



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



The role of strategic leadership in strengthen the negotiation strategies A field study of a sample of administrative leaders in the Iraqi Ministry of Water Resources.

Researcher: Laith Turki Kudhayer
College of Administration and Economics
University of Baghdad
laithalmasaody@gmail.com

Assist. Prof. Dr. Firas Mohammed Ismail
College of Administration and Economics
University of Baghdad
ferasalamiry@gmail.com

Abstract:

Our current research aims to stand on the role played by the strategic leadership in strengthening the negotiating strategies in the researched organization, as well as answering the questions that were raised in the research problem. The sample determined who holds a leadership position in the organization in question, and the research community was represented by (240) individuals, and (144) questionnaires were distributed and (140) were retrieved, and data was collected based on personal interviews and a questionnaire, and the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was used. v22 to get results.

The research concluded that the strategic leadership variable contributed to influencing the negotiation strategies in the Iraqi Ministry of Water Resources, and the research suggested several recommendations, the most important of which are: Realizing the elements and dimensions of the research variables that are subject to development and change in a manner that coincides with the development and diversity of jobs and changes in the accelerating environment.

Keywords: strategic leadership, negotiation strategies.

**دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاستراتيجيات التفاوضية
دراسة ميدانية لعينة من القيادات الإدارية في وزارة الموارد المائية العراقية**

أ.م.د. فراس محمد إسماعيل
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

الباحث: ليث تركي خضير
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

المستخلص:

أستهدف بحثنا الحالي الوقوف على الدور الذي تضطلع به القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاستراتيجيات التفاوضية في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة البحث، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار وزارة الموارد المائية

العراقية لتكون ميداناً بحثياً، كما حددت العينة بمن يشغل منصباً قيادياً في المنظمة المبحوثة، وقد تمثل مجتمع البحث بـ (٢٤٠) فرداً وقد تم توزيع (١٤٤) استبانته وتم استرداد (١٤٠) منها، وتم جمع البيانات بالاعتماد على المقابلات الشخصية والاستبانة، وتمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v22 للحصول على النتائج.

وقد توصل البحث الى ان متغير القيادة الاستراتيجية أسهم في التأثير في استراتيجيات التفاوض في وزارة الموارد المائية العراقية، كما اقترح البحث عدة توصيات من أهمها: إدراك عناصر وابعاد متغيرات البحث قابلة للتطوير والتغيير بشكل يتزامن مع تطور وتنوع الوظائف والتغيرات في البيئة المتسارعة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، استراتيجيات التفاوض.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: تعد الموارد المائية من أهم الموارد عالمياً، فالماء هو أساس الحياة، وإدامة هذا المورد والحفاظ عليه مسألة حيوية بالنسبة للمجتمعات الانسانية وللدول على حدٍ سواء، والعراق أحد دول العالم الذي يجري فيه نهران مهمان من أنهر العالم هما دجلة والفرات، الى جانب أنهر أخرى وبالتالي تقع مسؤولية التعامل مع هذا المورد المهم على القائمين على وزارة الموارد المائية العراقية، إذ تواجه هذه الوزارة تحديات كبيرة ومهمة تتمثل بالمشكلات التي تظهر مع الدول المجاورة (تركيا وايران)، بما يعرف بدول المنبع والمصب، اذ يشترك العراق مع تركيا بنهري دجلة والفرات، وتعد تركيا بلد المنبع والعراق بلد المصب الى جانب سوريا، ومع أهمية هذا المورد الحيوي بالنسبة لهذه الدول في القطاعات المختلفة ولاسيما للقطاع الزراعي والصناعي، أصبحت الحاجة الى الموارد المائية كبيرة جداً، فأُنشئت السدود على هذه الانهر من قبل (تركيا، مثلاً)، بما استدعى من العراق في الدخول بمفاوضات مهمة وحساسة مع تلك الدول للحفاظ على حصص العراق المائية، وبالتالي تبرز مشكلة البحث من حاجة ملحة وحقيقية تبرز بضرورة أن تكون هناك قدرة للقيادة الاستراتيجية في وزارة الموارد المائية على إجراء وإدارة عمليات التفاوض مع الدول تلك، ومن هنا تبرز مشكلة البحث الرئيسة بالتساؤل البحثي الآتي: ما تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز إدارة التفاوض في وزارة الموارد المائية ؟

