسالة ماجستير، قسم ادارة دولية والحكم الرشيد، برنامج الدراسات العليا المشتركة بين اكااديمية الادارة والسياسة الدراسات العليا، جامعة الاقصى.
- ١٢- شويحة، بشير ابن شويحة، ٢٠١٨ " اثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.
- ١٣- عطا، خالد مصطفى، ٢٠١٨، "اثر القيادة الاستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي"، مجلة الدناير، العدد ٤١.
- ١٤- فاروق فرحات" أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة والقيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، الجمهورية العربية السورية، دمشق، ٢٠٠٣.
- ١٥- مسعود، حنكة مسعود، حمايتي حليلة، ٢٠٢١، "مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي"، تخصص ادارة الاعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية قسم علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Al-Amiri, Ali Abdul-Hussein Hamidi, 2010, "The role of strategic leadership and transparency in combating immorality." "Administrative D," Master's Thesis, College of Administration and Economics, University of Karbala.
- 2- Al-Askari, Hanaa Jassim Muhammad, 2013, "The role of organizational culture in enhancing knowledge sharing among faculty members, an applied study in the College of Administration and Economics," Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 3, Issue No. 6.
- 3- Al-Buhaisi, Doaa Mahmoud Abbas Al-Buhaisi, 2017, "The Role of Organizational Structure and Organizational Culture in Implementing E-Government," Master's Thesis, College of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University - Gaza.
- 4- Al-Obaidi, Faiq Mishal, 1998, "Strategies for the selection and development of senior administrative leaders, an analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders," doctoral thesis, Al-Mustansiriya University.
- 5- Al-Qanou, Lasama Hassan Salem, 2016, "The role of strategic leadership in empowering workers in the Ministry of Civil Affairs in the Gaza Strip - Interior and National Security," Master's thesis, Al-Aqsa University.
- 6- Al-Rikabi, Kazem Nizar, 2014, "Strategic Management, Globalization and Competition," Dar Wael for Publishing and Distribution, 2nd edition, Amman.
- 7- Al-Zoghbi, Majid Radhi, 2002, "Analysis of the alignment between the nature of the organizational structure and the growth strategy," a sample field study in the banking sector, Al-Edari Magazine, Issue 89.
- 8- Al-Zoghbi, Muhammad Musa, 2010, "The role of strategic leadership in developing security and civil organizations in the Syrian Arab Republic," thesis submitted for a doctoral thesis, Department of Administrative Sciences, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
- 9- Atta, Khaled Mustafa, 2018, "The Impact of Strategic Leadership in Reducing Job Alienation," Dinar Magazine, Issue 14.
- 10- Farouk Farahat, "Foundations for Selecting and Developing Creative Administrative Leaders through Total Quality Management Standards," the Fourth Annual Conference on Management and Creative Leaders for the Development of Institutions in the Arab World, Syrian Arab Republic, Damascus, 2003.
- 11- Hareem, Hussein Mahmoud, Al-Khashali, and Shaker Jarallah, 2006, "The Impact of Organizational Structure Dimensions on Building Organizational Knowledge," A Field Study in Private Jordanian Hospitals," Al-Zarqa Journal of Research and Studies, Volume Eight, Issue One.

- 12-Masoud, Hanaka Masoud, Hamayti Halima, 2021, "The Contribution of Strategic Leadership to Achieving Organizational Creativity," Business Administration Specialization, Institute of Economic, Management and Commercial Sciences, Management Sciences Department, Shahid Hamma Lakhdar University in El Oued, Algeria.
- 13-Rahima, Salma Hatita, 2012, "The Role of Strategic Leadership Skills in Preparing for Work Stress," Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 4, Number 9, College of Administration and Economics, Anbar University, Iraq.
- 14-Salam, Wissam Abdel Aziz, 2015, "Strategic leadership and its relationship to the organizational culture of the Ministry of Interior and job security in the Gaza Governorate," Master's thesis, Department of International Management and Good Governance, Joint Postgraduate Program between the Academy of Administration and Politics, Postgraduate Studies, Al-Aqsa University.
- 15-Shweiha, Bashir Ibn Shweiha, 2018, "The Impact of Strategic Leadership Components on Human Resource Management Strategies in an Economic Corporation," PhD thesis, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, Department of Management Sciences, University of Kasdi Merbah - Ouargla.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 1- C. Lunenburg, Fred, (2012) , Organizational Structure: Mintzberg's Framework , International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity VOL. 14, N. 1.
- 2- Callahan, Connie (2000) , School Counselors untapped Resources for safe school , Principal Leadership , Vol (1),No.(1),pp132-197 Lynch, Richard.,(2000) "Corporate Strategy", 2nd Edition, Hall,.
- 3- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. 2012.-1"Organizations: Behavior, structure, processes" 14th ed, The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.
- 4- INC. , N.Y.
- 5- Maleki, Ahmad & Karimi, Fariba, (2014), the relationship between perception of organizational structure and human resource development, International Journal of Asian Social Science, 4(5): 585-597, <http://www.aessweb.com/journals/5007>.