



تأثير القيادة الاستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة

الباحث: عبد الغفار كريم جبر
أ.م. ساهرة عبد الخضر وادي الثويني
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة

المخلص

يسعى البحث الحالي الى التعرف على القيادة الاستراتيجية لدى العاملين في مكتب الأمين العام، ومن اجل تحقيق أهداف البحث الحالي فقد تبني الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة حالة (وزارة الدفاع/مكتب الأمين العام)، وقد تم تحديد مجتمع البحث بالقيادات العاملة في مكتب الأمين العام، اما عينة البحث فقد تمثلت ب(90) فرد من العاملين في مقر الأمين العام في وزارة الدفاع العراقية. ومن اجل جمع البيانات والمعلومات فقد اعتمد الباحث على اعداد استبانة لقياس متغير البحث(القيادة الاستراتيجية) واستخراج الباحث لها مجموعة من الخصائص الاحصائية من صدق وثبات، وبعد الاطمئنان الى تلك الخصائص تم تطبيقها على عينة البحث وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1. إن القيادة الاستراتيجية في وزارة الدفاع تهتم بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارة ولكن بمستوى محدود.
2. تولي القيادة الاستراتيجية اهتماماً بالتحسين المستمر في دوائر ومديرات واقسام الوزارة ولكن بمستوى ضعيف .
3. تحرص القيادة الاستراتيجية دائماً على تدير العاملين وفقاً للاحتياجات التدريبية بمستوى يعتبر متوسطاً .
4. تركز القيادة الاستراتيجية على الزبون سواء كان خارجياً او داخلياً وتلبي توقعاته .

الكلمات المفتاحية: القيادة، الاستراتيجية، العاملين، مكتب النائب العام

The Impact Of Strategic Leadership In Total Quality Management

Researcher: Abdul Ghaffar Karim Jabr

Sahira Abdul Khader Wadi Al Thuwaini

College of Administration and Economics, University of Basra

Abstract

The current research seeks to identify the strategic leadership of the workers in the landfill of the Secretary-General, and in order to achieve the objectives of the current research, the researcher adopted the descriptive analytical approach through a case study (Ministry of Defense / Office of the Secretary-General), and the research community was identified by the leaders working in the Office of the Secretary In general, as for the research sample, it was represented by (90) individuals working at the headquarters of the Secretary-General in the Iraqi Ministry of Defense. In order to collect data and information, the researcher relied on preparing a questionnaire to measure the research variable (strategic leadership), and the researcher extracted a set of statistical characteristics from validity And stability, and after reassurance about these characteristics were applied to the research sample and the study reached the following results:



1. The strategic leadership in the Ministry of Defense is interested in the participation of employees in decision-making, but at a limited level.
2. The strategic leadership attaches importance to continuous improvement in the departments, directors and departments of the ministry, but at a weak level.
3. The strategic leadership is always keen to manage the employees according to the training needs at an average level.
4. Strategic leadership focuses on the customer, whether external or internal, and meets his expectations.

Keywords: leadership, strategy, staff, Attorney General's office

الفصل الاول : منهجية البحث ودراسات سابقة

توطئة :

في هذا المبحث سنتطرق الى منهجية البحث المعتمدة والتي تشمل (مشكلة البحث، أهميته، أهدافه، المخطط الفرضي المعتمد، المنهج المستخدم، وسائل جمع البيانات واختبار الصدق والثبات فضلا عن منهج ومجتمع وعينة البحث الحالي) .

اولا: مشكلة البحث

افترزت بيئة العمل الديناميكية التي تمارس المنظمات انشطتها ضمنها مجموعة كبيرة من الضغوط والتحديات التي يجب على المنظمات مواجهتها والتأقلم معها، حيث ازداد التوجه نحو العولمة وتوحيد الممارسات والمعايير الى جانب التقدم التكنولوجي الهائل والمتسارع والازدياد بتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية. دفعت هذه العوامل الى ازدياد تركيز المنظمات خصوصا الحكومية منها على الموارد البشرية باعتباره الضمان الحقيقي لبقائها واستمراريتها بتأدية اعمالها، الى جانب تعزيز قدرتها على تحقيق رؤيتها واهدافها الاستراتيجية. وبالتالي توجهت المنظمات الى تبني اساليب ادارية متطورة تساعد في تحسين عمل المنظمات وتحقيق استغلال افضل للموارد البشرية من خلال التوظيف الامثل للمهارات والخبرات التي يمتلكها، اضافة الى السعي لتحفيز وحث الموظفين على بذل كافة الجهود لتحقيق نجاح المنظمة وتفوقها على منافسيها. في ظل التطورات المستمرة التي تشهدها بيئة الاعمال المعاصرة، تركز المنظمات على الجوانب الاستراتيجية في الادارة والتي تمكن من تحقيق رؤية ورسالة المنظمة من خلال اساليب القيادة الحكيمة والرشيده لما لها من دور في توجيه جميع جهود وموارد المنظمة نحو ريادة قطاع اعمالها. حيث تسهم القيادة الاستراتيجية بوضع الخطط طويلة الاجل ورسم الخطوط العريضة، والاطار العام لاعمال المنظمة في الفترة المستقبلية بالاعتماد على تحديد وصياغة الرؤية الشاملة والرسالة التان تمثلان البوصلة الاساسية لتوجيه نشاطات المنظمة في مختلف الاقسام نحو تحقيق الغايات. فضلا عن ذلك تمثل القيادة الاستراتيجية اهم الاسس المستخدمة للتأثير على سلوك الموظفين من خلال تعزيز قدراتهم ومهاراتهم وحثهم على اظهار الجوانب الابداعية في تطوير المنظمات ومكانتها بين المنافسين .

ولكون وزارة الدفاع (مكتب الامين العام) احدى التشكيلات الادارية المهمة في وزارة الدفاع، ولكون الباحث احد افرادها، فقد وجد الباحث من الضرورة تبني مثل هكذا متغيرات في المنظمة نظرا لحاجتها الى التطوير الاداري بشكل مستمر .



وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمثل بالتعرف مستوى القيادة الاستراتيجية في وزارة الدفاع(مكتب الامين العام)،فضلا عن ندرت الابحاث التي تناولت هذه المتغيرات في المنظمة المبحوثة محليا ،وبالتالي يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة بالتساؤل الرئيسي المتمثل ب:

ما هو مستوى القيادة الاستراتيجية لدى العاملين في مكتب الامين العام ؟

ثانيا: اهمية البحث

تتبع اهمية البحث من خلال الاتي:

1. وجود فجوة في الادب النظري ،والتي تمثلت بندرة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة مجتمعة في المنظمة المبحوثة
2. من المتوقع ان تقدم الدراسة اضافة الى المكتبة المحلية تسهم بأثرائها بمزيد من الدراسات حول هذه المتغيرات .
3. من خلال النتائج والتوصيات التي ستصل اليها الدراسة والتي سوف تسهم في مساعدة العاملين في المنظمة المبحوثة على زيادة المعرفة النظرية بمتغيرات الدراسة والاليات الممكنة لتطبيق هذه المتغيرات والتي من الممكن ان تسهم في تطوير اعمالهم وتحقيق الاهداف بعيدة المدى .
4. تستمد الدراسة اهميتها من اهمية المنظمة المبحوثة التي سوف تطبق عليها الدراسة وهي (وزارة الدفاع(مكتب الامين العام)) لما لها من اثر فعال على الارتقاء بالأداء المؤسسي.

ثالثا: اهداف البحث

تهدف الدراسة الى التعرف على مستوى تبني ابعاد القيادة الاستراتيجية في وزارة الدفاع(مكتب الامين العام) .

رابعا: المخطط الفرضي

يوضح الشكل(1) المخطط الفرضي للبحث الابعاد المحددة في موضوع البحث

شكل رقم (1) النموذج الافتراضي



المصدر : من اعداد الباحث.

خامسا: اساليب جمع البيانات والمعلومات

جرى الاعتماد في انجاز هذا البحث على ما يأتي:



1. الجانب النظري: تم انجاز الجانب النظري للبحث من خلال الاستعانة بالكتب العلمية المتخصصة والدراسات والرسائل الجامعية والبحوث وبعض المؤتمرات والمقالات المنشورة في المجالات الاكاديمية العالمية، والتي ساهمت بشكل خاص في تدعيم الجانب النظري من البحث وعلى شبكة المعلومات (الانترنت).

2. الجانب العملي: تم الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي من خلال الوسائل الاتية :

أ. الوثائق الرسمية: تم الاطلاع على بعض الوثائق الرسمية التي تتعلق بموضوع البحث مثل التقارير السنوية والاورام الادارية الخاصة والمتعلقة بالمنظمة المبحوثة .

ب. المقابلات الشخصية مع مدراء المديرات العامة والدوائر لغرض التعرف على مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في مكتب الامين العام .

ج. استمارة الاستبانة : تعد الاستبانة احد ادوات القياس المعززة لهذا البحث لجمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي حيث سيتم من خلالها التعرف على اراء العينة حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة بالاعتماد على المقاييس العالمية المعتمدة من البحوث والدراسات السابقة وتم توظيفها بما يلائم بيئة المنظمة المبحوثة بشكل خاص، وكما موضح بالجدول التالي :

جدول (1) مصادر اداة البحث الحالي

نوع المتغير	الابعاد	عدد الاسئلة	المصدر المعتمد
القيادة الاستراتيجية	الشخصية الاستراتيجية	4-1	العامري 2010
	التفكير الاستراتيجي	8-5	
	التغيير الاستراتيجي	12-9	
	القرارات الاستراتيجية	16-13	

سادسا : اختبارات الصدق والثبات

1. اختبار الصدق: عرض الباحث استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث المثبتة اسمائهم في الملحق (2) وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام باجراء التغييرات اللازمة في ضوء المقترحات المقدمة واخراج استمارة الاستبيان بصورتها النهائية . كما تحقق الباحث من صدق الاداة من خلال الصدق التقاربي.

2. اختبار الثبات: يستخدم الفا كرونباخ لحساب معاملات الموثوقية لادوات المسح التي تستخدم مجموعة الاستجابة من نوع مقياس ليكرت سواء اكان ثلاثي او خماسي او سباعي، حيث يقدر الفا كرونباخ مدى موثوقية استجابات الاداة (الاستبيان) تم تقييمها بواسطة الموضوعات التي تشير الى ثبات الادوات، تتراوح قيمة الفا كرونباخ من صفر الى واحد مع ارتفاع القيم التي تشير الى ان العناصر تقيس نفسه في المقابل، اذا كانت قيمة الفا كرونباخ منخفضة (بالقرب من الصفر) فهذا يعني ان بعض العناصر او كلها لا تقاس بنفس البعد، ومن الممكن ان تكون هنالك ارقام سالبة ايضا، حيث يشير الرقم السالب الى وجود خطأ ما في البيانات، وان القيم المقبولة ضمن الفا كرونباخ تكون فوق (0.60). كما استخدم معامل الاستقرار عبر الزمن وصدق الاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الاداة

سابعا: منهج البحث ومجتمع وعينة البحث

1. منهج البحث

اعتمدت الدراسة الحالية عل المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة البحث المختارة، ومن خلال بحث الارتباط بين متغيرات الدراسة والوصول الى النتائج المطلوب الوصول اليها .



2. مجتمع البحث

لقد وصف مجتمع البحث والعينة من كافة النواحي المكانية والبشرية والتي تمثل دوائر ومديريات واقسام مكتب الامين العام حيث ان وزارة الدفاع ووزارة حكومية سيادية رصينة تتمتع بشخصية معنوية واستقلال مالي وإداري الى حد ما ، وترتبط بالقائد العام للقوات المسلحة العراقية المتمثل بالسيد رئيس الوزراء كونه رئيسا للسلطة التنفيذية في العراق. ومن المهام الرئيسية للوزارة الدفاع مهمة اعداد الجيش الوطني للدفاع عن العراق ارضا وشعبا وبحرا وجوا ضد التهديدات الارهابية وحماية حدوده ضد اي عدوان خارجي ناهيك عن الدور الكبير المساند لقوات الامن الداخلي في جميع الفعاليات الامنية والانسانية ويتولى وزير الدفاع تمثيل الوزارة في مجلس الوزراء وكافة السلطات الاعلى.