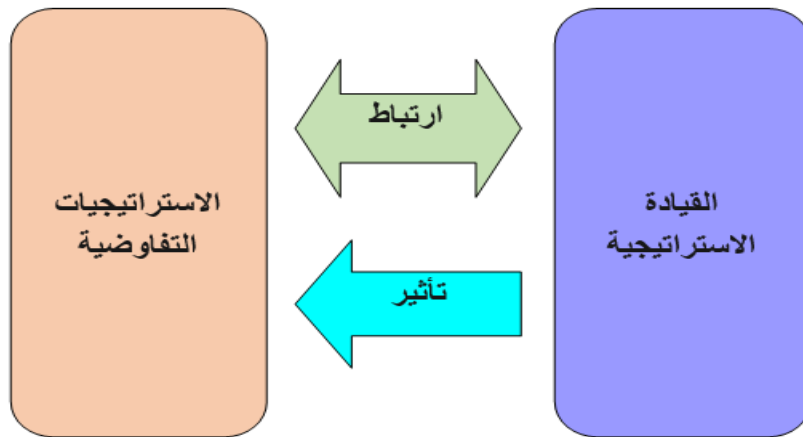
ويتفرع عن هذا السؤال الى التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما مستوى إدراك العينة المبحوثة لأبعاد القيادة الاستراتيجية؟
 ٢. ما مستوى إدراك العينة المبحوثة لاستراتيجيات التفاوض؟
 ٣. ما مستوى تأثير القيادة الاستراتيجية في استراتيجيات التفاوض والعلاقة الرابطة بينهما؟
- ثانياً. أهمية البحث:** يستمد البحث أهميته من الموضوع الذي يتناوله، والمشكلة التي يستهدف معالجتها. فضلاً عما يأتي:

١. تعزيز الاطر النظرية الخاصة بمتغيرات البحث ممثلة بالقيادة الاستراتيجية وقدراتها، وإدارة التفاوض واستراتيجياته.
٢. إبراز التأثير الذي يمكن أن تمارسه القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاستراتيجيات المعتمدة في التفاوض في المنظمة المبحوثة، بما يبصر المنظمة المبحوثة وغيرها الى ذلك التأثير وطبيعته.
٣. يقدم البحث دليلاً ارشادياً للجهات المعنية بالتفاوض في وزارة الموارد المائية العراقية، فضلاً عن الوزارات والجهات الاخرى الساندة، في خضم سعيهم لضمان حصة العراق العادلة من المياه المشتركة، وبما يعد مساهمة في تحقيق رسالة وزارة الموارد المائية وهدفها.

ثالثاً. أهداف البحث: يسعى هذا البحث لتحقيق الاهداف التالية:

١. يهدف البحث الى توضيح متغيراته على النحو الذي يسهم في التمييز بينها وبين المفاهيم الاستراتيجية الاخرى.
 ٢. قياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الاستراتيجية والمتغير المعتمد المتمثل باستراتيجيات التفاوض.
 ٣. قياس مدى تأثير المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الاستراتيجية على المتغير المعتمد المتمثل باستراتيجيات التفاوض من خلال مقياس سيتم أعداده لهذا الغرض.
- رابعاً. المخطط الفرضي: سوف يكون المخطط الفرضي للبحث بالشكل الآتي:



الشكل (١): المخطط الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث:

الفرضية الاولى H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التفاوض.

الفرضية الثانية H2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للقيادة الاستراتيجية في استراتيجيات التفاوض.

سادساً. منهج البحث: أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، كون هذا المنهج يركز على استطلاع الآراء لعينة البحث وتوجهاتها، فأستخدم المنهج الوصفي، لوصف المتغيرات المدروسة، أما المنهج التحليلي، فأستخدم في تحليل نتائج المعالجات الإحصائية لمتغيرات البحث، ووضع الاستنتاجات التي على أساسها تبنى التوصيات.

سابعاً. مجتمع وعينة البحث: من اجل اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق اهدافها تم اختيار الباحثان العينة (الطبقية الاحتمالية) من مجتمع الدراسة في وزارة الموارد المائية والمديريات التابعة لها والمتمثلة بحملة المناصب الوظيفية الاتية (وكيل وزير، مدير عام، مستشار، معاون مدير عام، خبير، رئيس قسم، رئيس شعبة)، باعتبار أن هذه المناصب هي اقرب الى موضوع الدراسة، ولقد بلغ حجم المجتمع بحسب إحصائيات وزارة الموارد المائية (٢٤٠) فرداً، وتم تحديد حجم العينة من هذا المجتمع بحسب الانموذج ادناه ؛ لتحديد حجم العينة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ولغاية (٠,٠١)، إذ بلغ حجم العينة بحسب هذا الأنموذج (١٤٤) فرداً أي بنسبة (٦٠%) من أجمالي مجتمع الدراسة، كما موضح في الجدول (١).

