



**Tikrit Journal of Administration  
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Administrative leadership skills and their implications for achieving  
strategic success**

**An exploratory study of the opinions of a sample of security leaders  
in Nineveh Governorate**

Researcher: Hassan Haider Ali  
College of Administration and Economics  
University of Mosul  
hasan.bap63@student.uomosul.edu.iq

Assist. Prof. Dr. Iman Bashir M. Abu Ridn  
College of Administration and Economics  
University of Mosul  
Dr.emanbasher.18@gmail.com

**Abstract:**

The study aimed to shed light on the relationship of administrative leadership skills as an independent variable, and strategic success as a dependent variable. On a sample consisting of (61). The study adopted the descriptive analytical approach in its procedures and used the questionnaire as a main tool in collecting data related to the field aspect, as well as field visits and interviews conducted by the researcher as he works in this field and is closely familiar with this field in order to measure the study variables, and the data obtained was analyzed It is done using the ready-made statistical software (SPSS Ver. 25). Based on the description and diagnosis of the study's variables and through testing its hypotheses (correlation and influence relationships) between those variables according to the hypothetical scheme, the study reached a number of results, the most prominent of which was the presence of significant correlations between administrative leadership skills and strategic success, as well as the evidence of the moral effect of administrative leadership skills in Strategic success The study concluded with a number of proposals, the most prominent of which were:

**Keywords:** administrative leadership skills, strategic success.

مهارات القيادة الإدارية وانعكاساتها على تحقيق النجاح الاستراتيجي  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأمنية في محافظة نينوى

أ.م.د. إيمان بشير محمد أبوردن  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

الباحث: حسن حيدر علي  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

**المستخلص:**

هدفت الدراسة الى قياس دور مهارات القيادة الإدارية بوصفها متغيراً مستقلاً، والنجاح الاستراتيجي بوصفها متغيراً معتمداً، وتم وضع مخطط فرضي يقدم طريقة لتفسير طبيعة تلك

العلاقة والأثر القائمة بين متغيرات الدراسة المبحوثة، وحدد مجتمع الدراسة في (القيادة الأمنية في محافظة نينوى)، وطبقت الدراسة على عينه مكونه من (61) من القيادات الامنية. وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إجراءاتها واستعملت استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، فضلاً عن الزيارات الميدانية والمقابلات التي أجراها الباحث كونه يعمل في هذا المجال ومطلع عن كثر على هذا الميدان بهدف قياس متغيرات الدراسة، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام البرمجية الإحصائية الجاهزة (SPSS, Ver. 25). واستناداً إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وعبر اختبار فرضياتها (علاقات الارتباط والتأثير) بين تلك المتغيرات وفقاً للمخطط الفرضي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها وجود علاقات ارتباط معنوية بين مهارات القيادة الإدارية والنجاح الاستراتيجي، فضلاً عن ثبوت التأثير المعنوي لمهارات القيادة الإدارية في النجاح الاستراتيجي واختتمت الدراسة بعدد من المقترحات، كان أبرزها: إن القيادة الإدارية الناجحة هي تلك القيادة التي تمتلك القدرة على إدارة الأزمات التي تواجه المنظمة بسلوكيات ايجابية وتوظيف مهاراتها الإدارية وبما يتناسب ومتطلبات المواقف البيئية والعمل على خلق حالة من التوازن بين الأهداف الاستراتيجية المخطط لها وأهداف العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** مهارات القيادة الإدارية، النجاح الاستراتيجي.

#### المقدمة

حتمت التطورات التي تشهدها العالم والتحولات السريعة في كافة المجالات على المنظمات السعي نحو إحداث التغييرات الضرورية للتكيف مع هذه التطورات ومواكبتها والتي من أهمها التخلي عن القيادة النمطية التقليدية وتبني أنماط قيادية جديدة تتصف بمهارات تمكنها من التعامل مع الأوضاع الديناميكية سريعة التغير وقد حظي موضوع مهارات القيادة الإدارية باهتمام كبير من المتخصصين والباحثين الذين نعكس ايجابيا على تحسين الكثير من المجالات التي أشارت إليها الجهود البحثية السابقة.

وإن المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها ونشاطاتها تواجه حالياً ومستقبلاً مرحلة صعبة من التغيير مما يبرز حاجتها إلى امتلاك قيادات إدارية ذي مهارات متميزة ومتعددة تمكنها من البقاء والاستمرار والتكيف في مجال عملها وهو ما يطلق عليه النجاح الاستراتيجي الذي يشير إلى درجة التزام المنظمة تجاه المستفيدين من خدماتها وتقييمها في إطار سعيها للتكيف مع التغيرات البيئية والبقاء في ميدان المنافسة مع المنظمات الأخرى لتحقيق أعلى مستوى من النمو. وتأسيساً على ذلك سعى البحث جاهداً إلى استشراف مفهوم مهارات القيادة الإدارية كمصطلح معاصر يعبر عن توجه ادارة المنظمات الحديثة، للتفاعل بصيغ جديدة تتوافق مع الألفية الثالثة التي يدخلها العالم، ولتحقيق اهداف البحث فقد تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث:

المبحث الاول: الجانب المنهجي للدراسة.

المبحث الثاني: الجانب النظري للدراسة.

المبحث الثالث: الجانب العملي للدراسة.

المبحث الرابع: الجانب الاستنتاجي للدراسة.

## المبحث الاول: الجانب المنهجي للدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: تناولت الدراسة الكيفية التي يمكن عن طريقها تعزيز النجاح الاستراتيجي باستخدام مهارات القيادات الإدارية، وبالنظر لزيادة أهمية مهارات القيادات الإدارية باعتباره عاملاً مهماً في تعزيز النجاح الاستراتيجي ومؤشراً أساسياً في أداء المنظمات، ومن هنا تظهر إشكالية النجاح الاستراتيجي بوصفه من تحديات الألفية المعاصرة وتحديدًا بعد الأزمات والأحداث الأخيرة التي عصفت بعالم الأعمال التي أثبتت بما لا يقبل الشك حتمية النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال القائمة على استكشاف المهارات القيادية لمنظمات الأعمال، ومن خلال عدد من الزيارات الميدانية الأولية التي أجراها الباحث في بعض القيادات الأمنية في محافظة نينوى للاطلاع على الواقع الميداني المحدد للدراسة، وما تم تأشيرته عن طريق هذه الزيارات وقدرة تلك المنظمة المبحوثة على التكيف في الظروف الراهنة المتمثلة في انخفاض وعدم استقرار الموارد البشرية العاملة في القطاع الأمني وارتفاع معدل دوران العمل وانخفاض الرضى الوظيفي والروح المعنوية للعاملين في القطاع في مديرية شرطة محافظة نينوى بسبب الأوضاع الاقتصادية والتخصيصات المالية المتذبذبة و غير المستقر.

