

أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الالتزام الجماعي
دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت

**The Impact of Strategic Leadership Practices on Collective Commitment
An Exploratory Study for Opinions of Security Leaders in Salah al-Din Police Directorate and Facilities**

نجم عبد الله محمد

Najm Abdullah Muhammad

جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد

Tikrit University - College of
Administration and Economics

njmb01147@gmail.com

الأستاذ الدكتور احمد علي حسين

Prof. Dr. Ahmed Ali Hussein

جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد

Tikrit University - College of
Administration and Economics

ahmed44@tu.edu.iq

المستخلص:

هدفت الدراسة الى بيان أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الالتزام الجماعي لمجموعة من القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت، كما تهدف الدراسة الى تعريف عينة الدراسة بموضوعات (ممارسات القيادة الاستراتيجية، الالتزام الجماعي) وكيفية الاستفادة منها في عملية التخطيط الاستراتيجي للمديرية عينة الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتقديم إطار منهجي للدراسة وأطار نظري شامل بالاعتماد على أحدث المصادر التي تناولت المتغيرات، وإطار ميداني لتحليل واختبار فرضيات الدراسة، من خلال الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من الميدان المبحوث، واعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، لهذا اعتمد الباحث في الدراسة أسلوب الحصر الشامل في تحديد حجم العينة، فقد تطلب ذلك دراسة آراء القيادات الأمنية من رتبة (العقيد، العميد، اللواء) في المستويات الإدارية العليا في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت، وعليه ومن اجل إمكانية تعميم نتائج الدراسة قام الباحث بتوزيع (85) استمارة، استرجع منها (79) صالحة للتحليل، واستخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها ومتغير الالتزام الجماعي، ويمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة الدراسة بالممارسات القيادية من خلال القدرة على التأثير على الآخرين لكي يتخذوا طوعية قرارات يومية تعزز قابلية المديرية على المدى الطويل مع الحفاظ في نفس الوقت على قدرتها المالية قصيرة الأجل في إطار التغيرات التي تحصل في البيئة. وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات كان أهمها ينبغي ان تقوم القيادات في المديرية بإجراء حوارات داخلية فاعلة نحو الاستراتيجية الى اتجاه جماعي مشترك، وان تحرص على مشاركة العاملين معها في تطوير خططها الاستراتيجية، وان تعمل على تطوير قدراتها على اتخاذ القرارات المناسبة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات القيادة الاستراتيجية، الالتزام الجماعي.

Abstract: The study aimed to demonstrate the impact of strategic leadership practices on the collective commitment of a group of security leaders in the Salah al-Din Police Directorate and the facilities. To achieve the goal of the study, the researcher provided a methodological framework for the study and a comprehensive theoretical framework based on the latest sources that dealt with variables, and a field framework for analyzing and testing the study's hypotheses, by relying on the questionnaire as a basic tool for collecting data from the researched field, and adopting the descriptive analytical approach through which the researcher tries Description of the phenomenon under study, for this the researcher adopted a comprehensive inventory method in determining the size of the sample. Results of the study the researcher distributed (85) forms, retrieved (79) valid for analysis, and the researcher used the statistical package (SPSS) program to describe and diagnose the study variables and test its hypotheses. The study reached a set of conclusions, the most important of which were: The results of the current study showed the existence of a significant correlation between the variable of strategic leadership practices with its dimensions and the variable of collective commitment. They voluntarily make daily decisions that enhance the directorate's long-term viability while at the same time maintaining its short-term financial capacity in the context of changes in the environment. The study presented a set of proposals, the most important of which was that the leaders

in the directorate should conduct effective internal dialogues towards the strategy to a common collective direction, and be keen on the participation of employees with them in developing their strategic plans, and work to develop their capabilities to take appropriate decisions.

Keywords: strategic leadership practices, collective commitment.

1- المقدمة

تنوع التهديدات والفرص الخارجية، والتغيير التكنولوجي السريع والمضطرب فرض على المنظمات ان تركز على توحيد الجهود للأفراد العاملين فيها بهدف الخروج بأفضل القرارات ويتم ذلك من خلال الالتزام الجماعي، إذ يوفر الالتزام الجماعي للمنظمة فرصة التحلي بالمرونة والتكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات وتنفيذ الإجراءات من أجل التحكم في عدم اليقين في السوق والمخاطر. ومن جانب آخر ان أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في صياغة الرؤية المستقبلية وتوصيلها للموظفين وتشجيعهم والعمل على إثارة دافعيتهم نحو تنفيذ الاستراتيجية، وهي المسؤولة عن تشجيع ودعم التعليم في كل المستويات التنظيمية وخلق فرص للأفراد لكسب معلومات من مصادر متنوعة، وتقديم فرص نشر المعلومات من خلال اللقاءات، مناقشة الافكار وبالتالي فسخ مجال ترجمة المعلومات في وجود وجهات نظر متعددة والتركيز على رؤية رسالة المنظمة والتشجيع الذي يساهم في تحسين اداء المنظمة، إذ يشجع القائد الاستراتيجي التعلم التنظيمي والابتكار من خلال تأكيد دور العاملين في تحقيق رؤية المنظمة وتشجيعهم على الاستجابة للأوضاع والتحديات الجديدة باعتماد الالتزام الجماعي من خلال التكاتف بين الافراد العاملين والاستجابة بسرعة وبشكل مناسب للتغيير، مع الحفاظ على المرونة والتركيز.

المبحث الأول:

الإطار المنهجي للبحث

2- مشكلة البحث

نظراً لما تشهده المنظمات اليوم بصفة عامة والمؤسسات الأمنية العراقية بصفة خاصة من تغيرات وتطورات في البيئة الخارجية وعلى كافة الاصعدة، مما نتج عن ذلك تحديات جسيمة، يتطلب منها اعتماد وتبني لممارسات واستراتيجيات ادارية حديثة لمواجهة تلك التحديات، ومنها الالتزام الجماعي ببقية التعامل والاستجابة السريعة لتلك التحديات على كافة الاصعدة وان القيادة الاستراتيجية بوصفها اداة مهمة، ولها الدور الفاعل في قيادة التغيير وتوجيه المنتسبين والمنظمات نحو تحقيق الالتزام الجماعي التي تمكنها من مواكبة التغيرات السريعة وفي التغلب على المشكلات الامنية التي يفرضها واقع العمل الامني الذي تعمل فيه. من هنا برزت مشكلة الدراسة في جانبيها النظري متمثلاً بقلة الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة (القيادة الاستراتيجية والالتزام الجماعي) على الصعيد المحلي والعربي، لذا استوجب التعريف بأهمية المتغيرين، اما الجانب العملي فقد لاحظ الباحث من خلال عمله في المنظمات الامنية ومن خلال الزيارة الميدانية الأولية التي قام بها الباحث في المديرية عينة الدراسة للقيادة في المديرية وتوضيح موضوع الدراسة وتفاصيلها لديهم، استنتج الباحث بأن هناك أرضية خصبة لدراسة الموضوع في المديرية من خلال التعريف بموضوع الدراسة لهم وضرورة دعم هذا الموضوع بهدف تطوير قدرات وامكانيات المديرية والاستجابة للمتغيرات البيئية باتجاه الأفضل.