الجدول (١): تحديد حجم العينة من البحث

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
١٠	١٠	١٠٠	٨٠	٢٨٠	١٦٢	٨٠٠	٢٦٠	٢٨٠٠	٣٣٨
١٥	١٤	١١٠	٨٦	٢٩٠	١٦٥	٨٥٠	٢٦٥	٣٠٠٠	٣٤١
٢٠	١٩	١٢٠	٩٢	٣٠٠	١٦٩	٩٠٠	٢٦٩	٣٥٠٠	٢٤٦
٢٥	٢٤	١٣٠	٩٧	٣٢٠	١٧٥	٩٥٠	٢٧٤	٤٠٠٠	٣٥١
٣٠	٢٨	١٤٠	١٠٣	٣٤٠	١٨١	١٠٠٠	٢٧٨	٤٥٠٠	٣٥١
٣٥	٣٢	١٥٠	١٠٨	٣٦٠	١٨٦	١١٠٠	٢٨٥	٥٠٠٠	٣٥٧
٤٠	٣٦	١٦٠	١١٣	٣٨٠	١٨١	١٢٠٠	٢٩١	٦٠٠٠	٣٦١
٤٥	٤٠	١٨٠	١١٨	٤٠٠	١٩٦	١٣٠٠	٢٩٧	٧٠٠٠	٣٦٤
٥٠	٤٤	١٩٠	١٢٣	٤٢٠	٢٠١	١٤٠٠	٣٠٢	٨٠٠٠	٣٦٧
٥٥	٤٨	٢٠٠	١٢٧	٤٤٠	٢٠٥	١٥٠٠	٣٠٦	٩٠٠٠	٣٦٨
٦٠	٥٢	٢١٠	١٣٢	٤٦٠	٢١٠	١٦٠٠	٣١٠	١٠٠٠٠	٣٧٠
٦٥	٥٦	٢٢٠	١٣٦	٤٨٠	٢١٤	١٧٠٠	٣١٣	١٥٠٠٠	٣٧٥
٧٠	٥٩	٢٣٠	١٤٠	٥٠٠	٢١٧	١٨٠٠	٣١٧	٢٠٠٠٠	٣٧٧
٧٥	٦٣	٢٤٠	١٤٤	٥٥٠	٢٢٥	١٩٠٠	٣٢٠	٣٠٠٠٠	٣٧٩
٨٠	٦٦	٢٥٠	١٤٨	٦٠٠	٢٣٤	٢٠٠٠	٣٢٢	٤٠٠٠٠	٣٨٠
٨٥	٧٠	٢٦٠	١٥٢	٦٥٠	٢٤٢	٢٢٠٠	٣٢٧	٥٠٠٠٠	٣٨١
٩٠	٧٣	٢٧٠	١٥٥	٧٠٠	٢٤٨	٢٤٠٠	٣٣١	٧٥٠٠٠	٣٨٢
٩٥	٧٦	٢٧٠	١٥٩	٧٥٠	٢٥٦	٢٦٠٠	٣٣٥	١٠٠٠٠٠	٣٨٤

"N" is population size Note-"s" is sample size.

Source: Krejcie, Robert V., Morgan, Daryle W., Determining Sample Size for Research Activities, Educational and Psychological Measurement, 1970.

وتم توزيع (١٤٤) استبانة على العينة، وبالمقابل كان عدد الاستبانات المستلمة من العينة، والتي تم الاجابة عليها قد بلغ (١٤٠) استبانة. والجدول (٢) يوضح عينة البحث، وعدد الاستبانات الموزعة، والمستلمة، ونسبة استردادها.

الجدول (٢): وصف لعينة البحث وعدد الاستمارات الموزعة والمستلمة ونسبة الاسترداد

العينة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	نسبة الاسترداد %
وزارة الموارد المائية	١٤٤	١٤٠	٩٧%

المصدر: من اعداد الباحثان.

وقد صيغت الاستبانة على وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert) في إجابات أفراد العينة، وسيكون مستوى الإجابة محصوراً بين (١-٥)، وعلى خمسة مستويات على وفق الفئات لقياس درجة الاستجابة، فقد تم تحديد طول الفئة في هذا المقياس من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (٥ - ١ = ٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة أي (٥/٤ = ١,٢٥) وبعد ذلك تم اضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس أي من بداية المقياس وهي

واحد صحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وبهذا أصبح طول الفئة كما موضح في الجدول رقم (٣) أدناه:

الجدول (٣): مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale

الفئة	الإجابة
١-١,٧٩	لا اتفق تماماً
٢,٥٩-١,٨٠	لا اتفق
٣,٣٩-٢,٦٠	اتفق الى حد ما
٤,١٩-٣,٤٠	اتفق
٥-٤,٢٠	اتفق تماماً

وكان ترتيب الإجابات في الاستمارة، كما موضح في الجدول (٤) الآتي:

الجدول (٤): ترتيب إجابات الاستمارة

اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
٥	٤	٣	٢	١

المصدر: ملحم، محمود ابراهيم سعيد، (٢٠١٠)، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين/بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية فلسطين، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص ٦١.