وفق ما تم ذكره أعلاه يمكن النظر إلى إشكالية الدراسة التي يمكن حصرها بالتساؤلات الآتية:

١. هل هناك علاقة ارتباط بين مهارات القيادات الإدارية والنجاح الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة؟

٢. هل هناك علاقة أثر بين مهارات القيادات الإدارية والنجاح الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة؟

ثانياً. أهمية الدراسة: يمكن تحديد أهمية الدراسة على وفق المستوى العلمي والميداني كما يأتي:

١. الأهمية العلمية: تتجلى أهمية البحث من أهمية وحاجة الإدارة إلى الدور الأساسي للقيادة الإدارية والمهارات المطلوبة بالسلوك القيادي، وبالتطور التاريخي لمناهج الإدارة القيادية منذ مطلع القرن العشرين وصولاً إلى أحداث ما صدر في الفكر الإداري والقيادي، إن قدرة ومهارة القيادة الإدارية تتمثل في قدرتها على تطوير المنظمة وسلوك أفرادها، وتوجيههم نحو أهداف المنظمة، فتغيير سلوك الأفراد لا يتحقق إلا باستخدام المهارات القيادية التي يتصف بها المدير القائد باتجاه أحداث التغيير المطلوب، إن ما يتمتع به المدير من قدرات ومهارات قيادية تعد المرتكز الأساسي التي اتجهت إليها مضامين الفكر المعاصر، من هنا أصبحت المشكلة في كيفية اختيار القادة الإداريين، وتنمية مهاراتهم من أهم ما تطمح إليه البلدان.

٢. الأهمية الميدانية: تكمن الأهمية الميدانية للدراسة عن طريق تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها القيادات الأمنية في محافظة نينوى عن طريق الربط بين بعدي البحث الأول يتعلق بمهارات القيادات الإدارية، والثاني النجاح الاستراتيجي.

ثالثاً. أهداف الدراسة: بعد الاطلاع على مشكلة الدراسة والانتها من صياغة تساؤلاتها وبعد تحديد أهميتها، سيتم صياغة مجموعة من الأهداف التي تسعى الدراسة الوصول إليها وهي:

١. تحديد المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة.

٢. تحليل علاقة الارتباط بين مهارات القيادات الإدارية والنجاح الاستراتيجي

٣. تحليل علاقة تأثير مهارات القيادات الإدارية في الاستراتيجي.

رابعاً. مخطط الدراسة الفرضي: صمم مخطط الدراسة بوصفه مخططاً فرضياً لدراسة العلاقات التي حددتها مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، التي أوضحت متغيري مهارات القيادات الإدارية والنجاح

الاستراتيجي، وفي ضوء ذلك قام الباحث بوضع مخطط فرضي يبين اتجاهات علاقات الارتباط والتأثير وحسب ما مبين في الشكل (١).



الشكل (١): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحثان.

**خامساً. فرضيات الدراسة:** بعد صياغة مشكلة الدراسة وضع الباحث فرضيات تكون بمثابة حلول مؤقتة أو أولية يجري اختبارها بأساليب ووسائل مختلفة للتأكد من صحتها أو نفيها وكما يلي:

١. لا تسهم القيادة الادارية في تعزيز النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
  ٢. لا توجد علاقة ارتباط بين القيادة الادارية والنجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
  ٣. لا توجد علاقة إثر بين القيادة الادارية والنجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
- سادساً. أساليب جمع البيانات:** اعتمد الباحث في الحصول على البيانات المطلوبة لتغطية الجانب النظري من البحث على العديد من المراجع العربية والأجنبية والمتمثلة بالمراجع العلمية من كتب، مجلات، دراسات ورسائل وإطريح جامعية، فيما اعتمد الباحث في الجانب الميداني على استمارة الاستبيان بوصفها مصدراً أساسياً لجمع البيانات، وروعي في تصميم الاستمارة أن تكون منسجمة مع واقع الميدان المبحوث، إذ قام الباحث بتصميم استمارة وزعت على القيادات الأمنية في محافظة نينوى وتتضمن هذه الاستمارة على نوعين من المعلومات، خصص الأول للمعلومات العامة والتعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين، وتضمنت (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي)، وركز الجزء الثاني على المقاييس الخاصة بمهارات القيادات الإدارية والنجاح الاستراتيجي، وقد تم تحديد (22) مؤشراً لقياس متغيرات البحث.

#### سابعاً. حدود البحث:

١. الحدود الزمنية: شرع الباحث بالبحث الميدانية في 2021/6/22 ووزعت استمارة الاستبانة وجمعت بتاريخ 2021/7/15.
  ٢. الحدود المكانية: تم البحث على القيادات الأمنية في محافظة نينوى.
- ثامناً. أساليب التحليل الإحصائي:** استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التوصل إلى أهداف البحث الحالي واختبار فرضياته، وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائية (SPSS) في التحليل، وتمثلت هذه الأساليب الإحصائية بالآتي:
١. الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الموزون والترتيب لمتغيري البحث.
  ٢. معامل الارتباط البسيط المتعدد استخدم تحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين مجموعة من المتغيرات المفسرة ومتغير مستجيب واحد.
  ٣. الانحدار البسيط والمتعدد استخدم لقياس التأثير الابعاد المفسرة في المتغير المستجيب.
- تاسعاً. وصف مجتمع الدراسة وعينته:** تمثل مجتمع الدراسة بالقيادات الأمنية في محافظة نينوى، أما عينة الدراسة فتمثلت بعدد من الضباط (مدراء المراكز، الإداريين) العاملين في تلك القيادات

والتي استطاع الباحث توزيع استمارات الاستبانة عليهم والذين كانوا موزعين على مراكز الشرطة المنتشرة في محافظة نينوى فضلاً عن مقر قيادة الشرطة، ومن مبررات اختياره والتعاون والاستجابة الكبيرة من قبل المسؤولين في قيادة شرطة نينوى عند القيام بالاستطلاع الأولي للوصول إلى مشكلة البحث. وطبق البحث على عينة مكونة من (61) شخص التي اقتضت على الضباط الإداريين ومن ضمنهم المدراء، وقد تم استرجاع (61) استمارة وهم يشكلون نسبة (100%) من المجموع الكلي للعينة المختارة.