ترتكز الدراسة الميدانية على الدائرة المبحوثة (مكتب الامين العام) الدوائر والمديريات العامة والاقسام بما يمهّد لمعرفة دقيقة للمجتمع من حيث (الحجم. الخصائص، المهام. الوظائف، المهمة،،،،، الخ) لاسيما كل دائرة مبحوثة تمثل خصائص وملامح خاصة تختلف عن الاخرى. ويمثل هذا البحث في المواقع القيادية المتنوعة (الدوائر والمديريات والاقسام) التابعة الى مكتب الامين العام والتي يجري في اطارها اختيار عملية عينة البحث ، حيث لكل من تلك الدوائر والمديريات مهام محددة وسياقات عمل متقنة ووظائف واضحة وكما موضح ادناه:

- المديرية العامة للموازنة والبرامج
- المديرية العامة لنظم المعلومات
- المديرية العامة للتسليح والتجهيز
- المديرية العامة للأفراد
- المديرية العامة للعقود والمبيعات
- دائرة التقاعد العسكري
- مركز التدريب والتطوير الوزاري
- المديرية العامة لشؤون المحاربين
- بالاضافة 7 اقسام مرتبطة بمكتب الامين العام

3. عينة البحث

تم توزيع الاستبانة بشكلها النهائي على شريحة من القيادات في مكتب الامين العام ، والذين هم مدراء الدوائر والمديريات العامة ومدراء الاقسام بواقع (110) استمارة وتم استرجاع (90) استمارة منها. وتم استبعاد (6) منها كونها غير صالحة اي بنسبة استرداد كانت (84%)

المبحث الثاني : دراسات سابقة

تساهم الدراسات السابقة في بلورة فكرة واضحة للباحث عن مسار واتجاه العمل وتمكنه من تقييم مدى اتفاق او اختلاف نتائج دراسته عن الدراسات السابقة، لذلك تم الحصول على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بالدراسة الحالية وكما يلي:

1. الدراسات السابقة العربية

الباحث والسنة	قرمش والنجار، 2020
عنوان الدراسة	القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق المنظمة الذكية دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية بابعادها (الرؤية المستقبلية، ادارة التغيير، القيادة الابتكارية، اليقظة



الاستراتيجية) في تحقيق المنظمة الذكية في شركة جوال الفلسطينية	مجال تطبيق الدراسة
شركة الاتصالات الفلسطينية لخدمات الاتصالات	منهج وادوات الدراسة
المنهج الوصفي (دراسة حالة)/الاستبانة	مجتمع وعينة الدراسة
المجتمع: العاملين في شركات الاتصال الفلسطينية/العينة (250) فرد عامل في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية	اهم نتائج الدراسة
1. ان الاهمية النسبية للقيادة الاستراتيجية جاءت مرتفعة.2. جاء بعد(الرؤية المستقبلية) في المرتبة الاولى بالنسبة لابعاد القيادة الاستراتيجية.3. جاءت الاهمية النسبية لمتغير المنظمة الذكية بدرجة مرتفعة.4. هنالك اثر للقيادة الاستراتيجية في المنظمة الذكية .	

سيد وذيب، 2019	الباحث والسنة
اثر القيادة الاستراتيجية في تميز الاداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الاردنية	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة الى التعرف على اثر القيادة الاستراتيجية في تميز الاداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الاردنية	هدف الدراسة
المستشفيات الخاصة في الاردن	مجال تطبيق الدراسة
المنهج الوصفي دراسة حالة/الاستبانة	منهج وادوات الدراسة
المجتمع: جميع المستشفيات الخاصة في الاردن البالغ عددها (60) مشفى/العينة (261) من العاملين في المستشفيات الخاصة	مجتمع وعينة الدراسة
وجود ارتباط وثيق بين ابعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية (الرؤية، التركيز الاستراتيجي ، القدرة على الابداع، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية) وتميز الاداء التسويقي.	اهم نتائج الدراسة

2. الدراسات السابقة الاجنبية

Gusmao&Christianata&Ellitan 2018	الباحث والسنة
تأثير القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي على الاداء التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية كمتغير وسيط.	عنوان الدراسة
تهدف الدراسة الى التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي على الاداء التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية كمتغير وسيط.	هدف الدراسة
وزارة حكومة تيمورليشتي في جمهورية تيمور الشرقية .	مجال تطبيق الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي/الاستبانة	منهج وادوات الدراسة
المجتمع: جميع المدراء العاملين في حكومة تيمورليشتي /العينة(40) من المدراء العاملين .	مجتمع وعينة الدراسة
ان القيادة الاستراتيجية لها تأثير ايجابي ومهم ومباشر على سلوك المواطن التنظيمية ، ان القيادة الاستراتيجية لها تأثير ايجابي على الاداء التنظيمي.	اهم نتائج الدراسة

Mui&Basit&Hassan 2018	الباحث والسنة
تأثير القيادة الاستراتيجية على الاداء التنظيمي للشركات الصغيرة	عنوان الدراسة



والمتوسطة في ماليزيا	هدف الدراسة
تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية على الاداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا	
الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا	مجال تطبيق الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي/الاستبانة	منهج وادوات الدراسة
المجتمع: جميع العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا/العينة (100) من اعضاء مجلس الادارة والرئيس التنفيذي والمديرين وكبار المديرين التنفيذيين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا	مجتمع وعينة الدراسة
ان ابعاد القيادة الاستراتيجية (الرؤية القيادية،التوجيه الاستراتيجي ،الكفاءات الاساسية)كان لها اهميتها وتأثيرها الايجابي على الاداء التنظيمي .وجدت الدراسة ان (القدرة على الابتكار) ضمن الاداء التنظيمي كان مرتفع لدى عينة البحث	اهم نتائج الدراسة

الفصل الثاني: الجانب النظري

مقدمة

يشير الاتجاه الحديث في المنافسة الى ان التنافس بين المنظمات اليوم يتم على اساس الانماط القيادية التي يمارسها القادة في تلك المنظمات ، ولذلك يعد النمط القيادي مصدرا جوهريا من مصادر بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة، فهو المساعد والمحرك الاساسي لمنظمات الاعمال في ممارسة اعمالها، وكذلك يعد من نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة، والذي يساعد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، لذلك لا بد ان يكون هناك قائد استراتيجي من اجل تحفيز المنظمة، ويكون قادرا على نقل الرؤية التنظيمية الى العاملين في جميع المستويات الادارية ، وخلق مناخ المشاركة وطرح الافكار الجيدة والابداعية، وتهيئة الظروف المساعدة على تطوير وبناء المقدرات الجوهرية للمنظمة (اغطي، 2014: 54) .