المبحث الثاني: الجانب النظري

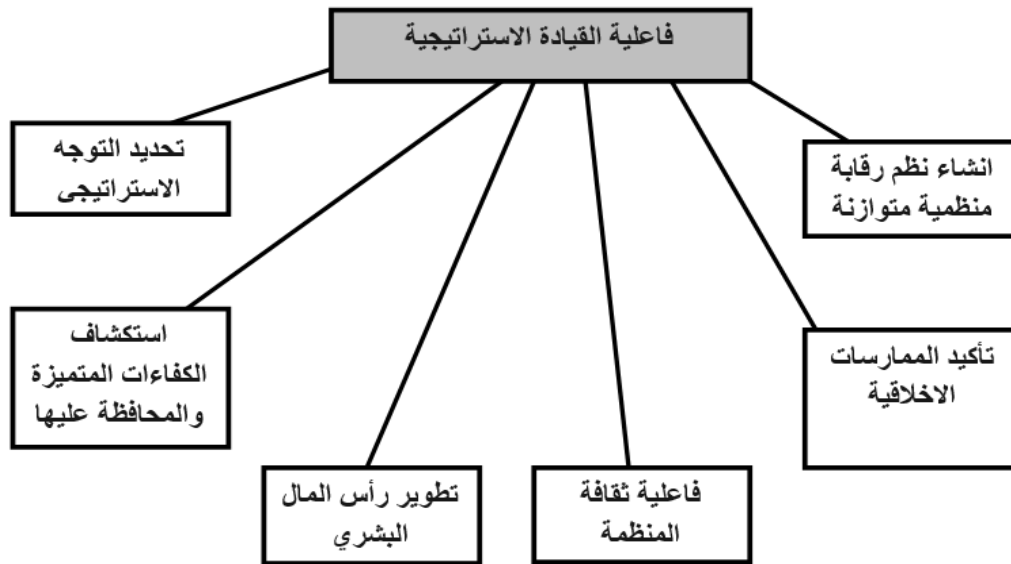
أولاً. القيادة الاستراتيجية:

١. مفهوم القيادة الاستراتيجية: تعرف القيادة الإستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ ومراقبة الخطط المصممة لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها الإستراتيجية ضمن البيئة الإدارية التي تعمل فيها. تُعرّف القيادة الإستراتيجية أيضاً بأنها قدرة القائد على التوقع والتخيل والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجية حسب الضرورة (Hitt & Hoskisson, 2016: 375).

وللقيادة الاستراتيجية وظائف متعددة، وتشمل الإدارة من خلال العاملين، وتساعد المنظمات على التكيف مع التغيير الذي يبدو أنه يتزايد بشكل كبير في البيئة التنظيمية المعولمة، ويحتاج القادة الاستراتيجيون بشكل أساسي الى تحديد أفضل طريقة سهلة للتعامل مع المشكلات عند حدوثها. وتختلف العوامل التي تؤثر على القيادة الاستراتيجية وفقاً للمهنة والأنشطة التي يجب ان يتبعها المسؤولون الذين يحتاجون الى تعزيز تنمية الكفاءات الشخصية في جميع انحاء المنظمة. تعد الاستراتيجية الجيدة والمهارات الشخصية التي تحتاجها الإدارة العليا ضرورية بنفس القدر في جميع انحاء المنظمة لتوفير بيئة عمل محفزة ومجزية ولتطوير المرونة اللازمة للتعامل مع الظروف المتغيرة (Huey, 2009: 42). معظم العاملين لديهم الثقة ان يقولوا ان جودة القيادة في الإعدادات التنظيمية لها تأثير كبير على الأداء والنتائج، البحث الدقيق في العديد من الدراسات تدعم هذا. توجد دراسات كثيرة حول الموضوع وكيفية قيام القادة العظماء بإحداث فرق إيجابي كبير في نتائج منظماتهم، وكذلك كيف يمكن للقيادة السيئة أن تدمر هذه القيمة، يمكن للقادة ان يؤثروا تأثيراً قوياً، بشكل مباشر ومن خلال الآخرين على منظماتهم. بعض الأمثلة على كيفية أخذ الناس زمام المبادرة من أعضاء كبار في مؤسساتهم هي (Samson& Argus, 2021: 4-5):