### المبحث الثاني: الجانب النظري للدراسة

#### ❖ القيادة الإدارية:

أولاً. مفهوم القيادة الإدارية: تعد القيادة من أهم الموضوعات إثارة في عالم الإدارة ومنظمات الأعمال، فقد أضحت القيادة المعيار الأساس لنجاح المنظمات في ظل التحديات المستمرة التي تواجهها في بيئة الأعمال المتغيرة، ويمكن التعبير عن القيادة بوصفها وظيفة إدارية بأنها القدرة على التأثير في سلوكيات الآخرين من خلال توجيههم نحو تحقيق الأهداف. إن نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة وفاعلية القيادة، فالقيادة الكفوة لها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة، وهي من أهم عناصر النجاح في المنظمة، إذ من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف والقيادة ظاهرة اجتماعية شأنها شأن غيرها من ظواهر المجتمع المختلفة تنشأ تلقائياً عن طبيعة الاجتماع البشري، وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية، وتتناول مواضيع مختلفة من النشاط الاجتماعي والاقتصادي والديني والأخلاقي، إذ إن المنظمات بحاجة للقيادة لتحقيق الفاعلية، وتحدي الحالة الراهنة، ولإيجاد رؤية مستقبلية، وإلهام أعضاء المنظمة كي يرغبوا بتحقيق الرؤية وخصوصاً في عالمنا الذي يتميز بالديناميكية (ال حمد، ٢٠١٩: ٤٣).

وتعد القيادة جوهر العملية الادارية وقلبها النابض، فهي محور العملية الادارية بحيث تعد القيادة الادارية الكفوة أحد المميزات الرئيسة التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة. فالقيادة الادارية بالنسبة للمنظمات يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها على وفق الظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل بها. (القرشي، ٢٠١٣: ٢٠). ويمكن القول ان المديرين لديهم هيكل ثابت بينما القادة لديهم هيكل ديناميكي، وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر ان هنالك اتجاهات ومداخل عديدة تناول من هؤلاء الباحثين مفهوم القيادة كما مبين في الجدول (١) أدناه:

الجدول (١): مفاهيم القيادة الادارية وفقاً لوجهة نظر بعض الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	(جلجل، ٢٠١٨: ٨٧)	هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف مخططة.
٢	(Akpapere et al., 2019: 4)	مهارة ادارية حاسمة تنطوي في القدرة على تشجيع مجموعة من الناس نحو هدف مشترك، من تركيزها على تطوير التابعين واحتياجاتهم وبناء قدراتهم.
٣	(Unsar, 2019: 3)	مزيج من القدرة والمعرفة لجمع مجموعة معينة من الاشخاص بما يتماشى مع اهداف معينة وتحفيزهم على تحقيق اهداف محددة سلفاً.

ت	الباحث والسنة	المفهوم
٤	(محمود، ٢٠٢٠: ٢٩)	قدرة مكتسبة (رسمية) وفطرية (غير رسمية) يمتلكها الفرد (القائد) للتأثير على مجموعة من الافراد العاملين في المنظمة، من اجل تحقيق الاهداف الحالية والمستقبلية لكل من الافراد العاملين والقائد والمنظمة.
٥	(بوارس، ٢٠٢٠: ١١)	عملية ايجاد علاقات ايجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم.
٦	(حلاق، ٢٠٢٠: ١٦)	الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها القائد من بث روح التالف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من اجل تحقيق الاهداف المشروعة.
٧	(المسماري، ٢٠٢١: ٥٦)	هي تلك الاساليب الحديثة التي تعمل على تطوير اداء المنظمات الحكومية بشكل علمي منظم مما يترتب عليه نجاح تلك المنظمات في اداء علمها بتميز.
٨	(مقدم وعدنان، ٢٠٢١: ٩٤)	عملية توجيهية وتأثيرية على النشاطات والمهام التي تطلب من اعضاء مجموعات العمل.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

نلاحظ من اراء الباحثين المطروحة في الجدول (١) حول مفهوم القيادة الادارية تركيز البعض منها على كون القيادة الادارية سمة من سمات القائد التي يتمكن عن طريقها التأثير في سلوك الاخرين وتوجيههم نحو ما يصبون اليه، وركز اخرون على كونها قدرة ومهارة ومعرفة بكيفية توجيه سلوك الافراد او اتباع مسار معين يتوافق مع اهداف المنظمة، واستنادا الى ما سبق من مفاهيم القيادة الادارية يحدد الباحثان تعريفهما الإجرائي للقيادة الإدارية: "بأنها تلك العملية التي تستند على مجموعة من الخبرات والإمكانيات والمؤهلات التي يمتلكها القائد ويفتقر إليها الأعضاء بما يسهم في التأثير على المرؤوسين وتوحيد جهودهم نحو الاهداف المنشودة".

**ثانياً أهمية القيادة الإدارية:** تكمن أهمية القيادة في اعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية وهي تشكل مردوداً كلياً للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها بل أن القيادة الناجحة مصدر نجاح المنظمة لأن كل عمل في الإدارة لا يستوعب مختلف مكونات المنظمة ويستمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات، وقد يكون ذلك مباشرة من المخاطبة والتوجيه والاتصال الشخصي بين القيادي والمرؤوسين أو بطريقة غير مباشرة كمشاركة المرؤوسين بالأعمال والإدارة لتحقيق أهداف المنظمة (الساعدي، ٢٠٠٧: ٦).

وانفقت دراسة (محمود، ٢٠٢٠: ٤١) و(قهيري، ٢٠١٩: ١٢) و(البناء، ٢٠١٧: ١٥) مع (ابو ناموس، ٢٠١٦: ١٨) ان اهمية القيادة الادارية تمكن فيما يلي:

١. انها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتطوراتها المستقبلية، إذ تحقق التكامل بين مصلحة الأفراد العاملين ومصلحة المنظمة في القيادة الإدارية وتقوم على مفهوم ان الافراد العاملين