واتساقاً مع ما تقدم يمكن تأطير مشكلة البحث عبر مجموعة من التساؤلات البحثية الآتية:

1. ما نوع علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة على المستويين الكلي؟

2. هل هناك تأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في الالتزام الجماعي؟

1-2: أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من خلال:

1. حداثة متغيراتها المتمثلة بـ (ممارسات القيادة الاستراتيجية، الالتزام الجماعي)، والتي تعد من الموضوعات الادارية

المعاصرة، والتي تمثل تراكماً معرفياً في مجال الفكر الاستراتيجي، والذي سيسهم في توصية الباحثين والمهتمين الى اجراء المزيد من البحوث والدراسات فيه.

2. ترسيخ القناعات لدى القيادات الامنية العاملة في المؤسسة الامنية المبحوثة عن مدى أهمية ممارسة القيادة الاستراتيجية فيها، والتي تعد مصدراً جوهرياً من مصادر تحقيق الالتزام الجماعي للمنظمة عينة الدراسة ومحركها اساسياً لأداء المهام الامنية من خلال توظيف القدرات والكفاءات البشرية في المكان المناسب.

3. تحتل الدراسة أهميتها من أهمية عمل المؤسسة الامنية عينة الدراسة، وهي احدى اهم القطاعات الامنية التي تحقق الامن للبلد والمجتمع بشكل عام.

4. رفد المكتبة بموضوع جديد اتسم بقلة الدراسات المحلية والعربية فيه.

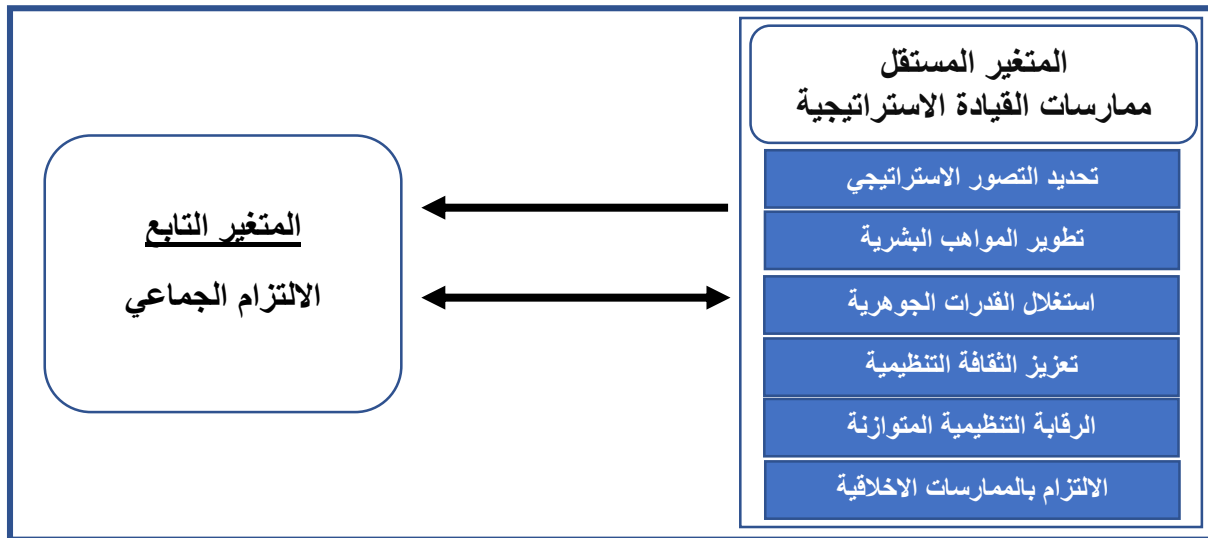
2-2: أهداف البحث

يهدف البحث الى:

1. تعريف عينة البحث بأهمية موضوعاته وكيفية الاستفادة منه في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة عينة الدراسة.
2. تشخيص مستوى استجابة وأدراك العينة المبحوثة لممارسات القيادة الاستراتيجية وابعادها في المؤسسة الامنية المبحوثة.
3. تشخيص مستوى استجابة وأدراك العينة المبحوثة للالتزام الجماعي في المؤسسة الامنية المبحوثة.
4. قياس مدى وجود تأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في الالتزام الجماعي.

2-3: مخطط البحث الفرضي

بالاستناد الى الإطار الفكري لأدبيات ممارسات القيادة الاستراتيجية والالتزام الجماعي وفي ضوء مشكلة الدراسة واهدافها تم تصميم مخطط فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة ويبين الشكل (1).



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثون

2-4: فرضيات البحث

استناداً الى التساؤلات المطروحة في مشكلة البحث تمت صياغة عدد من الفرضيات التالية التي سيجري اختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها:

1. **الفرضية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية على المستويين الكلي بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والالتزام الجماعي.
2. **الفرضية الثانية:** توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية على المستويين الكلي لممارسات القيادة الاستراتيجية والالتزام الجماعي.

2-5: حدود البحث

1. **الحدود المكانية:** مديرية شرطة محافظة صلاح الدين والمنشآت / وكالة شؤون الشرطة/ وزارة الداخلية.
2. **الفترة الزمنية:** انحصرت الفترة الزمانية ما بين 2021/9/20 الى 2022/4/30.
3. **الحدود البشرية:** ان القيادة الاستراتيجية تقع ضمن مسؤوليات الادارة العليا والوسطى في مديرية شرطة محافظة صلاح الدين والمنشآت لذا سوف يقع الاختيار على هاذين المستويين من مدير عام ومعاون مدير ورؤساء الاقسام في المنظمة عينة الدراسة.

2-6: منهج البحث

- سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وعرض البيانات وتحليلها.
1. **المنهج الوصفي:** من خلال الاعتماد على المصادر المتاحة من الاصدارات والنشرات الدولية والكتب والدوريات والاطاريح والرسائل الجامعية والانترنت العربية منها والاجنبية ذات الصلة بمتغيري الدراسة (المستقل والتابع) (ممارسات القيادة الاستراتيجية والالتزام الجماعي) لإتمام الجانب النظري للدراسة.
 2. **المنهج التحليلي:** وذلك من خلال المقابلات مع القيادات الامنية في المنظمة المبحوثة بالإضافة الى استمارة الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات الأولية.

2-7: ادوات جمع البيانات

سيتم الحصول على البيانات الأولية والثانوية من المصادر الآتية:

1. الكتب والمراجع ورسائل الماجستير والدكتوراه والمجلات العلمية المختلفة وبالاعتماد على اللبديات العربية والاذنبية في الجانب النظري وشبكة الانترنت.
2. المقابلات الشخصية: من خلال القيام بعدد من المقابلات الشخصية مع الضباط العاملين في مديرية شرطة محافظة صلاح الدين والمنشآت.
3. الاستبانة: سيتم تصميمها بالاعتماد على المقاييس المتوفرة في اللبديات من إذ صياغتها بطريقة تتلاءم مع المتغيرات المراد قياسها. والجدول (1): يبين متغيرات الدراسة الواردة في الاستبانة.