- أ. في الأحزاب السياسية، حيث يتم وضع السياسات بشكل كبير من قبل قادة الأحزاب، ويتم توضيحها بحيث يمكن للأعضاء اتباعها، ومتابعة تنفيذها في الإدارات الحكومية.
- ب. في مؤسسات الأعمال الكبيرة، حيث تضع مجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين الاستراتيجيات المعمول بها لتحقيق التنافسية والربحية، يليها التنفيذ بقيادة المديرين المتوسطين والفرق على أرض الواقع.
- ج. في الشركات الصغيرة والعائلية، حيث يتخذ القادة، وهم مالكون غالباً، قرارات للموظفين لتنفيذها.
- د. في المنظمات الرياضية حيث يقوم المدربون والنقباء وفرق القيادة بوضع تكتيكات لأعضاء الفريق لمتابعتها.
- هـ. في المدارس والجامعات، حيث يحدد المدير أو المعلم أو المحاضر/الأستاذ معايير عمليات التعلم.
- و. في جوانب محددة من العمل مثل المعايير الأخلاقية، حيث تتم مراقبة سياسات وإجراءات كبار القادة من قبل الموظفين الذين يستنتجون ما هو مقبول وما هو غير مقبول.
- ز. في فرق العمل على جميع مستويات المنظمات، في كل قطاع، حيث يشرح قائد الفريق أو المدير الصغير أو المتوسط للموظفين العاملين متطلبات العمل والخطط والأهداف من أجل إنجاز المهمة.
- تخيل أنك الرئيس التنفيذي لمنظمتك، أو أنك ما يسمى بالقائد الاستراتيجي لها، هنا سوف يتبادر سؤال رئيس مفاده ما الذي يجعل القائد ناجحاً وليس مجرد قائد استراتيجي فعال؟
- تقدم أدبيات النهج الاستراتيجي التي يتم تدريسها في ماجستير إدارة الأعمال والعديد من الدورات التنفيذية حول العالم مجموعة من وجهات النظر المتباينة للإجابة على هذا التساؤل.
- على سبيل المثال تشير مدرسة التموضع إلى أن القادة الاستراتيجيين الفاعلين هم أولئك القادرين على أداء ما يأتي (Kriger & Zhovtobryukh, 2016: 3):
- وضع المنظمة بشكل إيجابي في صناعاتها أو صناعاتها، وإذا أمكن، إعادة تشكيل قوى الصناعة التي تعمل فيها.
 - تأمين موقعها التنافسي بدرجة عالية، ومثال ذلك حواجز الدخول بهدف الحصول على أداء متفوق على المدى الطويل.
- كذلك فإن هنالك مدرسة رئيسية أخرى، وهي وجهة النظر القائمة على الموارد، والتي تحول الانتباه إلى داخل المنظمة نفسها. هنا، تتمثل المهمة الأساسية للقادة الاستراتيجيين في اكتساب الموارد والقدرات وتطويرها وبناءها، بما في ذلك مخزون المعارف والمهارات النادرة والقيمة (التي لا يكون من السهل على المنظمات الأخرى نسخها أو تقليدها أو مجاراتها)، ويصعب استبدالها، من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة طويلة الأجل للمنظمة.
- وبالاستناد إلى كل هذه المفاهيم يجتهد الباحثان في صياغة التعريف التالي للقيادة الاستراتيجية: هي القيادة التي تتميز بالفكر والرؤية اللذان يسهمان في استشراف والتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له بما ينسجم مع متغيرات البيئة الخارجية المختلفة وعبر الاستثمار والاستغلال الأمثل لكافة القدرات والموارد المتاحة في المنظمة المادية والمعنوية. مع التركيز على المتميزين من الموارد البشرية والعمل على التحسين والتطوير المستمر من خلال الابتكار والأبداع وصولاً للأهداف المتجددة المرجوة التي تبقي المنظمة في الميزة التنافسية.
٢. أهمية القيادة الاستراتيجية: تؤدي القيادة الاستراتيجية دوراً مهماً في حياة المنظمة فهي العمود الفقري ورأس الهرم وعليها تقع المسؤولية الأولى ومن هذا الجانب تأتي أهميتها وكما يلي:
- (Brennan & Sisk, 2015: 116)

- أ. يميز بين "مستويات" وخصائص القيادة.
- ب. فهم أفضل الممارسات في القيادة الاستراتيجية.
- ج. تجنب التهديدات المحتملة.
- د. توضيح كيف يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تدعم التغيير الاستراتيجي.
- ومن أهمية القيادة الاستراتيجية: يقول مدير شركة جنرال إلكتريك: أن قادة الشركات أو المنظمات الجيدون هم قادرون على خلق الرؤية، وتحديد بوضوح والاحتفاظ بها بصبر، والمثابرة على تحقيقها بلا هوادة (مساعدة، ٢٠١٣: ٦٦).
٣. قدرات القيادة الاستراتيجية الفاعلة: لاحظ الباحثان أن نموذج (Hitt & Hoskisson, 2009: 350)، هو من أكثر النماذج شمولية، وهو ما يؤكد تناول هذا النموذج في العديد من المراجع العربية والاجنبية، (الخفاجي، ٢٠٠٨: ١٧٥) و (Hitt, et al., 2012: 439) حيث أبرزه في الشكل رقم (٢) الآتي:



الشكل (٢): فاعلية القيادة الاستراتيجية

المصدر: الخفاجي، نعمة عباس، (٢٠٠٨)، الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، ط١، جامعة الزيتون، الناشر دار الثقافة، عمان ص١٧٥.

يرى كل من (Hitt & Hoskisson, 2009: 350) و (موفق، ٢٠١٣: ٢٣) القدرات اللازمة للقيادة الاستراتيجية الفاعلة:

- أ. **تحديد التوجه الاستراتيجي:** أي تطوير رؤية استراتيجية طويلة الامد للهدف الاستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذا ما أستطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية، مما يجعل من الهدف الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع.
- ب. **استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية:** تشير القدرات والمواهب الى موارد المنظمة، وقابلياتها التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في ميدان الخدمات والصناعة، وبهذا فإن حصول المنظمة على شيء من المقدره واتخاذها رمزاً للمنافسة يحقق التميز عن منافسيها، في حين تشير ادبيات الإدارة الاستراتيجية الى اقتراب الميزة التنافسية من القدرات

والمواهب كونها تعبر عن تميز المنظمة مقارنة بالمنافسين، ألا أنها تبتعد عنها في أنها تصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المنظمة، بشكل عام، لو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابليتها للوصول الى حالة التمييز عن الآخرين، في حين ان القدرات تصاغ وتظهر ملامحها في وظائف المنظمة منفردة.