- لديهم القدرة على انجاز الاعمال إذا ما حققت لهم بعض المنافع من انجاز هذه الأعمال لذلك تبحث عن تلك الحاجات والوسائل اللازمة لتحقيقها.
٢. أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين.
  ٣. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
  ٤. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد العاملين باعتبارهم أهم موارد المنظمة كما ان الافراد يتخذون من القادة قدوة لهم.
  ٥. تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان والسيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح من الآراء.
  ٦. تنسيق نشاطات العاملين وجودهم وتوجيهها عن طريق وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة فالأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم وعملية التنسيق من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية المنظمة واستمرار بقائها.
- وتوضح دراسة (حلاق، ٢٠٢٠: ٢٤) أهمية القيادة الادارية عن طريق النقاط الآتية:
١. تستطيع القيادة الادارية تحويل الاهداف المطلوبة الى نتائج.
  ٢. توجه القيادة الادارية العناصر الانتاجية بفعالية نحو تحقيق الاهداف.
  ٣. بدون القيادة يصعب التخطيط والتنظيم والرقابة وتأثيرها في تحقيق اهداف المنظمة.
  ٤. بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر على نحو مباشر او غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهداف المرسومة.
  ٥. ان تصرفات القائد الاداري وسلوكه هي التي تحفز الافراد وتدفعهم الى تحقيق الاهداف المنشودة
- ثالثاً. عناصر مهارات القيادة الإدارية:** يتفق (صالح، ٢٠٠٨: ٤٢)، مع (كنعان، ٢٠٠٩: ٧٩) مع (السكرانة، ٢٠١٠: ١٠٤)، في تحديد عناصر القيادة الإدارية ومنها:
١. **القائد الإداري:** يختلف نوع القيادة باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة المنظمة، وهل هو نشاط سياسي ام ديني ام عسكري ومن هنا يوصف الشخص الذي يمارس كل نشاط من هذه النشاطات بالقائد السياسي، والقائد الديني، والقائد العسكري، وغيرها بالإضافة الى تباين النشاطات ضمن نطاق الدولة الواحدة، ومنها النشاطات التجارية والمالية والاجتماعية والفنية والادارية. ونجد قيادات في جميع هذه المجالات المختلفة، والتي من بينها القيادة الإدارية.
  ٢. **عملية التأثير التي يمارسها القائد الإداري في رؤوسيه:** تقوم عملية التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية على ما يستخدمه المدير من وسائل لا قناع رؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة. وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك رؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة، وتتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في رؤوسيه. هناك خمسة مصادر يستعين بها القائد للتأثير في رؤوسيه كقوة الإثابة أو المكافأة، قوة الإلزام أو القسر، القوة الشرعية، قوة التأثير الشخصي، قوة الخبرة والدراية.
  ٣. **توجيه الرؤوسين وتوحيد جهودهم:** تستهدف عمليات التأثير التي يقوم بها المدير نحو رؤوسيه، تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في المنظمة وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف. فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون في جوانب متعددة كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية وغيرها، إن القائد هو الذي يستطيع عن طريق عملية التأثير أن يشكل فريقاً متعاوناً من رؤوسيه وهي الصفة المميزة للقائد، رغم أوجه الاختلاف بينهم، تطوير العلاقات التعاونية بينهم وتفجير طاقاتهم الإنتاجية.

٤. تحقيق الهدف الوظيفي: الهدف الاساسي من عمليات التوجيه التي يقوم بها القائد الاداري نحو مرؤوسيه عن طريق تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للمنظمة. الا أن أهداف المنظمة تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف. وهذا التداخل يجعل تحقيق اي منها يساعد على تحقيق الأخرى.

#### ❖ النجاح الاستراتيجي:

اولاً. مفهوم النجاح الاستراتيجي: لا يزال النقاش مستمراً بين باحثي علم المنظمة والادارة الاستراتيجية للوصول إلى مفهوم محدد للنجاح، إذ تشير دراسة (ال حمد، ٢٠١٩: ٦٠) الى ان بعض الباحثين يتناولون مفهوم النجاح في نطاق التغييرات التنظيمية أو المنظمات ذاتها، وهناك من يراه معضلة فكرية نتجت عن اختلاف الكُتاب والباحثين في إدراكهم لهذا المفهوم، ومدى تفاوت الاهتمام الشخصي بمتغيرات دون أخرى نتيجة لميولهم الفكرية والشخصية، ويكمن أغلب هذا الاختلاف في أمرين مهمين، هما العوامل المسببة للنجاح في المنظمات والمقاييس المتبعة لقياس ذلك النجاح، وذهب آخرون الى القول إن الكفاءة والفاعلية هما من يحدد نجاح المنظمة، في حين إن النجاح المنظمي أوسع وأشمل من هذين المفهومين، وينظر آخرون إلى النجاح عن طريق الأداء المالي والكفاءة التشغيلية أو تحقيق الارباح أو العوائد أو إنجاز بعض من برامج التحسين في إطار إدارة الجودة الشاملة هذا كله يعطي نظرة ضيقة لا تحدد النجاح على الامد البعيد.

ويمكن توضيح مفهوم النجاح الاستراتيجي في الجدول (٢) ادناه الذي يتضمن مجموعة من اراء أبرز الباحثين حول مفهوم النجاح الاستراتيجي.

الجدول (٢): مفهوم النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر البعض من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
٦	(Natalia, et al., 2016: 5)	النهج المتبع من قبل المنظمة المتمسك بالأفكار الابداعية المتجددة والهادف الى التكيف والبقاء والنمو في ظل الصراع التنافسي.
٩	(جمعة، ٢٠١٨: ٣٩٧)	توافر رؤية واضحة لنشاطات المنظمة التي تسهم في دفعها إلى الامام وتحقيق أهدافها عن طريق تنظيم نشاطاتها وتطوير الموجودات الغير ملموسة فيها كالعاملين والسمعة المنظمة وغيرها.
١٠	(محمد وعصاد، ٢٠١٨: ١٧٣)	توليفة من العوامل والعمليات الإدارية التي تقود المنظمات إلى التميز على الامد البعيد والقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية على أساس طبيعة البيئة التي تمارس بها المنظمة نشاطها.
١١	(علي، ٢٠١٩: ٨٤)	درجة التزام المنظمات إزاء المستفيدين (الحكومة والعاملين والمنظمات) وتقييمها لرضاهم ومستويات اهتمامهم برأس المال البشري العامل فيها في إطار سعيها للبقاء في ميدان المنافسة أولاً والتكيف مع المتغيرات البيئية المتلاحقة ثانياً وأخيراً النمو ثم التميز على المنظمات المنافسة وإدامة ذلك لتحقيق مقاصدها الاستراتيجية لتطلعاتها بعيدة الأمد.