الجدول (1): متغيرات البحث الواردة في الاستبانة

المحاور	المتغيرات الرئيسية	عدد الفقرات	ارقام الفقرات
الأول	بيانات تعريفية عن الأفراد عينة الدراسة (المجيبين).	5	---
الثاني	ممارسات القيادة الاستراتيجية	5	X1-X5
	تطوير المواهب البشرية	5	X6-X10
	استغلال القدرات الجهرية	5	X11-X15
	تعزيز الثقافة التنظيمية	5	X16-X20
	الرقابة التنظيمية المتوازنة	5	X21-X25
	الالتزام بالممارسات الاخلاقية	5	X26-X30
الثالث	الالتزام الجماعي	7	Y1-Y7

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

2-8: وصف عينة البحث

اعتمد البحث الحالي على أسلوب الحصر الشامل من خلال استطلاع آراء جميع من القيادات الأمنية في مديرية شرطة محافظة صلاح الدين والمنشآت، وعليه ومن أجل إمكانية تعميم نتائج البحث والدقة في تمثيل عينته المختارة للمجتمع الذي سحبت منه، فقد تمثلت عينة البحث بـ (العقيد، العميد، واللواء) ومجموعهم (85) قائد في الميدان عينة الدراسة، إذ قام الباحث بتوزيع استبانة عليهم جميعهم من عينة الدراسة، وتم استرجاع (79) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، أي أن عدد الاستمارات الصالحة ما يعادل (93%) من مجموع الاستمارات الموزعة، ويظهر الجدول (2) المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من إذ العمر، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، التخصص الوظيفي، وسنوات الخدمة.

الجدول (2) المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث

1. العمر							
(61 فأكثر)		(51-60)		(41-50)		(31-40)	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
%0	0	%43.1	34	%56.9	45	%0	0
2. الرتبة العسكرية							
لواء		عميد		عقيد			
%	العدد	%	العدد	%	العدد		
%2.5	2	%89.9	71	%7.6	6		
3. المؤهل العلمي							
دكتورة		ماجستير		بكالوريوس			
%	العدد	%	العدد	%	العدد		
%0	0	%7.6	6	%92.4	73		
4. التخصص الوظيفي							
رئيس قسم		معاون مدير		مدير			
%	العدد	%	العدد	%	العدد		
%86.1	68	%7.6	6	%6.3	5		
5. سنوات الخدمة							
(19 فأكثر)		(15-18 سنة)		(11-14 سنة)			
%	العدد	%	العدد	%	العدد		
%100	79	%0	0	%0	0		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

المبحث الثاني:

الإطار النظري للبحث

3- ممارسات القيادة الاستراتيجية

1-3 مفهوم القيادة الاستراتيجية

تعتبر القيادة الاستراتيجية عنصراً فعالاً في تطوير المنظمات، ويتركز نشاطها في خمسة محاور وهي تحديد الاتجاه، ووضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، وتمكين الموظفين، وتحديد العناصر الفعالة، وتطوير الاستراتيجية (Alayan:2014,20). والقيادة الاستراتيجية هي عملية صياغة الرؤية المستقبلية وتوصيلها للموظفين وتشجيعهم والعمل على إثارة دافعيتهم نحو تنفيذ الاستراتيجية، وتركز القيادة الاستراتيجية على تبني استراتيجية الإبداع في القرن الحادي والعشرين لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليه (Zavadskas et al, 2015: 102). يتمتع مفهوم القادة الاستراتيجيين بشكل مثالي بالقدرة على تحدي وجهات النظر السائدة دون إثارة تراجع كبير، ورؤية الصورة الكبيرة والصغيرة في نفس الوقت، والتكيف مع تغييرات السوق والاستفادة من الفرص الجديدة، واتخاذ قرارات صعبة، وتحقيق التوازن بين منظور تحليلي مع البعد الإنساني لبناء الإستراتيجية، والدعوة والتفاعل مع الموظفين (DUSYA & MARY, 2014: 223). إذ يتمتع القائد الاستراتيجي بالعديد من السمات الرئيسية الفعالة وتشمل الولاء لرؤية المنظمة، والاستخدام الحكيم للقوة، والشفافية، والتواصل الفعال، وحل المشكلات، والاستعداد للتفويض، والشغف بوظيفته، والرحمة، والتعاطف مع الآخرين والوعي الذاتي (Mjaku, 2020: 917). ويرى (Al-2010: 38) Zoghbi أن القيادة الاستراتيجية تهتم أولاً بالمسيرين الذين يعتبرون المسؤولين الأساسيين عن استراتيجية المؤسسة التي تهتم بمختلف طرق الممارسة من أجل مساعدة المؤسسة على اختيار توجهات استراتيجية متعلقة باتباع الممارسات المناسبة وتبني التنظيمات من أجل تموقع الاستراتيجية في المؤسسة.

في ذات السياق عرف بأنها القدرة على استشراف المستقبل برؤية أكثر وضوحاً وإبداعاً في تجسيدها، واستثمار الفرص الخارجية من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية داخل جامعتهم. وعرفها (Aslan et al, 2011: 2) بأنها ممارسة يقوم فيها المدراء التنفيذيون، باستخدام أساليب إدارة مختلفة، بتطوير رؤية لمؤسستهم تمكنها من التكيف أو الاستمرار في المنافسة في مناخ اقتصادي وتكنولوجي متغير. وعرفها (Musca et al, 2009: 3) بأنها قدرة كبار المديرين على اتخاذ قرارات استراتيجية تمكن من قيادة المنظمة نحو النجاح.

من خلال ما تقدم فإن البحث الحالي تجتهد في وضع تعريفها الاجرائي بأن القيادة الاستراتيجية (هي القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ قرارات يومية طوعية تعزز قابلية المنظمة على المدى الطويل مع الحفاظ على استقرارها المالي قصير الأجل).

2-3: أهمية القيادة الاستراتيجية

يمتلك القادة الاستراتيجيون القدرة على تبسيط العمليات وزيادة الإنتاجية وتعزيز الابتكار وخلق بيئة من الإبداع والمبادرة بين الموظفين، في بيئة اليوم المضطربة، يضمن هؤلاء القادة احتفاظ شركتهم بميزة تنافسية (Schaelera et al, 2021: 73). تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية من خلال القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ قرارات طوعية تعزز احتمالات نجاح المنظمة على المدى الطويل مع الحفاظ على الاستقرار المالي قصير المدى، تؤثر مناهج القيادة المختلفة على رؤية واتجاه النمو والنجاح المحتمل للمؤسسة. للتعامل بنجاح مع التغيير، يحتاج جميع المديرين التنفيذيين إلى المهارات والأدوات اللازمة لصياغة الإستراتيجية وتنفيذها (Fulmer et al, 2019). تتطلب إدارة التغيير والغموض قادة استراتيجيين لا يوفرون فقط إحساساً بالتوجيه ولكن يمكنهم أيضاً بناء الملكية والموامة داخل مجموعات العمل الخاصة بهم لتنفيذ التغيير (Phipps & Burbach, 2010: 139). قد عرفها (Alayan, 2014: 39) أن القيادة الاستراتيجية بأنها مسؤولة عن تشجيع ودعم التعليم في كل المستويات التنظيمية وخلق فرص للأفراد لكسب معلومات من مصادر متنوعة، وتقديم فرص نشر المعلومات من خلال اللقاءات، مناقشة الأفكار وبالتالي فسمح مجال ترجمة المعلومات في وجود وجهات نظر متعددة والتركيز على رؤية رسالة المنظمة والتشجيع الذي يساهم في تحسين أداء المنظمة، إذ يشجع القائد الاستراتيجي التعلم التنظيمي والابتكار من خلال تأكيد دور العاملين في تحقيق رؤية المنظمة وتشجيعهم على الاستجابة للأوضاع والتحديات الجديدة.