ج. تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري الى مجموعة الافراد الذين يمتلكون مهارات، ومعارف، وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمات، فالأفراد العاملين في مؤسسات اليوم كافة يمثلون مورداً رأس مالياً يحتاج الى استثمار.

د. دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية: تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدد للثقافة التنظيمية فمنهم من ركز على المظاهر الصريحة المرئية، واصفاً الثقافة التنظيمية بأنها: مفهوم شامل لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المنظمة، فيما أشار آخرون الى الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على ابعادها الجوهرية والسلوكية معاً، بوصفها وسيلة لتحقيق حالة الانسجام بين الفكر والفعل (التصرف)، تبعاً لما يعرف بالنسيج الثقافي.

هـ. التأكد من الممارسات الاخلاقية: تشير الاخلاق الى المبادئ الاساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الافراد العاملين من جهة، والمنظمة والجهات الخارجية ذات العلاقة، وفي السياق نفسه بأن المبادئ السامية هي التي يؤدي توافرها الى عدم إثارة الاسئلة الغريبة بشأن استخدام النشاطات.

و. الموازنة في تنفيذ الرقابة التنظيمية: يقصد بالرقابة التنظيمية، تلك الاجراءات التي يعتمد عليها المدبرون، بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية، أو أحداث تغيير في أنماطها، وبهذا، فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية، والقائد الاستراتيجي الفاعل، هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق الهدف الاستراتيجي الخاص بالمنظمة.

ثانياً. إدارة التفاوض:

١. مفهوم التفاوض: تتضمن كلمة (تفاوض) باللغة العربية الأخذ والعطاء، وتعني باللغة الانكليزية (العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو أكثر لأجراء مباحثات بهدف التوصل إلى اتفاق حول قضية ما) (أبو شيخه، ٢٠٠٨: ١٣). وتتكون كلمة تفاوض باللاتينية من مقطعين هما (Neg) وتعني (Not) و (Otium) وتعني (Ease) ومن ثم فإنها تعني عدم الراحة (Sparks, 1982: 5). التفاوض هو "عملية تصل من خلالها مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معاً إلى قرار جماعي" (Stahl, 2002: 2).

التفاوض هو النشاط المركزي للدبلوماسيين وقادة السياسة الخارجية. يتم تجنب الصراعات وإنهائها من خلال فن وعلم التفاوض. كل يوم، يتم حل قضايا السياسة الخارجية من خلال التفاوض، حقوق المياه، والمخاوف البيئية، والاتفاقيات التجارية، وولادة منظمات دولية جديدة، وجهود حفظ السلام (Zartman, 2008: 8).

التفاوض هو عملية يحاول من خلالها طرفان أو أكثر للوصول الى حل لمصالحهم المتعارضة (Lewicki et al., 2016: 6).

التفاوض هو "العملية التي يحاول من خلالها طرفان على الأقل التوصل إلى اتفاق بشأن المسائل ذات الاهتمام المشترك. وتجري عملية التفاوض كتفاعل بين الإدراك ومعالجة المعلومات ورد الفعل، وكلها تعتمد على صور الواقع، على افتراضات ضمنية فيما يتعلق بالمسألة قيد

التفاوض، وعلى مصفوفة أساسية من الحكمة التقليدية والمعتقدات والتوقعات الاجتماعية" (Gulbro & Herbig, 1996: 3).

التفاوض هو مهارة يمكنك تعلمها وتطويرها من خلال الممارسة والخبرة. من خلال تأطير العملية بشكل صحيح والبحث مقدماً عن خيارات إبداعية، ستتمكن من إيجاد حلول ترضي مصالح جميع الأطراف (Benoliel & Hua, 2015: 8).

واستناداً إلى ما تقدم يعرف الباحثان التفاوض بأنه عملية يمكن فهمها على أنها تفاعل مبني على الحوار وتبادل الآراء ووجهات النظر بين طرفين أو أكثر بينهما خلاف أو مصلحة مشتركة، تنطوي غالباً على تبادل الموارد أو المنافع ذات القيمة المادية أو المعنوية أو أهداف أو مد علاقات طيبة فيما بينهما، أو تبادل المعلومات وتتضمن هذه العملية عادة تقديم التنازلات لغرض التوصل إلى نتائج مقبولة ومرضية بالاعتماد على استخدام القدرات الشخصية في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والأصول والمبادئ العلمية المناسبة.

٢. **استراتيجيات التفاوض:** صنفت استراتيجيات التفاوض ضمن استراتيجية منهج المصالح المشتركة، على أساس التعاون المشترك بين طرفين أو أكثر، ومن أهم الاستراتيجيات المتمثلة في نهج المصلحة المشتركة (عبد القادر وأحمد، ٢٠١٦: ٦٢-٦٣) و (Anderson, 2010: 49):

أ. **استراتيجية التكامل:** هو تطوير العلاقة بين أطراف التفاوض إلى درجة أنهم يصبحون شخصاً واحداً، مندمج المصالح والفوائد، أي يصبح كلاً منها مكملاً للآخر في كل شيء، وذلك بهدف الاستفادة من الفرص المتاحة.