برز مفهوم القيادة الاستراتيجية نتيجة عدد من العوامل منها التحول من المدخل التقليدي في الادارة الى المدخل الاستراتيجي، والتسارع الكبير في العولمة، وتسارعت الاحداث بشكل فاق المراحل الزمنية السابقة ، وتنامي الاهتمام بإدارة المعرفة وصناع المعرفة، وتنامي الاهتمام بالموجودات الفكرية وبرؤوس الاموال الفكرية التي اصبحت اثنى واكثر اهمية من الموجودات التقليدية، والتطورات التكنولوجية الكبيرة، والاعتماد على اساليب تفكير جديدة، وتفكير استراتيجي بكسر قيود اساليب التفكير التقليدي (جمعة، 2019: 13) .

اولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية :

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الادب الاداري، وانحدرت الجذور الاولى لهذا المفهوم من اصول عسكرية، ففرضت التغييرات السريعة في البيئة الخارجية الحاجة الى قيادات استراتيجية تملك رؤية استراتيجية للمستقبل لتواكب التغييرات السريعة وتتأقلم معها، لذلك فالاتجاه السائد في العصر الحاضر تزويد المنظمة بقيادة استراتيجيين وليس بمديرين ، وربط القيادة الاستراتيجية بالمنظمة ببيئتها بشكل يؤدي الى تحقيق الاهداف (الزهراني، 2018).

وفيما يلي ما تيسر الاطلاع عليه في مفهوم القيادة الاستراتيجية، اذ هنالك مجموعة من الباحثين والمفكرين ممن اوردوا تعريفات بارزة لهذا المفهوم .

الجدول (2) تعاريف القيادة الاستراتيجية

ت	اسم المؤلف والسنة	تعريف القيادة الاستراتيجية
---	-------------------	----------------------------



والصفحة	
Brinckmann,) Salomo & Gemuenden, (2011:54	1
رحيمة، 2012: 31	2
العجمي، 2016: 8	3
(علي، 2017: 38)	4
(Bakir, 2017: 24)	5
Irtameh, :54) (2018)	6
الزهراني، 2018: 75	7
(الزعنون، 2019: 47)	8



الصدارة		
تلك القيادة التي تقوم باتخاذ قرارات واسعة التأثير في بيئة مختلفة الثقافات والقادرة على وضع رؤية المنظمة موضع التنفيذ.	Alayoubi et al.,) (2020:54	9

وقد خلص الباحث من خلال المفاهيم والتعريفات السابقة الى ان القيادة الاستراتيجية هي عبارة عن منهج اداري يمتاز به المديرين في المنظمة والذي يدعم صياغة الرؤية ووضع الخطط بهدف اتخاذ قرارات لتمكين المنظمة من تحقيق اهدافها واستراتيجياتها المستقبلية .

خصائص القيادة الاستراتيجية :

وصفت القيادة الاستراتيجية ببعض الخصائص التي تميزها عن غيرها، ومنها انها واسعة النطاق اذ تتجاوز الوظائف الاعتيادية للقائد، وان تأثيرها يكون ملموس لفترات زمنية طويلة، كما انها تنطوي على نوع من التغيير التنظيمي من منطلق ان تحقيق الاهداف الاستراتيجية يستلزم احداث تغييرات في الخطط والادوار الوظيفية والهيكل التنظيمي (ابو حجير، 2014: 34). ومما يلاحظ عند مراجعة ادبيات القيادة الاستراتيجية ان غالبية الدراسات التي فسرت خصائصها قد تناولتها بالتركيز على خصائص القائد الاستراتيجي نفسه؛ الامر الذي يعني ان خصائصها قد تناولتها بالتركيز على خصائص القائد الاستراتيجي نفسه؛ الامر الذي يعني ان خصائص القيادة الاستراتيجية بالنسبة لبعض الباحثين هي ذاتها خصائص القائد الاستراتيجي.

وقد اختصر (Davies & Davies 2012:42) هذه الخصائص في ثلاثة قدرات هي التفكير الاستراتيجي، والتعلم الاستراتيجي، والمرونة الاستراتيجية، وان القائد الاستراتيجي يعتمد على مجموعة من القيم والمعتقدات الجوهرية. ويمكن كذلك تصنيف خصائص القائد الاستراتيجي في نوعين هما قدراته التنظيمية وقدراته الشخصية ، حيث تشير القدرات التنظيمية الى القدرات التي يمتلكها القائد الاستراتيجية على مستوى المنظمة مثل المقدرة على تنظيم العاملين وتوجيههم، وتطوير الاستراتيجيات، وترجمتها الى افعال ونتائج ملموسة على ارض الواقع. اما القدرات الشخصية فهي القدرات التي تتعلق بالقائد الاستراتيجي نفسه من حيث مقدرته على التعلم والابداع المعرفي او ما يعرف بالمقدرة الاستيعابية ، ومقدرته على مجارة التغيير في بيئة المنظمة والتكيف معها، ومقدرته على القيام بالأفعال السليمة واتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب (الزهراني، 2018: 45) .

وتأكيدا على ذلك ذكرت دراسة سليمان وامين (2017) مجموعة من خصائص القائد الاستراتيجي تمثلت في المقدرة على صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، وقيادة التغيير في ظل الموارد المتوفرة، والالتزام بتحقيق رؤية مستقبلية واضحة، والتأثير في الآخرين، واعداد قادة المستقبل، ويجاد البيئة التنظيمية التي تشجع الابداع، والادارة الفاعلة للاتصالات ، والمرونة في التعامل مع المشكلات ، والذكاء الانفعالي لتعزيز قدرات الآخرين .

وظهرت خصائص اخرى للقيادة الاستراتيجية تمثلت في بعد النظر الذي يعني تجاوز الحاضر واستشراف المستقبل، والمقدرة على ايجاد الرؤية التنظيمية الى الآخرين واقناعهم بها وتشجيعهم على تحقيقها، والتزام القائد الاستراتيجي بتحقيق الرؤية، والاحاطة بجميع مجريات العمل في المنظمة من خلال الاعتماد على طرق الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، والمقدرة على تفويض العاملين في بعض الجوانب مثل اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الافكار بعد الحصول على موافقة جماعية عليها، بالإضافة الى وضوح الرؤية والاستراتيجيات التي يعمل القائد الاستراتيجي على تحقيقها (زواتيني، 2015: 21).