أن القيادة الاستراتيجية لها أهمية أساسية من خلال وضع رؤية مستقبلية للقرارات والإدارة المستقبلية للقيادات الامنية، إذ وضح مجموعة من الباحثين أهمية القيادة الاستراتيجية، وعلى النحو الآتي: (DUSYA & MARY, 2014: 227) (59: Abdel Aziz, 2010) (Jad Al-Rub, 2012: 49)

أ- إن أهمية القيادة الإستراتيجية تكمن في كونها تعتبر مصدراً للابتكار التنظيمي والذي يتوقف على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادات الإستراتيجية، وما تمتلكه من رؤية مستقبلية والتي تتضمن نمط القيادة والممارسة الادارية والثقافة التنظيمية والإبداع الفردي.

- ب- تسعى القيادة الاستراتيجية الى إدارة المنظمة ككل وليس التركيز على إدارة الوحدات الفرعية، وكذلك معرفة التأثير على السلوك الإنساني بكفاءة في ظل بيئة تتسم بالغموض وعدم التأكد، بالإضافة تساعد المنظمة في التغلب على المشكلات الحادة التي يفرضها واقع المنافسة المعقدة في السوق.
- ت- تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في دورها التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف، ولو كانت رغبتهم متعارضة، إذ تحرص القيادة الاستراتيجية على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة.
- ث- تحرص القيادة الاستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم، وكذلك تواجه التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية، بما يمنح المنظمات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية، ومجالات نموها وانتشارها.

3-3: أهداف القيادة الاستراتيجية

- إن جوهر أنشطة القائد الاستراتيجي هو التركيز على وضع الاستراتيجية وتطويرها والتواصل وتكوين شبكات العمل والتنفيذ، ويحدد اتجاه المؤسسة بنفسه أو متعاوناً مع الآخرين ثم يحرك الموظفين ويوفر الموارد ويبني ثقافة تعلم ملائمة للتحرك في اتجاه المؤسسة وجوهر صفات وخصائص القادة الاستراتيجيين هي امتلاك العقلية الاستراتيجية، والقدرة على التعلم والقدرة على التغيير والحكمة (Fulmer et al, 2019: 18). ان القيادة الاستراتيجية لها عدة أهداف وهي كالآتي: (عبد الرحيم، 2019: 151) (Phipps & Burbach, 2010: 140)
- أ- التعرف من مواقعهم في الإدارة العليا على ما يتم في المنظمة ومتابعة عملية التنفيذ وتشخيص المعوقات التي تعرقل عملية التنفيذ إذ يتم توفير المعلومات التي تساهم في معالجة الأخطاء.
- ب- بناء ثقافة تنظيمية تساعد الأفراد على تنفيذ الاستراتيجية.
- ت- جعل المنظمة قادرة على التكيف مع المتغيرات من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وذلك من خلال تفويض من لديهم القدرة من الموظفين على التطوير والقدرة على الاستجابة لرغبات العملاء.
- ث- التركيز على الممارسات الأخلاقية وقواعد العمل الأخلاقي في المنظمة.
- ج- تحديد مسارات العمل المستقبلية.
- ح- توجيه الشركة وتحفيز الأعضاء على بذل الجهود في هذا الاتجاه.

3-4: ممارسات القيادة الاستراتيجية

تعد الممارسات الاستراتيجية العامل الاساسي في تحقيق اهداف المنظمات على اختلاف قطاعاتها بهدف الوصول الى غاياتها من خلال التوجيه وتنمية القدرات لدى القادة الاستراتيجيين، إذ ان النماذج التي تناولت ممارسات القيادة الاستراتيجية قد تنوعت نتيجة اختلاف الباحثين عنها، إذ تم الاعتماد على نموذج (Hitt, 2007: 498)، لأنه نموذج يشمل جميع الممارسات الاستراتيجية. واتفق كل من (Hassoun, 2010: 211) (Schneider, al-Waeli, 2019: 242) (2016: 130) (Salman, Al-Nasseri, 2007) مع ما تناوله نموذج (Hitt, 2007) الخاص بممارسات القيادة الاستراتيجية وهي (تحديد التصور الاستراتيجي، تطوير المواهب البشرية، تعزيز الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، استغلال القدرات الجوهرية، الالتزام بالممارسات الاخلاقية) ويمكن تفصيلها عبر الفقرات الآتية:

أ- **تحديد التصور الاستراتيجي:** إن الاتجاه الاستراتيجي يبدأ أولاً بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال، ثم في إطار هذه الرؤية تحدد رسالة المنظمة، والتي تمثل مبرر ومشروعية وجود منظمة الاعمال، وفي إطار كل من رؤية ورسالة منظمة الأعمال يتم تحديد قيم المنظمة والمعبرة عن تعامل منظمة الأعمال مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية، وأخيراً تشتق الغايات والأهداف الاستراتيجية، والتي تنفرع منها لاحقاً أهداف لمختلف المستويات الإدارية، وباختلاف مدياتها الزمنية، فقد اشار بعض الباحثين (Al-Mursi others, 2002: 85-93). عُد التصور الاستراتيجي واحداً من مداخل التخطيط والمعمد على استخدام نظام السيناريوهات ذات العلاقة المباشرة بتحليل بيئة الأعمال، وبناء المركز التنافسي وتطوير خيار الادارة كونها مترابطة مع بعضها، ويمتد التصور الاستراتيجي ليشمل عمليات المنظمة باعتباره يصف ما ينبغي ان تكون عليه المنظمة في نهاية عشرين سنة قادمة مثلاً ويتلزم استخدام قائمة التصور مع الاقتدار المتميز التي تبذل به الجهود لتحديد طرق تحقيق الميزة التنافسية وتلعب دوراً حيوياً فيه (Mjaku, 2020: 917).

ب- **تطوير المواهب البشرية:** تطوير المواهب البشرية هي مجموعة من عمليات الموارد البشرية التنظيمية المتكاملة المصممة لجذب وتطوير وتحفيز واستبقاء الموظفين المنتجين والمشاركين، الهدف من تنمية المواهب البشرية هو إنشاء منظمة عالية الأداء ومستدامة تلبي أهدافها وغاياتها الاستراتيجية والتشغيلية (Chuai, 2008, 20). بينما يرى (Faisal, 2015: 245) ان تطور رأس مالها البشري من خلال التدريب والتعلم والترقية وعمليات تقييم الأداء ودفع الاجور والتحفيز والمكافأة وبذلك تتمكن من احداث نقلة نوعية في عملية تعلم الموهوبين وتطورهم، ولكي يتم تطوير القادة الاستراتيجيين لابد من توفر رأس

مال، كذلك ان تطوير المواهب البشرية لابد من استقطابها. يعتبر تطوير المواهب أداة مهمة لإطلاق العنان للإمكانات البشرية، بالنسبة للآخرين، فهو عبارة عن مجموعة من القدرات العملية لدفع النتائج التنظيمية من خلال إنشاء العمليات والأنظمة والأطر التي تعزز استراتيجيات التدريب والتطوير وتخطيط التعاقب وفرص التعلم (Alkheyi et al, 2020: 101).