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١٢	(ال حمد، ٢٠١٩: ٦٦)	يمثل قدرة المنظمة على البقاء في ميدان التنافس، والتكيف مع الظروف المتغيرة وتحقيق النمو في أعمالها وأسواقها عن طريق استغلال كافة مواردها نحو تعظيم قيمة نتائج أعمالها.
١٣	(الشيخلي، حسن، ٢٠٢٠: ٤)	صياغة رؤية استراتيجية موجزة وواضحة مع الالتزام بإتباع ثقافة تحفيزية ناجحة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية والابتعاد عن الروتين وفسح المجال للكوادر المبدعة والمفكرة لضمان التنفيذ الفعال لتلك الأهداف.
١٤	(المري، ٢٠٢٠: ٦٠)	بناء المنظمة لقدرات تنظيمية وجدارات حيوية تسمح لها في التنسيق العالي باستخدام ما هو متاح لها من موارد بكفاءة وفاعلية تساهم في إيجاد نتائج عالية ومتميزة ومتفوقة عن المنافسين.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

بناءً على ما تقدم من مفاهيم يمكن تأشير الملاحظات الآتية:

١. يعبر النجاح الاستراتيجي عن قدرة المنظمة على استثمار مواردها المختلفة المادية والمالية والبشرية والمعرفية بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق البقاء والتكيف والنمو.
  ٢. يمثل النجاح الاستراتيجي استجابة المنظمة للتحديات البيئية المستمرة.
  ٣. إن تحقيق النجاح الاستراتيجي يتطلب وجود قدرات تنظيمية وكفاءات بشرية تعمل على نحو متناسق لاستخدام الموارد وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المتميزة عن طريق تعظيم نتائج أعمال المنظمة.
  ٤. يتحقق النجاح الاستراتيجي عن طريق قدرة المنظمات السريعة على اقتناص الفرص البيئية.
- ثانياً أهمية النجاح الاستراتيجي:** إن أتساع أحجام ونشاطات منظمات الأعمال، وامتداد أعمالها خارج حدود بلدانها، وكذلك شحة الموارد، جعل المنافسة في الأسواق أشد وأكثر قسوة، مما أدى إلى انسحاب العديد من المنظمات من دائرة المنافسة، كل ذلك أدى إلى عدم قدرة مؤشرات قياس نجاح المنظمة أن تعطي صورة كلية وحقيقية للإدارة العليا، وأصحاب المصالح والمتعاملين مع المنظمة، من هنا أخذت هذه المنظمات السعي الجاد والمتواصل في البحث عن مؤشرات تتناغم وتنسجم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فظهر الاهتمام بموضوع النجاح الاستراتيجي، الذي يُعد أحد الوسائل المهمة التي تعمل على استدامة المنظمات في البيئة التي تعمل فيها، فكل منظمة صغيرة كانت أم كبيرة توجه استراتيجي يحدد لها مسارات عملها وفقاً للخطة المرسومة مع تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف وفقاً لما مخطط له. (ال حمد، ٢٠١٩: ٦٦).
- ويؤكد (willem, 2015: 17) على أن النجاح الاستراتيجي يبين درجة التزام المنظمات تجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها وتقييمها لرضاهم، ومستوى اهتمامها برأس المال الفكري العامل لديها، في إطار سعيها للبقاء في ميدان المنافسة، والتكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بها، ومن ثم النمو والتميز على منافسيها.

- وتشير دراسة (sardar, 2020: 425) الى ان النجاح الاستراتيجي يعد دليلا على تميز المنظمة بالعديد من المزايا ومنها قدرتها على تنبؤ المشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها وإيجاد الحلول المناسبة لها وسعيها المستمر نحو تحسين الجودة إضافة الى نجاحها في القضاء على كافة الصراعات التنظيمية. وترى دراسة (عبد النبي، ٢٠١٩: ٣٩) و(الكبيسي، ٢٠١٨: ٢٣) و(حسن والشبخلي، ٢٠٢٠: ٤) بأن للنجاح الاستراتيجي أهمية للمنظمات تكمن بالآتي:
١. تحقيق مجموعة مزايا للمنظمة ولأمد بعيد.
  ٢. تمثل هذه المزايا المفتاح لحصولها على النجاح بالمنافسة في اعمالها على الأمد البعيد.
  ٣. يعزز موقع المنظمة في السوق ويمنحها دعما لتحقيق العديد من النجاحات.
  ٤. يعد معيارا من المعايير المهمة التي تحدد نجاح المنظمة في خططها واعمالها وقراراتها الاستراتيجية.
  ٥. إيجاد مناخ مناسب من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال زيادة شكاوى العاملين ضد المنظمة.
  ٦. رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.
- ثالثاً. مراحل تطور النجاح الاستراتيجي:** اتخذ مفهوم النجاح الاستراتيجي أهمية خاصة في أغلب البحوث والدراسات المتعلقة في الإدارة الاستراتيجية، ففي نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين مر مصطلح النجاح الاستراتيجي (Stage strategic success) بالعديد من المراحل الى ان وصل إلى ما هو عليه اليوم (الحسيناوي، ٢٠١٧: ٨٥)، ومن أجل تحديد بدايات اعتماد النجاح الاستراتيجي بوصفه مصطلحاً ومفهوماً وممارسةً، وحسب رأي العديد من الكتاب والباحثين تبين أن مفهوم النجاح الاستراتيجي وشيوعه كممارسة يتضمن ثلاثة مراحل وهي على النحو الآتي:
- المرحلة الأولى: مرحلة الكفاءة والفاعلية:** جاءت هذه المرحلة لتركز على مفهوم الكفاءة واعتمدت عليه المنظمات بوصفه معياراً للرشد في استعمال الموارد البشرية والمادية، والمعلوماتية المتاحة لتتأكد من قدرتها على تحقيق أهدافها في النمو والتطور، ونتيجة التغيرات البيئية التي أدت إلى إخفاق المنظمات في أداء نشاطاتها وعملياتها في إطار الموارد المتاحة، بدأت إدارات تلك المنظمات في البحث عن الموارد في البيئة الخارجية ومحاولة التكيف مع الظروف البيئية، فظهر مفهوم الفاعلية بوصفه مؤشراً لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بما يتلاءم مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها (ال حمد، ٢٠٢٠: ٦٣).
- المرحلة الثانية: النجاح التنظيمي:** يتصف نجاح المنظمات بأنه الوريث الشرعي لازدواجية المفهومين (الكفاءة-والفاعلية)، وهي مرحلة توصف بقدرة المنظمة على اضافة قيمة تحقق غايتها في الامد البعيد، عن طريق مواكبة التطورات والتغيرات ضمن البيئة السوقية، وتبني منظمة اضافة قيمة وفلسفة واهداف تمكنها من تنفيذ خططها المستقبلية والعمل على توحيد اهداف المنظمة والعاملين فيها، وللنجاح التنظيمي مدخلان أساسيان: اولهما الاقتصادي، المعتمد على المركز السوقي المتميز للمنظمة، بينما يستند الثاني على الموارد الحديثة والتقنيات (حسين، ٢٠١٩: ٧٩).
- المرحلة الثالثة النجاح الاستراتيجي:** ويعد النجاح الاستراتيجي إبداعاً فكرياً وفلسفياً لأنه قدم أدوات جديدة لقياس النجاح المنظمي على الامد البعيد، ولأن هذه الأدوات شكلت معايير تلاءمت وظروف البيئتين الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة بالرغم من امكانية استشعارهم في مفاهيم

(الكفاءة، الفاعلية، ونجاح المنظمة) التي سادت في المراحل الأولى، والتي شكلت البدايات لمحاولات التحقق من ان المنظمات تسير نحو أهدافها التي حددتها، ومن ثم بقائها وبنجاح. (حسن، ٢٠٢٠: ٥٧).