ب. **استراتيجية تطوير التعاون الحالي:** تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق وتعزيز أوجه التعاون بينهما، يمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

❖ **توسيع مجالات التعاون:** وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمدى مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

❖ **الارتقاء بدرجة التعاون:** وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التفاوضية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها.

- مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.

- مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.

- مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

- مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

ج. في كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

٣. **استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:** تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

٤. **استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:** تعتمد هذه الإستراتيجية أساساً على

الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقاً للطرف والمتغيرات التي مر بها وفقاً لقدرات وطاقات كل منهما.

هناك أسلوبين لهذه الاستراتيجية هما:

أ. توسيع نطاق التعاون بمره الى مره الى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الاسلوب على الاتفاق بين الاطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

ب. توسيع نطاق التعاون بمره الى مجال مكاني جديد، ويتم هذا الاسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون الى مكان جغرافي آخر جديد.

المبحث الثالث: الجانب العملي

اختبار فرضيات البحث: يركز هذا المبحث على اختبار الفرضيات التي تم اعتمادها في البحث الحالي لغرض الوقوف على صحة تلك الفرضيات من عدمها لعينة الدراسة، ويتكون هذا المبحث من محورين رئيسية، المحور الاول تضمن اختبار فرضية الارتباط باستخدام معامل ارتباط (بيرسون Pearson Correlation Coefficient) كونه يتناسب مع الدراسة الحالية، اما المحور الثاني فقد تناول اختبار فرضية التأثير من خلال استخدام الانحدار الخطي.

١. اختبار فرضية الارتباط بين متغيري البحث:

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التفاوض.

فيما يخص معامل الارتباط بين متغيري البحث (القيادة الاستراتيجية) و(استراتيجيات التفاوض) بلغ معامل ارتباط (**0,786) كما موضح في الجدول رقم (٥)، وهو ارتباط معنوي موجب عند مستوى معنوية (0,01) اذا كان قيمة (P-value مستوى دلالة) اقل من مستوى المعنوية وعليه هذه النتيجة تؤكد الى وجود علاقة ارتباط معنوية، وهذا يشير الى وجود علاقة طردية بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التفاوض، اي كلما زاد دعم القيادة الاستراتيجية في المنظمة تمكنت المنظمة من تحسين استراتيجيات التفاوض بشكل افضل، وهذا مسوغ لا لجل قبول الفرضية الاولى.

الجدول (٥): علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة

القيادة الاستراتيجية	استراتيجيات التفاوض
0,786**	قيمة P-value
0,000	مستوى الدلالة عند $\geq 0,01$
معنوي	(**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0,01)
	(*) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0,05)

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

٢. اختبار فرضية التأثير بين متغيري البحث:

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للقيادة الاستراتيجية في استراتيجيات التفاوض.

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لمتغير القيادة الاستراتيجية في استراتيجيات التفاوض يوضح الجدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار لتأثير القيادة الاستراتيجية في استراتيجيات التفاوض، ويلاحظ ان القيادة الاستراتيجية حقق تأثيرا معنويا مع استراتيجيات التفاوض، أي يوجد تأثير معنوية بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التفاوض، وفسر (R^2) ما نسبته (٦١,٨%) من

المساهمات الحاصلة في استراتيجيات التفاوض، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٢٢,٨٠١)، وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥-٠,٠١) وتحت درجة حرية (١,١٣٨) والبالغة (٣,٩١-٦,٨٢)، كما ان قيمة (β) بلغت (٠,٨٢٣) وتشير الى ان التغير الذي يحصل في القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في (استراتيجيات التفاوض) بمقدار (٠,٨٢٣)، وبما ان قيمة (β) موجبة فهذا يعني ان تأثير القيادة الاستراتيجية ايجابي في استراتيجيات التفاوض. الجدول (٦): يوضح تأثير القيادة الاستراتيجية في استراتيجيات التفاوض

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة a الثابت	قيمة معامل β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (٠,٠٥-٠,٠١)
القيادة الاستراتيجية	استراتيجيات التفاوض	٠,٨١٢	٠,٨٢٣	٠,٦١٨	٢٢٢,٨٠١	معنوي

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوي ٠,٠٥ ودرجتي حرية (١,١٣٨) = (٣,٩١)
 ** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوي ٠,٠١ ودرجتي حرية (١,١٣٨) = (٦,٨٢)

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.



الشكل (٣): تأثير القيادة الاستراتيجية في استراتيجيات التفاوض

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. **الاستنتاجات:** يمكن تلخيص أهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات في ضوء تحليل وعرض النتائج ضمن البحث وكالاتي:

١. يمكن اعتبار إدارة التفاوض واستراتيجيات التفاوض وجهين لعملة واحدة، نظرا لكون استراتيجيات التفاوض نتيجة وإدارة التفاوض تتمثل بالشمولية ووجودها سيسهم في توليد استراتيجية تنظيمية متميزة.