ت- استغلال القدرات الجوهرية: عندما تفي موارد الشركة أو قدراتها بمعايير معينة، يمكن أن يطلق عليها القدرات الجوهرية، إذا كان أحد الموارد أو القدرة يفي بالمعايير التالية، فإنه يساهم في الميزة التنافسية للشركة على منافسيها في الصناعة ويسمح للشركة بتحقيق الربحية. يعتبر المورد أو القدرة كفاءة أساسية إذا كان تقليدها ذو قيمة ونادرة ومكلف وغير قابل للاستبدال (Agha et al, 2012, 195). تعتبر القدرة أو المورد ذو قيمة عندما تسمح للشركة بالاستفادة من الفرص أو الدفاع ضد التهديدات الخارجية، من النادر أن يكون هناك القليل من المنافسين الآخرين في الصناعة أو لا يمتلكون الموارد أو قدرة الخبراء، يعد تقليد المورد أو القدرة أمراً مكلفاً عندما يتعين على المنافسين تحمل تكاليف باهظة لتكرارها أو عندما يكونون لا يضاؤون تماماً، إنه غير قابل للاستبدال عندما لا يمكن استخدام أي مورد أو قدرة أخرى كمكافئ (Alayoubi et al, 2020: 13).

ث- تعزيز الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم، والمعتقدات المباشرة وغير المباشرة والخبرات، وكذلك الممارسات التي تحقق من التفوق التنظيمي لدى القادة، وان الثقافة التنظيمية تتكون من الافكار والرموز والقيم التي تسود البيئة التنظيمية لدى القادة الاستراتيجيين (Jalda 2008: 204). ولكي يتم تعزيز الثقافة التنظيمية لدى القادة الاستراتيجيين لابد من تعزيز ابداعاتهم التي تعتبر احدى الوسائل المهمة التي تعزز المجال التنظيمي والذي يؤدي الى تغييرات بيئية متسارعة لدى القائد الاستراتيجي، وهذا يحتاج الى الثقة والقدرة على ادارة الاعمال والواجبات المطلوبة لكي تساعد في تحقيق الاهداف لدى القادة الاستراتيجيين (Makhdoom, 2021: 163).

ج- الرقابة التنظيمية المتوازنة: الرقابة التنظيمية هي جزءاً أساسياً من وظيفة القائد الاستراتيجي إذ تتضمن الاجراءات مراقبة، وتقويم، وتحسين النشاطات المختلفة التي تحدث داخل المنظمة، وبالتالي إمكانية التعرف على الانحرافات المحتملة الحدوث ليتسنى للمدير الاستراتيجي اتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب لضمان سير العملية الاستراتيجية بالاتجاه الصحيح اما الرقابة التنظيمية المتوازنة على أنها تمثل جزءاً مهماً من عمليات تنفيذ الاستراتيجية، فهي ضرورية للمساعدة في التأكد بأن المنظمة تحقق مخرجاتها المطلوبة، والرقابة التنظيمية المتوازنة تساعد القادة الاستراتيجيين على بناء الثقة والسيطرة على قيم الاستراتيجيات لأصحاب المصالح في المنظمة وتحفز وتدعم الرقابة وتعطي مؤشرات حول تنفيذ الإستراتيجية وتصحيح النشاطات ووضع التعديلات اللازمة لعملية التنفيذ (Alearidi, Aleisawi 2012: 611).

ح- الالتزام بالممارسات الأخلاقية: ان اثر العمليات التي تستعمل في المنظمة للتنفيذ إستراتيجيتها يزداد عندما تكون هذه العمليات مبنية على ممارسات أو تطبيقات اخلاقية، إن المنظمات الخلقية تشجع وتمكن الناس في كل مستوياتها التنظيمية على أن يتصرفوا بشكل أخلاقي عندما يعملون ما هو ضروري لتنفيذ استراتيجيتها، وبالتالي إن الممارسات الاخلاقية والحكم على إنها مبنية على إيجاد رأس المال الاجتماعي في المنظمة يؤدي إلى إيجاد الود والراحة النفسية للعاملين كأفراد ولمجاميع العمال فيها، أما إذا كان البديل عن ذلك من ممارسات وتطبيقات مغايرة لأخلاق المنظمة، قد تم إتباعها وقبولها من بعض المدراء والعاملين فأن سببها إن هؤلاء لم يحققوا أهدافهم (Hitt, 2007: 499).

4- الالتزام الجماعي

4-1: مفهوم الالتزام الجماعي

الالتزام الجماعي هي قدرة الفريق على اتخاذ قرارات جريئة وسريعة، دون التورط في سياسات "الفوز والخسارة" ذات المستوى الأعلى (Doz & Kosonen, 2010: 371). إن الالتزام الجماعي يمكن من اتخاذ القرارات وإدارة الفريق والاتفاق بين الأفراد على العمل معاً لتحقيق هدف محدد بما يجعل هذه القرارات أكثر ثقة ودقة من القرارات الفردية، وتكون للمنظمة القدرة على مواجهة التغيرات بصورة أكثر توازناً وتزيد من التماسك داخل الفريق (Santala, 2009: 50). ان التعاون والالتزام الجماعي تعتبر من الخصائص المهمة للمنظمات الرشيدة، إذ تظهر وجهات نظر عديدة عندما يتم تنفيذ العمل بصورة صحيحة من قبل فرق العمل، والذي يحسن في المجمال اداء المنظمة، ولكي تستطيع المنظمة التكيف مع البيئة يجب عليها توجيه وجهات النظر المختلفة نحو اتجاه واضح من اجل تجنب اي قرارات متسرعة وغير دقيقة. الالتزام الجماعي يعكس قدرة المنظمة على صياغة القرارات السريعة والهامة والالتزام يمثل مدى ولاء الافراد والاتفاق الضمني بين قيم الفرد واهداف المنظمة والاندماج في النشاط الذي يمارسه الافراد في فرق العمل المبدعة لتحقيق هدف محدد علاوة على ذلك ذكر (Teece et al, 2007: 1320) أن الموارد ليست كافية للمنظمات لتحقيق عوائد أعلى في بيئة تنافسية للغاية على المدى الطويل، القدرة على تطوير موارد جديدة هي العامل الرئيسي للمزايا التنافسية المستمرة.

ويمكن تعريف الالتزام الجماعي بأنه (قدرة المنظمة على توحيد الجهود والقدرات الخاصة بالعاملين بهدف تسهيل عمل الأنشطة للوصول الى تحقيق الاهداف).

2-4 مؤشرات ومهام الالتزام الجماعي

يمكن بيان المؤشرات الأساسية لمفهوم الالتزام الجماعي كالآتي: (Doz & Kosonen, 2010: 374)

- أ- الحوار: إبراز الافتراضات ومشاركتها، وفهم السياقات.
 - ب- الكشف: إيضاح الدوافع والتطلعات الشخصية.
 - ت- التكامل: بناء الترابط.
 - ث- التوفيق: تقاسم المصلحة المشتركة.
 - ج- الرعاية: توفير التعاطف والرحمة.
- يمكن بيان المهام الأساسية لمفهوم الالتزام الجماعي كالآتي: (Doz & Kosonen, 2010: 375)
- أ- استكشاف الافتراضات والفرضيات الأساسية، وليس الاستنتاجات فقط، وتطوير أرضية مشتركة.
 - ب- الشفافية ووضوح الدوافع تجلب الاحترام والثقة المتبادلين، وفهم المواقف.
 - ت- تحديد أجندة مشتركة قيمة تتطلب النجاح.
 - ث- ما وراء الحوافز، يعطي معانٍ مشتركة أعمق.
 - ج- توفير السلامة الشخصية اللازمة للعمل.