### المبحث الثالث: الجانب العملي للدراسة

أولاً. المواقف المستبينة آرائهم تجاه مؤشرات أبعاد الدراسة: تتوضح مواقف المستبينة آرائهم تجاه مختلف الفقرات التي احتوتها استمارة الاستبانة على النحو الآتي:

١. مواقفهم تجاه مؤشرات القيادة الادارية: يعكس الجدول (٣) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجمل مؤشرات هذا المتغير، فضلاً عن ذلك يعكس معدل هذه الأوساط ومعدل هذه الانحرافات أيضاً، اللذين بلغا (3.692) و(0.954) على التوالي. ويبدو من خلال ارتفاع أقيام هذين المعدلين أو ارتفاع أقيامهما بعامة قدر تعلق ذلك بكل مؤشر من المؤشرات المعنية بخاصة المؤشر (X1) الذي ينص (ان القيادة الإدارية تعتمد إلى تبسيط الإجراءات الروتينية لإنجاز المهام المطلوبة بدقة على نحو سريع)، إذ بلغ مقدار الاتفاق على هذا المؤشر ما مقداره (70.5%) في حين كان عدم الاتفاق على هذا المؤشر (4.9%) وكانت نسبة الحياد مقدارها (24.6%) وجاء كل هذا بوسط حسابي مقداره (3.885) وانحراف معياري قدره (0.932)، وإن المؤشرات المذكورة قد استحوذت على اتفاق جميع المستبينة آرائهم.

الجدول (٣): مواقف المستبينة آراءهم من مؤشرات القيادة الإدارية

الفقرة المتغيرات	لا اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
X1	3.3	2	44.3	27	24.6	15	1.6	1	26.2	16	0.932
X2			39.3	24	26.2	16	18	11	16.4	10	0.975
X3	1.6	1	44.3	27	24.6	15	8.2	5	21.3	13	0.942
X4			47.5	29	26.2	16	4.9	3	21.3	13	0.813
X5	1.6	1	45.9	28	19.7	12	13.1	8	19.7	12	0.992
X6	3.3	2	47.5	29	19.7	12	14.8	9	14.8	9	1.025
X7	3.3	2	45.9	28	19.7	12	8.2	5	23	14	1.006
X8	3.3	2	42.6	26	21.3	13	16.4	10	16.4	10	1.058
X9	1.6	1	36.1	22	32.8	20	8.2	5	21.3	13	0.961
X10			31.1	19	21.3	13	14.8	9	32.8	20	1.056
X11	3.3	2	36.1	22	41	25	8.2	5	11.5	7	0.873
X12			37.7	23	37.7	23	3.3	2	21.3	13	0.824
المعدل العام	1.78		41.52		26.23		9.97		20.5		0.954

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

٢. مواقفهم تجاه مؤشرات النجاح الاستراتيجي: يعكس الجدول (٤) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجمل مؤشرات هذا المتغير، فضلاً عن ذلك يعكس معدل هذه الأوساط ومعدل هذه الانحرافات أيضاً، اللذين بلغا (3.758) و(0.941) على التوالي. ويبدو من خلال ارتفاع أقيام هذين المعدلين أو ارتفاع أقيامهما بعامة قدر تعلق ذلك بكل مؤشر من المؤشرات

المعنية بخاصة المؤشر (X13) الذي ينص (ان القيادة الإدارية تنظر إلى الاستراتيجيات الاستباقية بوصفها مؤشر لقياس مدى تقدمها وفعاليتها) إذ بلغ مقدار الاتفاق على هذا المؤشر ما مقداره (68.8%) في حين كان عدم الاتفاق على هذا المؤشر (4.9%) وكانت نسبة الحياد مقدارها (26.2%) وجاء كل هذا بوسط حسابي مقداره (3.918) وانحراف معياري قدره (0.918)، وإن المؤشرات المذكورة قد استحوذت على اتفاق جميع المستبينة آرائهم.

الجدول (٤): مواقف المستبينة آراءهم من مؤشرات النجاح الاستراتيجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الفقرة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.918	3.918	29.5	18	39.3	24	26.2	16	3.3	2	1.6	1	X13
1.06	3.672	23	14	37.7	23	27.9	17	6.6	4	4.9	3	X14
1.043	3.754	26.2	16	37.7	23	24.6	15	8.2	5	3.3	2	X15
0.896	3.786	19.7	12	49.2	30	23	14	6.6	4	1.6	1	X16
0.98	3.803	27.9	17	36.1	22	24.6	15	11.5	7			X17
0.834	3.655	14.8	9	44.3	27	32.8	20	8.2	5			X18
1.006	3.59	18	11	39.3	24	29.5	18	9.8	6	3.3	2	X19
0.885	3.819	23	14	44.3	2	24.6	15	8.2	5			X20
0.881	3.918	24.6	15	50.8	31	18	11	4.9	3	1.6	1	X21
0.907	3.672	18	11	41	25	32.8	20	6.6	4	1.6	1	X22
0.941	3.758	22.47		41.97		26.4		7.38		1.78		المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثانياً. اختبار فرضيات البحث: وتتحدد فرضيات هذا البحث بالفرضيات الآتية:

١. الفرضية الرئيسية الأولى: تنص هذه الفرضية "لا تسهم القيادة الادارية في تعزيز النجاح الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة.