ويمكن الانطلاق من قاعدة تأثير القيادة في السلوك التنظيمي من اجل فهم خصائص القيادة الاستراتيجية، او بعبارة اخرى التركيز على الانماط القيادية التي بدأ الحديث عنها في أواخر السبعينات من اجل التوصل الى مزيد من الفهم لدور القيادة الاستراتيجية في تعديل سلوك المنظمة. ولعل الدراسة



الاصلية في هذا المجال دراسة Burns (1978) التي قدم فيها مفهومي القيادة الاجرائية (Transactional Leadership) والقيادة التحويلية (Transformational Leadership)، اذ بين حينها ان القائد الاجرائي يقدم لمرووسيه ما يهتمون لأجله اما القائد التحويلي فيحفز المرؤوسين بما يتجاوز المصالح الذاتية، ولا يعني هذا ان كلا النمطين مختلفين بل الاختلاف يكمن في الطريقة المتبعة في تحفيز المرؤوسين (Elenkov et al., 2005). وقد لخصت دراسة (Samimi et al., 2020) خصائص القائد الاستراتيجي وبينت امكانية تصنيف هذه الخصائص الى فئتين هما: خصائص على المستوى الفردي تمثل شخصية القائد الاستراتيجي، والمعرفة الادارية، والسلطة والدافعية، وخصائص على مستوى المجموعة وتمثل التنوع، والمعرفة والمهارات والقدرات لدى الادارة العليا، واداء الادارة العليا. حيث تتسم شخصية القائد الاستراتيجي بالجابزية من حيث تأثيره في الآخرين، ويدعم التوجهات الريادية، ويستخدم سلطته لتوظيف المديرين الذين يدعمون قراراته، ويمتلك معرفة ادارية تجعله اكثر ميلا نحو تبني التكنولوجيا، ويمتلك المعرفة والمهارات والقدرات التي تؤهله للتأثير في اداء المنظمة.

اهمية القيادة الاستراتيجية :

تبرز اهمية القيادة الاستراتيجية من واقع التحديات التي تواجه المنظمات ومن اهمها المنافسة الشديدة بين المنظمات والتي تستدعي توفر القيادة الفعالة القادرة على صياغة استراتيجيات المنظمة وتنفيذها (الخشالي والتميمي، 2008: 34)، بالإضافة الى حاجة المنظمات الى التفوق التنظيمي في اطار مواكبتها للتطورات التكنولوجية المتسارعة (Rumelt et al., 1991:54).

ويمكن بيان اهمية القيادة الاستراتيجية من خلال التركيز على بعض الجوانب التي تعد بمثابة مخرجات للقيادة الاستراتيجية الفاعلة، والتي يمكن تلخيصها بالمقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة التنظيمية الخارجية، وبناء الاستراتيجية التنظيمية طويلة الاجل التي تعين المنظمة على تحقيق النجاح، علاوة على ان القيادة الاستراتيجية تمثل مصدرا مهما للابتكار والابداع التنظيمي، وكونها حلقة الوصل بين رؤية المنظمة وخططها التنظيمية وموظفيها، فضلا عن تطوير رأس المال المعرفي والبشري والاجتماعي، والتي تعد من اهم العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية (فيروز، 2014: 43)؛ (سليمان وامين، 2017: 32).

كما يمكن التعرف الى اهمية القيادة الاستراتيجية من خلال استعراض الادوار التي يؤديها القائد الاستراتيجي وهي تحديد الاهداف التنظيمية التي تتفق ورؤية المنظمة، والريادة القائمة على تحديد الفرص واستغلالها على صعيد الاسواق والسلع والخدمات، واستغلال الموارد والقدرات لتحقيق الاهداف بسرعة وبما يتفق واهداف اصحاب المصالح، وتطوير واستقطاب الافراد الموهوبين الذين يمتلكون المهارات الملانمة لاحتياجات العمل، بالإضافة الى الالتزام بتحقيق الاهداف الاستراتيجية والسعي الجاد نحو ذلك، وايجاد البيئة التنظيمية التي تساعد على احداث التغيير واقناع الآخرين بقبول التغيير والافكار الجديدة وان كانت التغييرات جذرية، وتحقيق القيمة التي يسعى اليها المساهمون في المنظمة (Appelbaum & Paese, 2001:43).

وتعد ادوار القائد الاستراتيجي مهمة لأنها تبين مدى التحديات التي يواجهها من اجل تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة. ولهذا السبب فقد وصف الباحثون القيادة الاستراتيجية بأنها السبيل الفعال نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية كما تم التخطيط لها (Jooste & Fourie, 2009:34). ومن جهة اخرى يمكن التعرف الى اهمية القيادة الاستراتيجية من خلال عرض طبيعة تأثيراتها في المخرجات التنظيمية من واقع الدراسات السابقة حيث اشار الباحثون الى ان القيادة الاستراتيجية ذات اثر مباشر في تحسين الاداء التنظيمي (Özer & Tinaztepe, 2014:32) (Serfontein, 2010:57)، وتحقيق التوجه الاستراتيجي من خلال مقدرتها على ادارة تكاليفها، وتنويع منتجاتها (Rahman et al., 2018: 48). كما ان القيادة الاستراتيجية ذات اثر ايجابي مباشر في تحسين درجة التعلم التنظيمي (Vera: 16) (and Crossan, 2004)، وبالإضافة الى دورها في تمكين المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة



(Mahdi & Almsafir, 2014:48)، وتحقيق التنافسية الاستراتيجية والمحافظة عليها (16: Ireland & Hitt, 1999).

وقد أظهرت دراسات أخرى وجود أثر للقيادة الاستراتيجية في متغيرات أخرى مثل تحسين مقدرة المنظمة على تطبيق مفاهيم الديمقراطية التنظيمية في المنظمات التي تواجه بيئات مضطربة (Yazdani, 2010:48)، وتعزيز ثقافة تشارك المعرفة في المنظمة (Lin & McDonough, 2011:21)، علاوة على تأثيرها في تحسين قدرات التعلم التنظيمي (الزهراني، 2018: 12)، وتحقيق ريادة الأعمال (عبد، 2016: 23)، وتميز الأداء التسويقي (سيد والشيخ ذيب، 2019: 23). وبصفة خاصة بينت بعض الدراسات (الخشالي والتميمي، 2008: 25) وجود أثر ايجابي لنمطي القيادة التحويلية والقيادة الاجرائي او التبادلية في التعلم التنظيمي التكيفي والتوليدي، ووجود اثر للقيادة التحويلية بوصفها نمطا قياديا استراتيجيا بأبعادها (التحفيز الالهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) في مساعدة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية (الزريقات ونور، 2012: 23). وعليه، تتضح اهمية القيادة الاستراتيجية في تمكين المنظمة من مواجهة تحدياتها بالاعتماد على صفات القائد الاستراتيجي والمخرجات التنظيمية.