3-4: العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً مهماً جداً وكبيراً في نجاح جميع المنظمات في جميع أنحاء العالم ويختلف هذا الدور من دولة إلى أخرى، فالقيادة الاستراتيجية تركز على التفكير وصنع القرار اللازمين لتطوير والتأثير على الخطة الاستراتيجية للمنظمة (Boal & Hooijberg, 2010: 516). علاوة على ذلك فإن القيادة الاستراتيجية هي القدرة على التأثير على الآخرين لكي يتخذوا طواعية قرارات يومية تعزز قابلية المنظمة على المدى الطويل مع الحفاظ في نفس الوقت على قدرتها المالية قصيرة الأجل في إطار التغيرات التي تحصل في السوق، لذا فهي ترتبط بعلاقة وثيقة بالالتزام الافراد العاملين في المنظمة لان القرارات المتخذة من قبل القادة الاستراتيجية ترتبط بالمتغيرات وطريقة التكيف معها (Rowe, 2011: 82). اقترح (Dabiri & Gholami, 2015: 195) أن هناك حاجة لدراسة دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي بشكل عام وتطوير القدرات الاستراتيجية بشكل خاص، إذ أكدوا بأن هناك مرونة لتقديم الأبحاث حول القيادة الاستراتيجية وأهميتها، إذ يمكن أن يكون للقيادة الاستراتيجية تأثير ملحوظ على الأداء العام للمنظمة من خلال فهم الظروف الوظيفية والبيئية وإقامة تفاعل مع الافراد العاملين أي تطوير الالتزام الجماعي للتعامل مع المتغيرات البيئية.

المبحث الثالث:

الإطار العملي للبحث

5- وصف وتشخيص متغيرات البحث

1-5: وصف متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية

بين الجدول (3) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير ممارسات القيادة الاستراتيجية والذي يقاس بستة ابعاد ميدانية اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.530) وبلغ الانحراف المعياري (0.907) وبلغت الاهمية النسبية (70.06%)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى أن متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية نوعاً ما حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على أن مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة الدراسة تركز على استخدام الاجهزة والقيادات الامنية في وضع الخطط والتحكم والسيطرة على الخروقات والمخالفات الامنية، فضلاً عن التنبؤ بالخروقات على الصعيد المحلي والدولي وعلى المدى القريب والبعيد. أما بالنسبة الى ترتيب ابعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية الفرعية ميدانياً على مستوى مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي (الالتزام بالممارسات الأخلاقية، تحديد التصور الاستراتيجي، الرقابة التنظيمية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تطوير المواهب البشرية، استغلال القدرات الجوهرية) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة.

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تحديد التصور الاستراتيجي	3.594	0.952	69.56	2
2	تطوير المواهب البشرية	3.485	0.892	69.93	5
3	استغلال القدرات الجوهرية	3.443	0.920	69.02	6
4	تعزيز الثقافة التنظيمية	3.488	0.926	69.67	4
5	الرقابة التنظيمية	3.554	0.860	71.09	3
6	الالتزام بالممارسات الأخلاقية	3.616	0.882	72.31	1
	المعدل العام لمتغير ممارسات القيادة الاستراتيجية	3.530	0.907	70.06	-

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS).

5-2: وصف متغير الالتزام الجماعي

يتضح من الجدول (4) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير الالتزام الجماعي التي تم قياسه بسبع فقرات (Y1-Y7)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.568) والانحراف المعياري (0.887) والاهمية النسبية (71.36%)، وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا المتغير كان مرتفعاً مما يؤكد أن مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة الدراسة تهتم بصياغة القرارات السريعة والهامية والالتزام يمثل مدى ولاء الافراد والاتفاق الضمني بين قيم الفرد واهداف المديرية والاندماج في النشاط الذي يمارسه الافراد في فرق العمل المبدعة لتحقيق هدف محدد. وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (تتمتع المديرية بنمط قيادي يشجع على العمل الجماعي) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.748) وبانحراف معياري بلغ (0.936) وبأهمية نسبية بلغت (72.73%)، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً في هذه الفقرة. في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تمتلك القيادات القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب) على اقل وسط حسابي اذ بلغ (3.527) وبانحراف معياري بلغ (0.826) وبأهمية نسبية بلغت (70.79%)، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها ما زالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة.

الجدول (4): نتائج الإحصاء الوصفي لبعد الالتزام الجماعي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
Y1	تحرص قيادات المديرية على مشاركة العاملين معها في تطوير خططها الاستراتيجية.	3.534	0.872	70.48	6
Y2	تبذل قيادات المديرية جهود كبيرة في بناء طاقاتها وقدراتها المتنوعة.	3.645	0.954	72.76	2
Y3	تقوم قيادات المديرية بأجراء حوارات داخلية فاعلة نحو الاستراتيجية الى اتجاه جماعي مشترك.	3.567	0.912	71.08	5
Y4	تمتلك القيادات القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.	3.527	0.826	70.79	7
Y5	تتمتع المديرية بنمط قيادي يشجع على العمل الجماعي.	3.748	0.936	74.73	1
Y6	تسعى المديرية الى تطبيق مبدأ العمل الجماعي بين ملاكاتها البشرية باتجاه خدمة اهداف المديرية.	3.582	0.913	71.94	3
Y7	تؤمن إدارة المديرية بأن مبدأ العمل الجماعي يحقق حالة الرقي الوظيفي بين العاملين.	3.573	0.789	71.72	4
	المعدل العام لبعد الالتزام الجماعي	3.568	0.887	71.36	-

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

6- اختبار فرضيات البحث

1-6: اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والالتزام الجماعي على المستوى الكلي).

يتطلب اختبار فرضية الارتباط الرئيسة بين متغيرات البحث وتفسير نتائجها المبدئية الاستدلال بقيم معامل الارتباط البسيط (Pearson)، وبذلك ستعرض جداول التحليل الاحصائي في هذه الفقرة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، كما تشير النتائج هنا إلى نوع الاختبار (2-tailed)، ومختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط، فإذا ظهرت العلامة (**) على معامل الارتباط فإن هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (99%)، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى (0.05) وبدرجة ثقة (95%). ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه، والجدول (5) يبين علاقة الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والالتزام الجماعي.

الجدول (5): معاملات الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والالتزام الجماعي

المتغيرات	القيادة الاستراتيجية
Pearson Correlation	.711**
Sig. (2tailed)	.000
N	79

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25).

تشير نتائج الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة وطردية بين متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية والالتزام الجماعي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.711) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%). وتأسيساً على ما سبق يمكن تفسير هذه العلاقة بأن اهتمام مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة الدراسة بالممارسات القيادية من خلال القدرة على التأثير على الآخرين لكي يتخذوا طواعية قرارات يومية تعزز قابلية المديرية على المدى الطويل مع الحفاظ في نفس الوقت على قدرتها المالية قصيرة الأجل في إطار التغييرات التي تحصل في السوق، لذا فهي ترتبط بعلاقة وثيقة بالالتزام الجماعي لأن القرارات المتخذة من قبل القادة الاستراتيجيين ترتبط بالمتغيرات وطريقة التكيف معها. وفي ضوء ما سبق يمكن قبول الفرضية الأولى للبحث.

2. اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على (يوجد هناك تأثير ذو دلالة احصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في الالتزام الجماعي على المستوى الكلي).

بينت القيم الواضحة في الجدول (6): مخلص نموذج معامل التأثير (Model Summary) بين القيادة الاستراتيجية والالتزام الجماعي، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.495) وهي تدل على مقدار القوة التفسيرية لمتغير القيادة الاستراتيجية في متغير الالتزام الجماعي، والقيمة المتبقية (51%) فهي تعود لعدة عوامل غير داخلية في نموذج البحث. أما معاملات تحليل التباين (ANOVA) فقد أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (71.284) عند مستوى دلالة إحصائية (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي لمتغير القيادة الاستراتيجية في متغير الالتزام الجماعي في الميدان عينة البحث. ويدعم ذلك قيم معاملات الارتباط (Coefficients) والتي بينت قيمة معامل الانحدار (B) البالغة (0.692)، ويؤكد تلك النتيجة قيمة (t) المحسوبة البالغة (8.238) عند مستوى دلالة قيمته أقل من (0.05)، وهو دلالة على ان الزيادة بمقدار وحدة واحدة في متغير القيادة الاستراتيجية سيؤدي إلى تحسين الالتزام الجماعي في الميدان عينة البحث.

الجدول (6) يبين علاقة تأثير القيادة الاستراتيجية في الالتزام الجماعي

معاملات الانحدار Coefficients			المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA			Model Summary		المتغير التابع
Sig* الدلالة	t المحسوبة	B درجة التأثير		Sig* الدلالة	DF درجة الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R الارتباط	
0.00	8.238	0.692	القيادة الاستراتيجية	0.00	1 الانحدار	71.284	0.495	0.704	الالتزام الجماعي
					78 البواقي				
					79 المجموع				

الجدول: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS).

المبحث الرابع
7. الاستنتاجات والتوصيات

7-1: الاستنتاجات

- تعرض هذه الفقرة مجموعة من الاستنتاجات الخاصة بالأطر والادبيات النظرية في مجال الإدارة الاستراتيجية والخاصة بالمتغيرات (ممارسات القيادة الاستراتيجية، الالتزام الجماعي)، وهي كالآتي:
1. تعد القيادة الاستراتيجية من إحدى الوسائل التي تستخدمها الأجهزة والقيادات الأمنية في وضع الخطط والتحكم والسيطرة على الخروقات والمخالفات الأمنية، فضلاً عن التنبؤ بالخروقات على الصعيد المحلي والدولي وعلى المدى القريب والبعيد.
 2. تعد القيادة الاستراتيجية من أحد المحاور التي تركز عليها الأجهزة الأمنية في مجال التخطيط الاستراتيجي للوحدات الأمنية، وكذلك في معالجة المشاكل والمعوقات التي تواجه الأجهزة الأمنية عامة والقيادات الأمنية خاصة.
 3. تعتبر القيادة الاستراتيجية عنصراً فعالاً في تطوير المنظمات، ويتركز نشاطها في خمسة محاور وهي تحديد الاتجاه، ووضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، وتمكين الموظفين، وتحديد العناصر الفعالة، وتطوير الاستراتيجية.
 4. الالتزام الجماعي يعكس قدرة المنظمة على صياغة القرارات السريعة والهامة والالتزام يمثل مدى ولاء الأفراد والاتفاق الضمني بين قيم الفرد وأهداف المنظمة والاندماج في النشاط الذي يمارسه الأفراد في فرق العمل المبدعة لتحقيق هدف محدد.
 5. أوضحت نتائج البحث الحالي وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية والالتزام الجماعي، وهو ما يدل على اهتمام المديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة الدراسة ويمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة الدراسة بالممارسات القيادية من خلال القدرة على التأثير على الآخرين لكي يتخذوا طوعية قرارات يومية تعزز قابلية المديرية على المدى الطويل مع الحفاظ في نفس الوقت على قدرتها المالية قصيرة الأجل في إطار التغييرات التي تحصل في السوق، لذا فهي ترتبط بعلاقة وثيقة بالالتزام الجماعي لان القرارات المتخذة من قبل القادة الاستراتيجية ترتبط بالمتغيرات وطريقة التكيف معها.
 6. بينت نتائج علاقات التأثير في البحث الحالي وجود تأثير لمتغير ممارسات القيادة الاستراتيجية في الالتزام الجماعي.

7-2: التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في المبحث الأول مجموعة من المقترحات التي تعبر عن إرشادات بخصوص تطوير عمل مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة الدراسة بخصوص متغيرات الدراسة وإبعادها الفرعية وعلى النحو الآتي:
1. ضرورة سعي القيادات الإدارية في المديرية إلى نشر العدالة في تعاملها مع الآخرين، وينبغي الاعتماد على نظام حوافز مالي ومعنوي مستند على أسس أخلاقية وشخصية.
 2. ينبغي أن تعمل القيادات في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت على مشاركة جميع الموظفين في تطوير الرؤية الاستراتيجية، وأن تتوقع القيادات توقيت إحداث التغييرات في المسار الاستراتيجي للمديرية.
 3. ينبغي تكريس جهود المديرية على الجزء الأكبر من اهتمامها لتعزيز الثقة بين العاملين وبنائها، وأن تقوم بتطوير أنظمة رقابية شاملة تخدم أغراض جميع أصحاب المصلحة.
 4. من الضروري أن تولي المديرية أهمية كبيرة للأفكار الجديدة وغير المألوفة من الآخرين التي تساعد على تطوير الأداء المنظمي، وأن تركز المديرية على مجموعة من القيم والاتجاهات التي تعكس طريقة إنجاز الأشياء وطبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئتها المحيطة بها.
 5. ينبغي أن تقوم القيادات في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت بعقد دورات وبرامج تدريبية مستمرة لتطوير الملاك البشري، وأن تسعى القيادات الأمنية في مديريةنا إلى توطيد علاقاتها مع الجهات ذات الصلة.
 6. من الضروري أن تركز مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت على توفير مناخ تنظيمي صحي ملائم لموظفيها، وأن تقدم القيادات الأمنية في المديرية الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للآخرين من أجل تطوير أدائهم في العمل الأمني.
 7. ينبغي أن تقوم قيادات في المديرية بإجراء حوارات داخلية فعالة نحو الاستراتيجية إلى اتجاه جماعي مشترك، وأن تحرص على مشاركة العاملين معها في تطوير خططها الاستراتيجية، وأن تعمل على تطوير قدراتها في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.