نوضح التفصيل الذي أفضى إليه اختبار (Mann-Whitney) و (Wilconxon) لقياس صحة الفرضية الرئيسية الاولى الجدول (٥):

الجدول (٥): نتائج اختبار Mann-Whitney و Wilconxon بين القيادة الادارية والنجاح الاستراتيجي

القيادة الإدارية			المتغير المستقل
			المتغير المعتمد
الجدولية	Wilcoxon	Mann-Whitney	النجاح الاستراتيجي
0.464	3661.000	1770.000	

عند مستوى معنوية (0.05) N=61

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

تشير معطيات الجدول (٥) أنّ قيمة اختبار (Mann-Whitney) المحسوبة للقيادة الادارية بإسهامها في تعزيز النجاح الاستراتيجي تبلغ (1770.000)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.2179) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير أنّ القيادة الادارية التي تتبناه المنظمات المبحوثة يؤدي الى تعزيز النجاح الاستراتيجي لها، والذي يؤيد صحة هذا الاختبار هو

قيمة اختبار (Wilcoxon) التي بلغت (3661.500) والتي هي أكبر من القيمة الجدولية (0.2179) عند مستوى المعنوية المذكور، عليه ترفض الفرضية الرئيسية الاولى وتقبل الفرضية البديلة.

٢. **الفرضية الرئيسية الثانية:** تنص هذه الفرضية (لا توجد علاقة ارتباط بين القيادة الادارية والنجاح الاستراتيجي)، لأجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين القيادة الادارية والنجاح الاستراتيجي تشير معطيات الجدول (٦) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.829) عند مستوى معنوية قدره (0.05).

الجدول (٦): معامل الارتباط بين القيادة الادارية والنجاح الاستراتيجي

النجاح الاستراتيجي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
(0.829)**	القيادة الإدارية

N=42 \*\* معنوي عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية. عليه... ووفق ما تم ذكره اعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط بين متغير القيادة الادارية ومتغير النجاح الاستراتيجي، لذا ترفض الفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة.

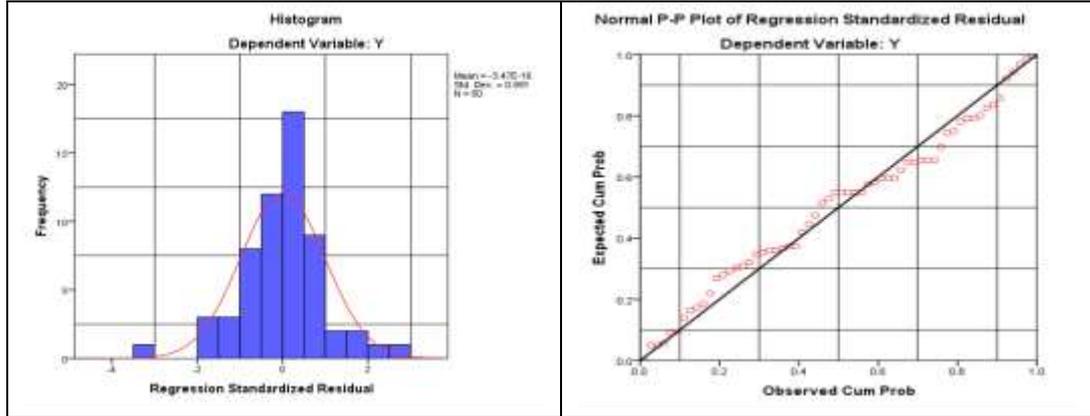
٣. **الفرضية الرئيسية الثالثة:** والتي تنص (لا توجد علاقة أثر بين القيادة الادارية والنجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة)،

الجدول (٧): علاقة الأثر بين القيادة الادارية والنجاح الاستراتيجي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل الانحدار Estimate	معامل الانحدار المعياري Std. Error	حدود الثقة 95% Confidence Interval		معامل التحديد R <sup>2</sup>	F	القيمة الاحتمالية P-value
القيادة الادارية	النجاح	0.507	0.292	-0.76	1.091	68.7	127.587	0.000
	الاستراتيجي	0.88	0.078	0.724	1.035			

N=61 عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية. يتبين من الجدول (٧) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثيراً معنوي لمتغير القيادة الادارية بوصفها متغيراً مستقلاً في النجاح الاستراتيجي بعده متغيراً معتمداً. إذ بلغت قيمة F المحسوبة (127.587) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.001) عند درجتي حرية (1,60) وبمستوى معنوية (0.05). وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (68.7%) وهذا يعني أن الاختلافات المفسرة في متغير القيادة الادارية يفسرها النجاح الاستراتيجي ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير الداخلة في نموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة قيمة معامل  $\beta_1$  البالغة (0.507) واختبار (T) لها تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (11.295) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,58). وهذه النتيجة تشير إلى أن تحسين القيادة الادارية بوصفها متغيراً مستقلاً سيؤدي الى تعزيز النجاح الاستراتيجي بعده متغيراً معتمداً. ويشير الشكل (2) الى توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً.



الشكل (٢): توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً نسبة إلى متغير القيادة الإدارية في النجاح الاستراتيجي المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS. وفي ضوء ما تم التوصل إليه اعلاه تبين وجود علاقة تأثير بين القيادة الإدارية والنجاح الاستراتيجي، لذا ترفض الفرضية الرئيسة الثالثة وتقبل الفرضية البديلة.

### المبحث الرابع: الجانب الاستنتاجي للدراسة

#### أولاً. الاستنتاجات:

١. إن القيادة الإدارية الناجحة هي تلك القيادة التي تمتلك القدرة على إدارة الأزمات التي تواجه المنظمة بسلوكيات إيجابية وتوظيف مهاراتها الإدارية وبما يتناسب ومتطلبات المواقف البيئية والعمل على خلق حالة من التوازن بين الأهداف الاستراتيجية المخطط لها وأهداف العاملين.
٢. يُعد النجاح الاستراتيجي أحد أهم مسببات استدامة المنظمات وبقائها في ظل مستجدات البيئة المعاصرة وذلك من خلال الاستجابة الفورية التي تحققها المنظمة تجاه المستفيدين من مخرجاته النهائية والتركيز على استثمار مواردها البشرية الكفؤة لتحقيق ذلك الهدف.
٣. ترتبط مهارات القيادة الإدارية مع النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة هذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط الكلي (0.829) عند مستوى معنوية قدره (0.05).
٤. تحتاج مهارات القيادة الإدارية في الميدان المبحوثة إلى جوانب تعزيزية تتمثل في تجنب القيادة الإدارية حالات الازدواجية بالأدوار لتجنب الصراع الداخلي.
٥. يحتاج متغير النجاح الاستراتيجي يحتاج إلى جوانب تعزيزية عن طريق ترجمة القيادة الإدارية الاستراتيجيات المصاغة إلى سياسات عمل سهلة للتنفيذ.