الفصل الثالث: الجانب العملي

المقاييس الاحصاءات الوصفية لاجابات العينة

تم حساب بعض المقاييس الاحصائية الوصفية (المعدل ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، شدة الاجابة) لاجابات عينة الدراسة لمعرفة اتجاهات ميل العينة من خلال الاجابات ومدى قبولهم او رفضهم لفقرات استمارة الاستبيان اضافة الى قياس مدى الانسجام والتجانس في الاجابات . ومن مقياس شدة الاجابات نستطيع قياس ومعرفة مدى وضوح فقرات استمارة الاستبيان لدى افراد عينة المستجوبين.

الاحصاءات الوصفية لفقرة الشخصية الاستراتيجية

تم حساب الاحصاءات الوصفية لمحاور فقرة الشخصية الاستراتيجية وكما مبين في الجدول الاتي:

جدول (3): الاحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، شدة الاجابة) لفقرة الشخصية الاستراتيجية

الفقرة	المحور	المعدل	الانحراف	معامل الاختلاف	شدة الاجابة
الشخصية الاستراتيجية	Q1	3.774	0.696	18%	73%
	Q2	3.75	0.679	18%	64%
	Q3	3.847	0.636	17%	63%
	Q4	3.881	0.637	16%	73%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير الاوساط الحسابية الى ميول اجابات العينة للاتفاق مع محاور فقرة الشخصية الاستراتيجية كون ان هذه الاوساط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) ، كما اشرت مقاييس الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الى تجانس في الاجابات اذ بلغ اكبر معامل اختلاف (18%) ومعنى هذا ان (82%) من العينة يتفقون فيما بينهم كما يشير مقياس شدة الاجابة الى وضوح جيد لدى العينة لمحاور فقرة الشخصية الاستراتيجية اذ بلغت اقل قيمة معامل لشدة الاجابة (63%) وهذا القيمة تدل على نسبة العينة التي اعطت الاجابة سواء بالقبول او الرفض .

الاحصاءات الوصفية لفقرة التفكير الاستراتيجي



تم حساب الاحصاءات الوصفية لمحاور فقرة التفكير الاستراتيجي وكما مبين في الجدول الاتي:

جدول (4): الاحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، شدة الاجابة) لفقرة التفكير الاستراتيجي

الفقرة	المحور	المعدل	الانحراف	معامل الاختلاف	شدة الاجابة
التفكير الاستراتيجي	Q1	3.941	0.543	14%	73%
	Q2	3.964	0.582	15%	63%
	Q3	3.929	0.555	14%	69%
	Q4	3.965	0.48	12%	71%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير الاوساط الحسابية الى ميول اجابات العينة للاتفاق مع محاور فقرة التفكير الاستراتيجي كون ان هذه الاوساط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) ، كما اشترت مقاييس الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الى تجانس في الاجابات اذ بلغ اكبر معامل اختلاف (15%) ومعنى هذا ان (85%) من العينة يتفقون فيما بينهم كما يشير مقياس شدة الاجابة الى وضوح جيد لدى العينة لمحاور فقرة التفكير الاستراتيجي اذ بلغت اقل قيمة معامل لشدة الاجابة (63%) وهذا القيمة تدل على نسبة العينة التي اعطت الاجابة سواء بالقبول او الرفض.

الاحصاءات الوصفية لفقرة التغير الاستراتيجي

تم حساب الاحصاءات الوصفية لمحاور فقرة التغير الاستراتيجي وكما مبين في الجدول الاتي

جدول (5): الاحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، شدة الاجابة) لفقرة التغير الاستراتيجي

الفقرة	المحور	المعدل	الانحراف	معامل الاختلاف	شدة الاجابة
التغير الاستراتيجي	Q1	3.941	0.469	12%	69%
	Q2	3.714	0.697	19%	67%
	Q3	3.671	0.692	19%	73%
	Q4	3.741	0.548	15%	68%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير الاوساط الحسابية الى ميول اجابات العينة للاتفاق مع محاور فقرة التغير الاستراتيجي كون ان هذه الاوساط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) ، كما اشترت مقاييس الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الى تجانس في الاجابات اذ بلغ اكبر معامل اختلاف (19%) ومعنى هذا ان (81%) من العينة يتفقون فيما بينهم كما يشير مقياس شدة الاجابة الى وضوح جيد لدى العينة لمحاور فقرة التغير الاستراتيجي اذ بلغت اقل قيمة معامل لشدة الاجابة (67%) وهذا القيمة تدل على نسبة العينة التي اعطت الاجابة سواء بالقبول او الرفض.

الاحصاءات الوصفية لفقرة القرار الاستراتيجية

تم حساب الاحصاءات الوصفية لمحاور فقرة القرار الاستراتيجية وكما مبين في الجدول الاتي:



جدول (6): الاحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، شدة الاجابة) لفقرة القرار الاستراتيجية

الفقرة	المحور	المعدل	الانحراف	معامل الاختلاف	شدة الاجابة
القرار الاستراتيجية	Q1	3.671	0.646	18%	66%
	Q2	3.583	0.641	18%	63%
	Q3	3.482	0.729	21%	69%
	Q4	3.56	0.757	21%	67%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير الاوساط الحسابية الى ميول اجابات العينة للاتفاق مع محاور فقرة القرار الاستراتيجية كون ان هذه الاوساط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) ، كما اشترت مقاييس الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الى تجانس في الاجابات اذ بلغ اكبر معامل اختلاف (18%) ومعنى هذا ان (82%) من العينة يتفقون فيما بينهم كما يشير مقياس شدة الاجابة الى وضوح جيد لدى العينة لمحاور فقرة القرار الاستراتيجية اذ بلغت اقل قيمة معامل لشدة الاجابة (63%) وهذا القيمة تدل على نسبة العينة التي اعطت الاجابة سواء بالقبول او الرفض.

اختبار مدى ملائمة البيانات

في هذه الفقرة سيتم اجراء بعض الاختبارات للتأكد من جاهزية البيانات لتمثيل مخطط الدراسة ومدى تحقق الفرضيات المطلوبة لاجراء التحليلات الاحصائية المطلوبة .