٢. ثبت من خلال التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية، وهذا يشير الى وجود علاقة طردية بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التفاوض، اي كلما زاد دعم القيادة الاستراتيجية في المنظمة تمكنت المنظمة من تحسين استراتيجيات التفاوض بشكل أفضل.

٣. ثبت من خلال التحليل ان القيادة الاستراتيجية حقق تأثيرا معنويا مع استراتيجيات التفاوض، أي يوجد تأثير معنوية بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات التفاوض، وفسر (R^2) ما نسبته (٦١,٨%) من المساهمات الحاصلة في استراتيجيات التفاوض.

ثانياً. **التوصيات:** في ضوء التحليل الاحصائي، والنتائج التي تم التوصل اليها، يوصي الباحث بالتوصيات الآتية:

١. بسبب طبيعة التأثير للقيادة الاستراتيجية في استراتيجيات التفاوض، ينبغي على القيادة الاستراتيجية في الوزارة، أن يدركوا قابلية الابعاد للتطور والتغيير والاضافة بشكل متزامن مع تطور وتنوع وظائفها والدور الملقى على عاتقها وبما يتفاعل مع المناخ البيئي الذي يحيط بتلك الدوائر المتغير باستمرار والاهداف التي توجد لأجلها تلك الابعاد ومدى تلائمها لمتطلبات الشفافية وبدلالة تأثير كل منهما بالآخر.

٢. تعزيز القيادة الاستراتيجية في الدوائر المبحوثة المعتمدة لتفحص مستوياتها مستقبلاً، وبما يتيح لها تقييم وتحسين فرص نجاحها المستديم وتحديد موقعها التنافسي في ظل هذه المؤشرات، من خلال أ. تبني مدخل ادراكي لاستراتيجيات التفاوض موجهة نحو البيئة على اساس وضع مجموعة ابعاد لقياس استراتيجيات التفاوض.

ب. تطوير مدخل يعتمد على الجوانب المعرفية وربطها باستراتيجيات التفاوض.

٣. الاهتمام بالتدريب في مجال اعداد القيادات الادارية لتكون ذات توجه استراتيجي كذلك تكثيف الدورات التدريبية في مجال فنون التفاوض للأفراد الذين يقع عليهم الاختيار كمفاوضين.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. الخفاجي، نعمة عباس، (٢٠٠٨)، الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، ط١، ص ١٧٥ جامعة الزيتون، الناشر دار الثقافة، عمان.
٢. عبد القادر، محمد احمد، احمد، ابراهيم، (٢٠١٦)، مهارات التفاوض، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية ص ٦٢-٦٣.
٣. مساعدة، ماجد عبد المهدي، (٢٠١٣)، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الاردن.
٤. ملحم، محمود ابراهيم سعيد، (٢٠١٠)، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين: بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية فلسطين، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص ٦١.
٥. موفق، سهام، (٢٠١٣)، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، سكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ص ٢٣.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Anderson, Barbara, (2010), Effective Negotiation, Professional Negotiation Skills, Al Hilal Publishing and Distribution Office, Cairo.P.49.
2. Brennan, Linda L.& Sisk, Faye, (2015), Strategic Management: A Practical Guide, Cover and interior design by S4Carlisle Publishing Services Private Ltd., Chennai, India, P116.
3. Benoliel, Michael& Hua, Wei, (2015), Dorling Kindersley Limited. Printed in China, P8.
4. Gulbro, Jon & Herbig, Dana, (1996), II Contract Optimistic Negotiation & cost saving", Fulcrum associates, CIO.P.3.
5. Hitt, M.A., Ireland, D., & Hoskisson, R.E., (2012), Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concept, 9th ED, South-Western.P439.

6. Hitt, Michael A.& Hoskisson, Robert E., (2016), Strategic Management, Competitiveness & Globalization Concepts and Cases, United States, P. 375.
7. Huey, Newton, (2009), Strategic Leadership, Classics, Routledge Flamer, USA.P.42.
8. Kriger, Mark& Zhovtobryukh, Yuriy, (2016), Strategic Leadership for Turbulent Times, the registered company is Nature America Inc. New York.P3.
9. Krejcie, Robert V. & Morgan, Daryle W., (1970), Determining Sample Size for Research Activities, Educational and Psychological Measurement.
10. Lewicki, ROY J.et al., (2016), Essentials of Negotiation, Sixth edition, United States. P.6.
11. Sparks, J., (1982), Business Negotiation, The Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University, 160 Packard Avenue Medford, MA 02155, USA.P5.
12. Stahl, G., (2002), Interest-based Negotiation in Multi-Agent Systems", Department of Information Systems, The University of Melbourne.P2.
13. Samson, Danny& Argus, Don, (2021), Strategic Leadership for Business Value Creation Principles and Case Studies, This Palgrave Macmillan imprint is published by the registered company Springer Nature Singapore Pte Ltd.P4-5.
14. Zartman, I William, (2008), Negotiation and Conflict Management, Essays on theory and practice, 270 Madison Ave, New York.P.8.