1. Aslan, Ş., Diken, A., & Şendoğdu, A. A. (2011). "Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of SMEs in a perceived environmental uncertainty". *Procedia-Social and Behavioral*.
2. Alayoubi Mansour M, Mazen J. Al Shobaki, Samy S. Abu-Naser, (2021), "Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities", *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, Volume 5 Issue 3, P.P.11-26.
3. Boal K. B. and R. Hooijberg, (2010), "Strategic leadership research", *Leadersh. Q* 11(4), 515–549.
4. Brueller, N. N., Carmeli, A., & Drori, I. (2014), "How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility?", *California Management Review*, 56(3), 39–57.
5. Chuai, Xin, (2008): is Talent Management Just 'Old Wine in New Bottles? The Case of Multinational Corporations in Beijing, A Dissertation Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements Degree of Doctor of Philosophy.
6. Dabiri, S.A.; Gholami, A. (2015), "Surveying the Effect of Strategic Agility on Gaining Competitive Advantage in Gachsaran Oil and Gas Exploitation Company". *J. Renew. Nat. Resour. Bhutan*, 3, 196–207.
7. Diete-Spiff Margaret & Nwuche Christine A, (2021), "STRATEGIC SENSITIVITY AND ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS OF DEPOSIT MONEY BANKS IN NIGERIA", *Research Journal of Management Practice*, Vol. 1, Issue 2.
8. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010), "Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, VOL. (43), NO. (2).
9. Doz, Y., & Kosonen, M. (2008), "The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience", *California Management Review*, 50(3), 95–118.
10. DUSYA VERA & MARY CROSSAN, (2014), "STRATEGIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL LEARNING", *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 2, 222–240.
11. Fulmer, R., Stumpf, S., & Bleak, J. (2019), "The strategic development of high potential leaders", *Strategy & Leadership*, 37(3), 17–22.
12. Fulmer, R., Stumpf, S., & Bleak, J. (2019), "The strategic development of high potential leaders", *Strategy & Leadership*, 37(3), 17–22.
13. Hamdan Muhammad K, Suliman A. El Talla, Mazen J. Al Shobaki, Samy S. Abu-Naser, (2020), "Strategic Sensitivity and Its Impact on Boosting the Creative Behavior of Palestinian NGOs", *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR)*, Vol. 4, Issue 5, Pages: 80-102.
14. Hitt M. A. and R. D. Ireland, (2007), "The essence of strategic leadership: Managing human and social capital", *The Journal of Leadership and Organizational Studies* 9(1), 3–14.
15. Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. T., & Weber, Y. (2015), "The role of strategic agility in acquisitions", *British Journal of Management*, 26, 596–616.
16. Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014), "Paradoxical leadership to enable strategic agility", *California Management Review*, 56(3), 58–77.
17. Mjaku Gentiana, (2020), "Strategic Management and Strategic Leadership", *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 10(8):914-918.
18. Musca, G., Perez, M., Rouleau, L., & Giordano, Y. (2009). A practice view of strategic leadership in highly risky and ambiguous environment: The darwin expedition in patagonia. *EGOS 2009*, 1-30.
19. Phipps, K. A., & Burbach, M. E. (2010), "Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research", *Journal of Behavioral and Applied Management*, 137-154.
20. Pulaj, E., Pulaj, I. (2015), "The effects of strategic environmental analysis on organizational performance", *International Conference on Management, Business and Economics*, Kosova, Albania.
21. Rowe W. G., (2011), "Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership", *Acad. Manag. Exec* 15, 81– 94.
22. Schaelera Linda, Lorenz Graf-Vlachy, Andreas König, (2021), "Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda", *Long Range Planning*, Volume 55, Issue 2.
23. Victor Adim, Chidiebere & Isoboye Maclayton, Teinbo, (2021), "Strategic Sensitivity and Corporate Responsiveness of Fast-Moving Consumer Goods Companies in Rivers State, Nigeria", *Journal of Strategic Management*, Vol.6, Issue 1, pp 46-62
24. Wilson, K., & Doz, Y. (2011), "Agile innovation", *California Management Review*, 53, 6–26.
25. Yarmohammadian, MH., Alavi, A., Ahmadi, F., Fatemi, M., Moghadasi, M. (2016), "An investigation of the status of preparedness and crisis management restrictions in hospitals of Isfahan University of Medical Sciences", *Int J Health Syst Disaster Manage*, 4:58-62.
26. Zavadskas, E. K., Juozapaitis, A., Tamosaitiene, J., & Turskis, Z. (2015), "Leadership Strategy Selection in Construction Industry", *Procedia Engineering*, 122, 191-195.
27. Zhao, X., Flynn, B.B., Roth, A.V., (2016), "Decision sciences research in China: A critical review and research agenda-foundations and overview", *Decision Sciences* 37 (4), 451- 496.

Arabic references

- 1- Al-Zoghbi, Muhammad Musa, (2010), "The role of strategic leaders in developing security and civil organizations in the Syrian Arab Republic: an applied study of the opinions of a sample of security leaders in Syria," a published doctoral thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
- 2- Alduwri, Zakariaa Mutlaqun, (2003), "Aladarat Aliastiratijia, Mafahim Waeamaliaat Wahalat Dirasia" Dar Al-Yazuri for Publishing and Distribution, Amman.
- 3- Alayan, Hussein Badis, (2014), "The Practice of Strategic Leadership in Improving Competitive Advantage: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Mila Tannery Workers in Algeria," a published master's thesis, Algeria.
- 4- Aleisawi, muhamad husayn, jalil kazim alearidi, (2012), "Aladarat Aliastiratijia Almustadama, Madkhal Liadarat Almunazamat fi Alalfiat Althaalitha" 1st Edition, Jordan, Al-Warraq Foundation for Publishing and Distribution.
- 5- Al-Mursi, Gamal El-Din Mohamed, Mustafa Mahmoud Abu Bakr, Tarek Rushdi Gebba, (2002), " Altafkir Alastiratijii wa Aladara Alastiratijia: manhaj tatbiqiy", University House, Alexandria, Cairo.
- 6- Jad Al-Rub, Sayed Mohamed, (2012), "alqiada aliastiratijia", 1st floor, Al-Dar Al-Handasa Press, Cairo, Egypt.
- 7- Jalda, Samer, (2008), Alslwk Altnzymy Walnzryat Aladiray Alhdytha", Dar Osama for Publishing and Distribution, Amman.
- 8- Hassoun, Atheer Abdel-Amir, (2010), "Strategic Leadership Practices and Their Role in Enhancing Organizational Distinction, An Analytical Study in the General Company for Mechanical Industries / Baghdad", Al-Kout Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 1, Issue 2, pages 206-225.
- 9- Salman, Fadel Hamad, Al-Nasseri, Tariq Kazem, (2016), "Organizational Leadership in the Framework of Strategic Leadership Practices, Field Research in the Ministry of Oil - Oil Projects Company," Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 22, Issue 87, pages 191-212.
- 10- Schneider, Abd al-Rahman Taher, al-Waeli, Mohsen Arouq, (2019), "Strategic leadership practices and their impact on organizational learning capabilities, applied research at Tigris University College," Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 15, Issue 47 Part 1, pages 240 -253.
- 11- Abdel-Rahim, Mohamed Abdel-Rahim, (2019), "The Role of Strategic Leadership in Achieving Institutional Maturity in Public Organizations," Arab Journal of Management, Vol. 39, p. 1.
- 12- Abdel Aziz, Ahmed Azmy Zaki, (2010). Strategic leadership and its role in developing the competitive capabilities of international business organizations in the Arab Republic of Egypt, Ph.D. thesis. Faculty of Commerce, Suez Canal University, Ismailia, Cairo.
- 13- Faisal, Muthanna Hazem, (2015), "The Role of Organizational Learning in Building Talent Management Strategies, Applied Research in the Ministry of Science and Technology," Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 32, Number 48.
- 14- Makhdoom, Hind Karamatullah, (2021), "The Role of Strategic Leadership in Managing Change, Case Study: College of Business Administration at Taibah University in the Kingdom of Saudi Arabia," Al-Jami' Islamic Journal for Economic and Administrative Studies, p. 29.