اختبار فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات لمتغير القيادة الاستراتيجية

يبين الجدول (7) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الاستراتيجية اذ تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov و اختبار Shapiro-Wilk للتأكد من اعتدالية توزيع البيانات لمتغير القيادة الاستراتيجية.

جدول (7): اختبار اعتدالية البيانات باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov و اختبار Shapiro-Wilk لبيانات متغير القيادة الاستراتيجية

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnova		المتغير
Sig.	Statistic	Sig.	Statistic	
0.200	0.987	0.200	0.958	الشخصية الاستراتيجية
0.083	0.992	0.200	0.946	التفكير الاستراتيجي
0.200	0.990	0.200	0.954	التغير الاستراتيجي
0.200	0.993	0.200	0.974	القرار الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات فقرة القيادة الاستراتيجية ومن نتائج الجدول () وبمقارنة قيمة sig لمحاور فقرة القيادة الاستراتيجية (الشخصية الاستراتيجية ، التفكير الاستراتيجي ، التغير الاستراتيجي ، القرار الاستراتيجية) مع مستوى المعنوية (0.05) نجد ان قيمة sig لجميع المحاور اكبر من قيمة مستوى المعنوية وهذا يدل على قبول الفرضية التي تشير الى ان البيانات تتوزع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم اجراء التحليلات الاحصائية التي تتطلب تحقق فرضية اعتدالية البيانات.

ثانياً: مقاييس اختبار ملائمة مقياس جمع البيانات



في هذا الفقرة سوف يتم التأكد من ملائمة مقياس جمع البيانات (استمارة الاستبيان) لجمع البيانات واعتمادها في التحليل الاحصائي.

الموثوقية Reliability

الموثوقية او الثبات: يقصد بها اتساق المقياس المستخدم او مدى صلاحية المقياس او هو قدرة المقياس على قياس الشيء نفسه في كل مرة يتم استخدامه وهناك ثلاثة عوامل مهمة يتم من خلالها قياس الموثوقية العامل الاول هو الاستقرار (Stability) ويقصد به ثبات المقياس عبر الزمن بحيث يمكن الاعتماد على نتائج التي يتم الحصول عليها من خلال استخدام المقياس للعينة. اما العامل الثاني فهو الاتساق الداخلي internal-Reliability ويقصد بها درجة تناسق الفقرات الموضوعة في بنية المقياس المستخدم. اما العامل الثالث فهو inter-observer consistency.

الصدق لمتغير الشخصية الاستراتيجية

يبين الجدول (8) نتائج اختبار الموثوقية (الصدق والثبات) الشخصية الاستراتيجية

جدول (8) نتائج مقياس الصدق لمتغير الشخصية الاستراتيجية

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Squared Multiple Correlation	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	variable
0.775	0.367	0.508	4.867	11.439	Q1
0.765	0.526	0.714	4.376	11.512	Q2
0.737	0.372	0.581	5.058	11.402	Q3
0.741	0.405	0.571	4.732	11.378	Q4
Reliability coefficient					
No of item=5 Cronbach's Alpha=0.784					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول (8) انا جميع فقرات متغير التدريب هي فقرات مهم في وصف هذه الفقرة بشكل عام اذ بلغت جميع قيم معامل Corrected Item-Total Correlation لفقرات الشخصية الاستراتيجية اكبر من (0.40) . كما نلاحظ وجود تقارب بين قيم معامل Cronbach's Alpha if Item Deleted وقيمة المعامل بشكل عام (0.784) وهذا يشير الى ثبات في اجابات عينة.

الصدق لمتغير التفكير الاستراتيجي

يبين الجدول (9) نتائج اختبار الموثوقية (الصدق والثبات) التفكير الاستراتيجي

جدول (9) نتائج مقياس الصدق لمتغير التفكير الاستراتيجي

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Squared Multiple Correlation	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	variable



0.737	0.296	0.521	3.512	11.892	Q1
0.660	0.442	0.653	3.473	11.880	Q2
0.710	0.315	0.562	3.649	11.904	Q3
0.726	0.339	0.532	3.954	11.855	Q4
Reliability coefficient					
No of item=4 Cronbach's Alpha=0.764					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول (9) انا جميع فقرات متغير التفكير الاستراتيجي هي فقرات مهم في وصف هذه الفقرة بشكل عام اذ بلغت جميع قديم معامل Corrected Item-Total Correlation لفقرات الشخصية الاستراتيجية اكبر من (0.40) . كما نلاحظ وجود تقارب بين قيم معامل Cronbach's Alpha if Item Deleted وقيمة المعامل بشكل عام (0.764) وهذا يشير الى ثبات في اجابات عينة

الصدق لمتغير التفكير الاستراتيجي

يبين الجدول (9) نتائج اختبار الموثوقية (الصدق والثبات) التغير الاستراتيجي

جدول (9) نتائج مقياس الصدق لمتغير التفكير الاستراتيجي

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Squared Multiple Correlation	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	variable
0.764	0.346	0.575	4.371	11.119	Q1
0.704	0.484	0.689	3.578	11.345	Q2
0.735	0.422	0.636	3.591	11.393	Q3
0.774	0.303	0.551	4.341	11.321	Q4
Reliability coefficient					
No of item=4 Cronbach's Alpha=0.797					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول (9) انا جميع فقرات متغير التفكير الاستراتيجي هي فقرات مهم في وصف هذه الفقرة بشكل عام اذ بلغت جميع قديم معامل Corrected Item-Total Correlation لفقرات الشخصية الاستراتيجية اكبر من (0.40) . كما نلاحظ وجود تقارب بين قيم معامل Cronbach's Alpha if Item Deleted وقيمة المعامل بشكل عام (0.797) وهذا يشير الى ثبات في اجابات عينة.

الصدق لمتغير القرار الاستراتيجي

يبين الجدول (10) نتائج اختبار الموثوقية (الصدق والثبات) القرار الاستراتيجي

جدول (10) نتائج مقياس الصدق لمتغير القرار الاستراتيجي



Cronbach's Alpha if Item Deleted	Squared Multiple Correlation	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	variable
0.808	0.491	0.157	7.672	14.119	Q1
0.775	0.423	0.554	6.267	14.214	Q2
0.700	0.588	0.725	5.353	14.321	Q3
0.752	0.500	0.599	5.629	14.238	Q4
0.786	0.423	0.517	6.115	14.298	Q5
Reliability coefficient					
No of item=4 Cronbach's Alpha=0.738					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول (10) انا جميع فقرات متغير القرار الاستراتيجي هي فقرات مهم في وصف هذه الفقرة بشكل عام اذ بلغت جميع قديم معامل Corrected Item-Total Correlation لفقرات الشخصية الاستراتيجية اكبر من (0.40). كما نلاحظ وجود تقارب بين قيم معامل Cronbach's Alpha if Item Deleted وقيمة المعامل بشكل عام (0.738) وهذا يشير الى ثبات في اجابات عينة.