#### ثانياً. المقترحات:

١. ضرورة تبني قيادة الشرطة ميدان الدراسة لفلسفة النجاح الاستراتيجي في جميع مستويات الإدارة واعتمادها كمدخل للتحسين المستمر لعملياتها وزيادة قدرتها على التكيف والاستجابة الفورية لمتطلبات البيئة وضغوطاتها الخارجية وبما يتناسب وطبيعة عملها.
٢. زيادة وعي الإدارة العليا في المديرية المبحوثة بأهمية الربط بين التنسيق والتوجيه والقيادة المفوضة (السلطة الرسمية)، إذ قد يخفق الكثير من القيادات الإدارية مما يمتلكون السلطة والصلاحيات ولكنهم يفتقرون إلى توظيف التوجيه بشكل جيد الذي يسهم بدوره في رفع مستوى أداء المرؤوسين.

٣. وضع ضوابط وشروط لاختيار القيادات الإدارية وفق أسس موضوعية والابتعاد عن المحسوبية والاعتبارات الشخصية وحسب المراتب والتسلسل الوظيفي مع مراعاة السمات الشخصية والمهارات والقدرات الفردية للفرد المرشح على أن تتم عملية الاختيار من قبل لجنة متخصصة في هذا المجال.

٤. تشجيع القيادات الإدارية على تفويض السلطة وتمكين العاملين والذي يساهم في انجاز المهام دون تأخير والتنفيذ الفعال وبالأخص فيما يتعلق بطبعة عمل مديرية الشرطة ويعمل على تجنب العديد من المشكلات المركزية، فالقائد الذي يحتاجه العمل ويصاب بالشلل لغيابه يعد قائد غير ناجح والسبب في ذلك يكمن في عدم قدرته على تنمية المهارات القيادية لمعاونيه ومرؤوسيه ولم يمنحهم السلطة الكافية.

#### المصادر

##### أولاً. المصادر العربية:

١. ال حمد، فهدم عبد حمد يونس، ٢٠١٩، إسهام ممارسات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء العاملين في عينة من الكليات الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٢. ابو ناموس، رائدة علي عبدالكريم، ٢٠١٦، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، غزة.
٣. البناء، محمد احمد عرابي راسم، ٢٠١٧، الانماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الامن الداخلي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة/فلسطين.
٤. بوراس، نور الدين، ٢٠٢٠، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة، رسالة ماجستير فيعلم الاجتماع، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة.
٥. جلجل، محفوظ رضا، ٢٠١٨، دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد ٦، العدد ٩.
٦. جمعة، محمود حسن، ٢٠١٨، أثر التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع لكلية التقنية الإدارية بغداد.
٧. حسين، عمرو مصطفى محمد، ٢٠١٩، أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
٨. الحسيناوي، عماد حسين سعود، ٢٠١٧، استجابة الصورة الذهنية للسائح لإدارة المراسم والاتيكييت وتأثيرهما في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على عينة من منظمات الضيافة في مدينة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
٩. حلاق، بطرس، ٢٠٢٠، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، المشاع المبدع.
١٠. السكارنه، بلال خلف، ٢٠١٠، القيادات الادارية الفعالة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.

١١. الشبخلي، عبدالرزاق ابراهيم، وحسن، حنين قاسم، ٢٠٢٠، تأثير السيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي، دراسة حالة في محافظة ذي قار، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٦)، العدد (١٢٤).
١٢. صالح، سميرة، ٢٠٠٨، اسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر.
١٣. علي، حذيفة حسين، ٢٠١٩، توظيف إدارة الالتزام العالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي بحث تحليلي، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في الادارة العامة.
١٤. القرشي، حسين صالح مهدي، ٢٠١٣، مهارات القيادة الادارية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، كلية التربية الاساسية، الجامعة المستنصرية.
١٥. قهيري، فاطمة، ٢٠١٩، إثر الانماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الحلفة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
١٦. الكبيسي، صلاح الدين عواد، ٢٠١٨، علاقة الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي بحث ميداني في عدد من الكليات الاهلية في مدينة بغداد مجلة الاقتصاد المجلد ١، العدد ٢.
١٧. كنعان، نواف، ٢٠٠٩، القيادة الإدارية، ط١، الإصدار الثامن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٨. محمد، نسرين جاسم وعصاد، مصطفى عبد العباس، ٢٠١٨، تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي/بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد ٢٤، العدد ١٠٣.
١٩. محمد، نسرين جاسم وعصاد، مصطفى عبد العباس، ٢٠١٨، تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي/بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد ٢٤، العدد ١٠٣.
٢٠. محمود، رحمة عبدالله، ٢٠٢٠، توظيف قدرات القيادة الإدارية في معالجة حالات الجهل التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
٢١. المري، محمد راشد، البشاشة، سامر عبد المجيد، ٢٠٢٠، إثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد (٢٠)، العدد (١)، قطر.
٢٢. المسماري، عبدالفتاح، ٢٠٢١، اصلاح القيادات الادارية في اجهزة الدولة ومؤسساتها، مجلة الاعمال والدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد (٤)، العدد (١)، الجزائر.
٢٣. مقدم، عبدالجليل، وعدناني خولة، ٢٠٢١، القيادة الادارية ودورها في تنمية مهارات مديري الادارات لمؤسسة دار المالية (المديرية الجهوية للخزينة بولاية بشار)، مجلة قسم العلوم الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، العدد (٤)، المجلد (٣).

٢٤. عبد النبي، اسيل مجيد، ٢٠١٩، المتطلبات التقنية لتطبيق الذكاء الاقتصادي وتأثيرها في أبعاد النجاح الاستراتيجي للمصارف، مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد ١٤ العدد ٤٩.  
ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Natalia A. Zaitseva, Irina V. Goncharova, Marina E. Androsenko, 2016, Necessity of Changes in the System of Hospitality Industry and Tourism Training in Terms of Import Substitution, International Journal of Economics and Financial Issues, Vol.6, No 1.
2. Akparep, John Yaw, & Jengre, Enock, & Mogre, Alisa Afusah, 2019, The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at Tumakavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana, Open Journal of Leadership, <http://www.scirp.org/journal/oil>.
3. Eisenberg, Eric M., Johnson, Zachary & Pieterse, Willem, 2015, Leveraging Social Networks for Strategic Success, International Journal of Business Communication, Vol. 52(1).
4. Sardar, Brwa, 2020, The role of Knowledge Management on Achieving Strategic Success (An empirical study from perspectives of a sample of Managers in Private Banks in Erbil City, Kurdistan Region of Iraq), Journal of Xi'an University of Architecture & Technology, Volume XII, Issue III.