الفصل الرابع : نتائج البحث والتوصيات والمقترحات

يتناول هذا الفصل اهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها استناداً الى تحليل استمارة الاستبانة ، وكذلك اهم التوصيات .

المبحث الاول : الاستنتاجات

5. ان القيادة الاستراتيجية في وزارة الدفاع تهتم بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارة ولكن بمستوى محدود.
6. تولي القيادة الاستراتيجية اهماماً بالتحسين المستمر في دوائر ومديرات واقسام الوزارة ولكن بمستوى ضعيف .
7. تحرص القيادة الاستراتيجية دائماً على تدبير العاملين وفقاً للاحتياجات التدريبية بمستوى يعتبر متوسطاً .
8. تركز القيادة الاستراتيجية على الزبون سواء كان خارجياً او داخلياً وتلبي توقعاته .

المبحث الثاني: التوصيات

يتطرق هذا المبحث الى اهم التوصيات التي يقدمها البحث لوزارة الدفاع وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل اليها والتي تم عرضها في المبحث السابق :

1. يرى الباحث ان على القيادة الاستراتيجية في الوزارة الاهتمام بشكل كبير بالتحسين المستمر .
2. من ضروري زيادة التركيز على الزبون سواء كان (داخلياً او خارجياً) لا نه يعتبر الركيزة الاساسية في عمل اي منظمة .



3. يرى الباحث ضرورة استحداث قسم ادارة الجودة الشاملة على ان يرتبط بمكتب الامين العام في الوزارة .

المبحث الثالث: المقترحات

1. اجراء دراسة توضح علاقة الانماط المعرفية والشخصية في انماط القيادة الاستراتيجية وفاعلية الادارة العليا .
2. اجراء دراسات لعينات اخرى غير عينة الدراسة الحالية والمقارنة بينها وبمستويات مختلفة.

المصادر

اولا: العربية

1. ابو حجير ، طارق مفلح (2014). القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة المخاطر الازمات. اطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية .
2. أقطي، جوهرة (2014). اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد خيضر- بسكرة- ، الجزائر.
3. جمعة، محمود(2019). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في جامعة ديالى، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، 11(4)، 502-52.
4. الخشالي، شاكر جار الله، والتميمي، اباد فاضل (2008). اثر اساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الاردني. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 4(2)، 193-215.
5. الزريقات، خالد خلف، ونور محمود ابراهيم (2012). اثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الاردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 33، 1-40.
6. الزعنون، محمد (2019). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة، مجلة جامعة الاستقلال للابحاث، 2(4)، 75-118.
7. الزهراني، ابراهيم (2018). القيادة الاستراتيجية واثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة ام القرى، المجلة الدولية للابحاث التربوية ، 42(2)، 189-238 .
8. زواتيني، عبد العزيز (2015). استراتيجيات القيادة الادارية في توظيف ورفع كفاءة وفاعلية المورد البشري، اطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 2 ، ابو القاسم سعد الله، الجزائر
9. سليمان، منى محمد، وامين، عبد الناصر عبد الحليم (2017). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لعمداء كليات جامعة الملك خالد . مجلة البحث العلمي في التربية ، 18 ، 195-230 .
10. سيد، عاصف علي، والشيخ ذيب، محمد خير اسماعيل(2019). اثر القيادة الاستراتيجية في تميز الاداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الاردنية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 27(2)، 117-142.
11. عبد، ضرغام حسن (2016). اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الاعمال: دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 13 (39)، 313-348.
12. علي، محمود (2017). عمليات ادارة المعرفة كمدخل لتحسين الجودة الشاملة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 2(8)، 687-717.
13. فيروز، خضر علي (2014). اثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي. مجلة الادارة والاقتصاد، 13(12)، 78-96 .



ثانيا: الاجنبية

- 1- .Rahman, N., Othman, M., Yajid, M., Rahman, S., Yaakob, A., Masri, R., Ramli, S. and Ibrahim, Z. J. M. S. L. (2018). Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy. *Management Science Letters*, 8(12), 1387-1398.
- 2- Alayoubi, M., Al Shobaki, M., & Abu-Naser, S. (2020). Strategic leadership practices and their relationship to improving the quality of educational service in Palestinian Universities. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(3), 11-26 .
- 3- Appelbaum, L. and Paese, M.(2001). What senior leaders do: the nine roles of strategic leadership. USA: Development Dimensions International, White Paper , pp. 1-9 .
- 4- Bakir, S. (2017). The influence of strategic leadership on building employees* entrepreneurial orientation: A field study at the Jordanian Public Sector. *International Business Research*, 10(6), 62-74.
- 5- Brinckmann, J., Salomo, S., & Gemuenden, H. G. (2011). Financial Management Competence of Founding Teams and Growth of New Technology-Based Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 217-243
- 6- Davies , B. and Davies , B. J. (2012). The nature and dimensions of strategic leadership . *Educational leadership : Context, Strategy and Collaboration*, 38(1), 83-95.
- 7- Elenkov, D.S., Judge, W. and Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study . *Strategic Management Journal*, 26(7), 665-682.
- 8- Irtameh, H. (2018). Impact of Strategic Leadership Competencies on Enhancing Core Competencies in Organizations: Applied Study on AlManaseer Group for Industrial & Trading. *Modern Applied Science*, 12(11), 169-180.
- 9- Jooste Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- 10- Lin, H. E. and McDonough III, E. F. (2011). Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. *IEEE Transactions on engineering management*, 58(3), 497-509.
- 11- Mahdi, O. R. and Almsafir, M. K. (2014). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 289-296.
- 12- Rumelt, R.P., Schendel, D. and Teece, D.J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic management journal*, 12(S2), 5-29.



- 13- Serfontein, J.J.(2010). The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organizations in South Africa (Doctoral dissertation, Stellenbosch : University of Stellenbosch)
- 14- Vera, D. and Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. Academy of Management Review, 29(2), 222-240.
- 15- Yazdani, N. (2010). Organizational democracy and organization structure link: Role of strategic leadership & environmental uncertainty. IBA Business Review, 5(2), 51-73